

Der innovative Backdialog

Wissenswertes für die Durchführung in Ihrer Bäckerei

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

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

11b/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>

Der innovative Backdialog

Wissenswertes für die Durchführung in Ihrer Bäckerei

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 zur Programmlinie

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

DER INNOVATIVE BACKDIALOG

WISSENSWERTES FÜR DIE DURCHFÜHRUNG IN IHRER BÄCKEREI



Inhalt

- › Vorwort
- › Teil A – Einführung in den Backdialog
- › Teil B – Gestaltung des INNOVATIVEN Backdialoges – Schritt für Schritt
- › Teil C – Die Werkzeugkiste – Methoden zur Anwendung im Backdialog
- › Teil D – Hintergrundtexte
- › Teil E – Glossar

Der INNOVATIVE Backdialog

Wissenswertes für die Durchführung in IHRER Bäckerei

1. Auflage, © Oktober 2007

Redaktion	JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
Fotos	JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
Layout	JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH

V O R W O R T

Das tägliche Backen von Brot und Gebäck geht einher mit intensiven Bemühungen zur Erhaltung und Verbesserung des traditionellen Handwerks. Die österreichischen Bäckereien und vor allem die Klein- und Mittelbetriebe setzen auf diese Kunst. Daher sind innovative Produkte und Dienstleistungen gefragt, die sich nicht nur ökonomisch „rechnen“, sondern auch umweltverträglich und sozial wertvoll – also nachhaltig – sind.

Mit dem INNOVATIVEN Backdialog wurde eine strukturierte Methode entwickelt, die interessierte Bäckereien dabei unterstützt, durch den Austausch mit ihren LieferantInnen, MitbewerberInnen oder KundInnen innovative Geschäftsideen zu entwickeln und diese umzusetzen.

Wie der INNOVATIVE Backdialog in einer Bäckerei durchgeführt werden kann, wird im vorliegenden Handbuch im Detail beschrieben. In Form einer Loseblattsammlung werden grundlegende Fragen zum Backdialog beantwortet (Teil A). Konkrete Arbeitsmaterialien unterstützen Schritt für Schritt mit Tipps und vielen Beispielen bei der tatsächlichen Umsetzung: praxisnah, einfach und verständlich (Teil B). Eine umfassende Methodensammlung (die „Werkzeugkiste“, Teil C) ermöglicht die Wahl der geeigneten Werkzeuge. Für besonders Interessierte werden darüber hinaus grundlegende Informationen zu ausgewählten Themen (die „Hintergrundtexte“, Teil D) angeboten. Ein Glossar (Teil E) mit immer wieder verwendeten Ausdrücken rundet die Information ab.

Wir möchten uns auf diesem Weg bei der Bäckerei Vallant in Treibach-Althofen/Kärnten und allen TeilnehmerInnen des 1. INNOVATIVEN Backdialoges herzlich für die Unterstützung und engagierten Beiträge bedanken, ohne die dieses Handbuch nicht in der vorliegenden Form entstanden wäre.

Wir wünschen allen Bäckereien für die Durchführung ihres INNOVATIVEN Backdialoges viel Erfolg!

Das Projektteam:

- › Andrea Ebner, ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
- › Henriette Gupfinger, ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
- › Daniele Haiböck-Sinner, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
- › Manfred Klade, IFZ – Interuniversitäres Forschungszentrum
- › Gudrun Lettmayer, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
- › Ulrike Seebacher, IFZ – Interuniversitäres Forschungszentrum
- › Jürgen Suschek-Berger, IFZ – Interuniversitäres Forschungszentrum

Graz / Wien, Oktober 2007

Entwickelt wurde der INNOVATIVE Backdialog im Rahmen des Forschungsprojektes INTOKI – Instrumente und Tools zur Einbindung von KonsumentInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung eines nachhaltigen Produkt-Dienstleistungsportfolios – innerhalb der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“, Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT), abgewickelt durch die Forschungsförderungsgesellschaft (FFG): <http://www.fabrikderzukunft.at>

V O R W O R T



Martin Vallant

Geschäftsführer Bäckerei Vallant, Treibach-Althofen

Der Konsument ist daran gewöhnt, dass alle Güter und Dienstleistungen zu jeder Zeit, an jedem Ort und in nahezu jeder Menge und Qualität zum Kauf bereitstehen. Weiters wird von uns als produzierende Betriebe erwartet, dass wir genügend Arbeitsplätze zur Sicherung des Lebensstandards bereitstellen, um Pensionen und Altersvorsorge zu gewährleisten.

Um zukünftigen Anforderungen wie Kaufgewohnheiten der Kunden, Energieversorgung und Rohstoffverfügbarkeit gerecht zu werden, ist der Backdialog ein gelungenes Skriptum, um die Wirtschaftsmöglichkeiten der derzeitigen Generation zu verbessern, sogar neue Geschäftsfelder zu erschließen, ohne die Chancen der kommenden Generation zu verschlechtern.

Allen, die mit diesem Skriptum arbeiten, wünsche ich viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung ihres erarbeiteten Konzeptes.



Dr. Rainhard Kainz

*Bundesinnungsgeschäftsführer der Bundesinnung der Bäcker
Wirtschaftskammer Österreich*

Das Thema „Umwelt“ wird vielfach gerne plakativ und global diskutiert. Dabei wird zuweilen übersehen, dass es – trotz der Wichtigkeit übergeordneter, transnationaler Bemühungen – um den konkreten Beitrag des Einzelnen für die Umwelt und für sein soziales Umfeld geht. Dieser interaktive Prozess am Beispiel des Bäckers ist ein schwieriges, aber im Rahmen des Projektes INTOKI ein gelungenes Unterfangen, um alle Beteiligten in der Region zur Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu begleiten.



Dr. Barbara Schmon

*Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abt.
II/3 Nachhaltige Entwicklung und Umweltförderpolitik*

Von der Politik wird erwartet, die Rahmenbedingungen für „nachhaltigen Konsum“ zu schaffen, von der Wirtschaft die entsprechenden Angebote, von den KonsumentInnen der „bereite“ Kaufwillen. In der konkreten Umsetzung erkennt man die Wichtigkeit des Zusammenspiels aller Beteiligten und die Herausforderungen, die sich daraus ergeben; das vorliegende Portfolio ist ein innovativer Ansatz und gelungener Schritt in die Richtung.



DI Michael Langanger

*Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH
Qualitäts-Management Speisegetreide – Futtermittel*

Auf der Suche nach „Lebensqualität“ trifft man schnell auf Begriffe wie Regionalität, soziale Verträglichkeit oder Ökologie. Dieses Handbuch zeigt für das Bäckergewerbe, wie ein Schritt in diese Richtung aussehen könnte.

TEIL A

Einführung in den Backdialog

Inhalt Teil A

- › WAS IST EIN INNOVATIVER BACKDIALOG? 3

- › WELCHE ÜBERGEORDNETEN ZIELE
VERFOLGT DER INNOVATIVE BACKDIALOG? 4

- › 10 GUTE GRÜNDE, EINEN INNOVATIVEN
BACKDIALOG IN IHRER BÄCKEREI
DURCHZUFÜHREN 4

- › WER IST AM INNOVATIVEN BACKDIALOG
BETEILIGT UND WEM NUTZT ER? 5

- › WELCHE MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN
HAT DER INNOVATIVE BACKDIALOG? 6

Was ist ein INNOVATIVER Backdialog?

Eine Bäckerei möchte ein neues Produkt kreieren oder eine innovative Dienstleistung anbieten? Dies soll sich nicht nur ökonomisch „rechnen“, sondern auch umweltverträglich und sozial verträglich – also nachhaltig – sein?

Der INNOVATIVE Backdialog ist eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, um diese Ziele in kleinen und mittleren Bäckereien umzusetzen.

Kernstück des INNOVATIVEN Backdialoges ist der Dialog mit wichtigen Personen rund um den Bäckereibetrieb – MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KundInnen, Interessensvertretungen, etc. um gemeinsam mit diesen neue Ideen zu entwickeln.

Durch eine Abfolge von klar strukturierten Arbeitstreffen im Dialogforum und den Einsatz passender Werkzeuge (siehe Teile B und C des Handbuchs) werden die Ausgangssituation in der Bäckerei geklärt, gemeinsam neue Ideen entwickelt und deren Umsetzung vorbereitet.

Was kann zum Inhalt eines INNOVATIVEN Backdialoges gemacht werden?

- › Das Design/die Entwicklung eines neuen Produkts (z. B. ein neues Weckerl)
- › Das Konzept für einen neuen Service (z. B. Nahversorgung, Party-Service)
- › Die Verbesserung der Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben
- › Die Suche nach neuen Rohstofflieferanten (z. B. Mühle, die Bio-Getreide mahlt)
- › Neue Arten und Wege, Marketing zu betreiben und an die Kundschaft heranzutreten
- › Aufbau eines regionalen Netzwerks

Welche Rahmenbedingungen werden bei der Erarbeitung von Lösungen im Backdialog berücksichtigt?

- › Finanzielle Möglichkeiten der Bäckerei unter Berücksichtigung etwaiger Förderung und Unterstützung
- › Neben den Interessen der Bäckerei: Interessen und Wünsche der DialogpartnerInnen
- › Logistische und organisatorische Bedingungen (z. B. Lieferbedingungen der Zulieferer oder Qualität des Mehls bei den Mühlen)

Definition:

Ein INNOVATIVER Backdialog ist die zeitlich befristet eingerichtete Diskussions- und Arbeitsplattform des Bäckereibetriebes mit seinen DialogpartnerInnen (Stakeholdern). Zweck ist die Gestaltung innovativer Produkte oder Dienstleistungen durch gemeinsame Analyse der Ausgangssituation und das Finden sowie die Ausarbeitung kreativer neuer Ideen. Durch diese neuen Formen der Zusammenarbeit mit Stakeholdern sollen für alle Beteiligten interessante und dauerhafte Lösungen gefunden werden.

Der Backdialog ist verständlich gestaltet und kann von interessierten Bäckereien selbst durchgeführt werden!



Welche übergeordneten Ziele verfolgt der INNOVATIVE Backdialog?

Der INNOVATIVE Backdialog verfolgt betriebswirtschaftliche und regionalwirtschaftliche Ziele.

Betriebswirtschaftliche Ziele:

Bäckereien haben das Ziel, sich wirtschaftlich abzusichern und ihre Marktpräsenz durch die Schaffung zusätzlicher Angebote oder neuartiger betrieblicher Standbeine zu stärken, was insbesondere in Zeiten verstärkter Konkurrenz am (regionalen) Markt durch Handelsketten oder Tankstellen erforderlich ist. Dies sollte aber im Sinne der Nachhaltigkeit möglichst umweltfreundlich und sozial verträglich erfolgen. Da vor allem kleinere und mittlere Bäckereien jedoch meist nicht über eine eigene Marketingabteilung oder Produktentwicklungsabteilung verfügen, gibt es einen Bedarf an neuen und einfachen Methoden für diese Zielgruppe.

Regionalwirtschaftliche Ziele:

Kleinere und mittlere Bäckereien erfüllen für ihre Region eine bedeutende Rolle als Nahversorger. Daher wird mit der Stärkung eines Nahversorgungs-Betriebs ein Beitrag zur Sicherung der regionalen Wertschöpfung und damit zur nachhaltigen regionalen Entwicklung geleistet.

10 gute Gründe, einen INNOVATIVEN Backdialog in Ihrer Bäckerei durchzuführen

Welche Vorteile bringt der INNOVATIVE Backdialog mit sich?

1. Der INNOVATIVE Backdialog führt Personen mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Ideen zusammen, die möglicherweise sonst nicht miteinander in Beziehung getreten wären.
2. Dadurch werden unterschiedliche Sichtweisen, Bedürfnisse und Erfahrungen ausgetauscht.
3. Es entsteht bei allen Beteiligten umfangreiches Wissen über die verschiedenen Facetten eines Themas bzw. einer konkreten die Bäckerei betreffenden Frage.
4. Spätere Entscheidungen und Umsetzungen können darauf aufbauen und sind so besser vorbereitet und abgesichert (Verminderung des Entwicklungsrisikos).
5. Der Blickwinkel des Unternehmens in Bezug auf Lösungen wird erweitert – es können umfassende, den vielfältigen Interessen entsprechende Lösungen entwickelt werden (z. B. ein neues Produkt, ein neuer Kundenservice).
6. Die Identifikation und die Zufriedenheit mit diesem Ergebnis (mit dem neuen Produkt, dem neuen Service) kann erhöht werden (Kundenzufriedenheit und Kundenbindung)
7. Die mit Partizipationsmethoden erzielten Ergebnisse werden oft besser akzeptiert.
8. Die Umsetzung kann oft rascher erfolgen, und es muss später weniger oft nachgebessert werden, wodurch wiederum Zeit und Geld gespart werden kann (betriebswirtschaftlicher Nutzen).
9. Die Einbindung von Kunden und Kundinnen sowie von anderen PartnerInnen trägt zur stärkeren Präsenz am Markt (Wettbewerbsvorteil) und zum Ruf der Bäckerei als Pionierunternehmen bei.
10. Der Ausgleich von verschiedenen Interessen und Ansprüchen und der Fokus auf Nachhaltigkeit führen langfristig zu wirtschaftlichem Erfolg, minimierter Umweltbelastung und sozialem Zusammenhalt in der Region.

Wer ist am INNOVATIVEN Backdialog beteiligt und wem nutzt er?

Der/die Unternehmer/in als LeiterIn des INNOVATIVEN Backdialoges

Entscheidend für den Erfolg des INNOVATIVEN Backdialoges ist die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Mit dem INNOVATIVEN Backdialog werden sowohl Zeit als auch Geld in die Entwicklung und Umsetzung von Ideen investiert. Dies ist nur dann sinnvoll, wenn die EntscheidungsträgerInnen der Bäckereien von Anfang an vom Konzept überzeugt sind und es aktiv unterstützen. Argumente zur Überzeugungsarbeit bzw. der Nutzen für den/die UnternehmerIn können den „10 guten Gründen“ entnommen werden.

Der/die Backdialog-Moderator/in

Eine/r muss die Fäden in der Hand halten – vor allem bei einem Prozess, der über längere Zeit läuft und an dem verschiedene Personen beteiligt sind. Die Anleitung und Moderation des Dialogprozesses obliegt dem/der Backdialog-ModeratorIn. Diese Aufgabe sollte eine Person wahrnehmen, die sich mit dem INNOVATIVEN Backdialog gründlich vertraut gemacht hat bzw. eine entsprechende Schulung durchlaufen hat. Dies kann ein/e geschulte/r MitarbeiterIn des Bäckereibetriebes sein, die Aufgabe kann aber auch an betriebsexterne Personen vergeben werden. Diese Personen profitieren durch den Erwerb des Know-how für ein neues Aufgabenfeld.

Die DialogpartnerInnen – die Stakeholder

Über den Erfolg des INNOVATIVEN Backdialoges selbst entscheidet die Auswahl der DialogpartnerInnen. Derer gibt es viele – denn die Stakeholder in und rund um eine Bäckerei sind alle diejenigen, die vom Handeln der Bäckerei indirekt oder direkt betroffen sind, z. B. Kundschaft, Zuliefer- oder Abnahmebetriebe, Interessensvertretung oder Belegschaft der Bäckerei selbst. Warum sollten diese Stakeholder ein Interesse haben, als DialogpartnerInnen am INNOVATIVEN Backdialog mitzumachen?

Sie können

- > ihr Wissen, Interessen und Wünsche einbringen,
- > Anregungen zu Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen geben, und
- > Kooperationen optimieren.

Welche Möglichkeiten und Grenzen hat der INNOVATIVE Backdialog?

Was erreichen Sie durch den INNOVATIVEN Backdialog?

Mit dem INNOVATIVEN Backdialog lernen Sie eine einfache, auch für kleine und mittlere Bäckereien geeignete Methode kennen, die Sie immer wieder in ihrer Produkt/Dienstleistungsentwicklung einsetzen können. Diese Methode führt Sie zu innovativen Lösungen für die anstehenden Herausforderungen des Betriebes und zu konkreten Resultaten, z. B. der Idee für ein neues Produkt oder das Konzept eines verbesserten Kundenservices. Die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lösungsidee steht dabei im Vordergrund.

Was kann der INNOVATIVE Backdialog nicht leisten?

Den Möglichkeiten des INNOVATIVEN Backdialoges sind auch Grenzen gesetzt:

Zeitliche Grenzen

Der INNOVATIVE Backdialog wird für die Dauer von einigen Monaten ins Leben gerufen, um konkrete, innovative Ideen zur Lösung eines Problems oder zur Beantwortung einer Frage zu finden. In einem solchen Zeitraum ist üblicherweise keine fertige Produktentwicklung zu erwarten. Ziel ist es vielmehr, Ideen für die spätere Umsetzung im Detail zu entwickeln.

Inhaltliche Grenzen

Jeder INNOVATIVE Backdialog hat ein klares Ziel, das zu Beginn bäckereintern festgelegt wird. Damit konzentriert man sich mehr oder weniger auf ein Thema oder eine Fragestellung und deren umsetzungs- und themenrelevante Aspekte. Das verhindert, dass der Dialog ausufert. Der INNOVATIVE Backdialog ist also kein „Allheilmittel“ für alle anstehenden Fragen der Bäckerei.

Finanzielle Grenzen

Der INNOVATIVE Backdialog kostet alle Beteiligten Zeit und Geld. Bei Überlegungen bezüglich der Größe und Zusammensetzung des Dialogforums sollen Kosten und Nutzen für alle genau abgewogen werden.

TEIL B

Gestaltung des INNOVATIVEN Backdialoges – Schritt für Schritt

Inhalt Teil B

› DER ROTE FADEN DURCH DEN BACKDIALOG	3
› DAS BETRIEBSINTERNE VORGESPRÄCH	11
› DIE VORBEREITUNGSSITZUNG	13
› DIALOG I	19
› DIALOG II	25
› DIALOG III	33
› BEWERTUNG (EVALUATION)	41

Die Rollen und Aufgaben der Teilnehmenden

Wie in der Einleitung dargestellt, gestalten drei Personen/gruppen den INNOVATIVEN Backdialog: Der/die Backdialog-LeiterIn, der/die Backdialog-Moderator/in und die ins Dialogforum eingeladenen Stakeholder der Bäckerei. Wir fassen hier die Rollen und Aufgaben dieser drei Gruppen während der Durchführung des Backdialoges zusammen.

Die Backdialog-Leitung

(meist ident mit der Geschäftsführung der Bäckerei) ist der Träger des Backdialoges. Die Leitung ist verantwortlich für die Ansprache und Einladung der Stakeholder, für die Formulierung des/der Themen des Backdialoges und ist auch hauptverantwortlich für die fachlichen Inputs. Eventuelle Kosten für Räumlichkeiten und Bewirtung sollten von der Backdialog-Leitung – als HauptinteressentIn der Ergebnisse – getragen werden.

Die Leitung beauftragt den/die

Backdialog-ModeratorIn

mit der Moderation des Backdialoges. Dazu gehört: Die Planung und der Überblick über den gesamten Backdialog (der mehrere Monate dauern kann), die Vorbereitung, Leitung und Nachbereitung der einzelnen Dialogforen, die Vorbereitung und der Einsatz entsprechender Methoden (die Auswahl der Methoden sollte in Abstimmung mit der Backdialog-Leitung erfolgen). Diese/r ModeratorIn sollte eine Person sein, die sich mit dem INNOVATIVEN Backdialog gründlich vertraut gemacht bzw. eine entsprechende Schulung durchlaufen hat. Dies kann ein/e geschulte/r MitarbeiterIn des Bäckereibetriebes sein. Die Aufgabe kann aber auch an Betriebsexterne wie MitarbeiterInnen der Interessensvertretung vergeben werden. Eine Beauftragung professioneller ModeratorInnen ist möglich, aus Kostengründen aber gut zu überlegen.

Die DialogpartnerInnen – die Stakeholder

Ein wichtiger Schritt im Backdialog ist die Entscheidung, wer zur Teilnahme am Dialogforum eingeladen wird. Die Stakeholder in und rund um eine Bäckerei sind alle diejenigen, 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 für den jeweiligen Backdialog treffen die TeilnehmerInnen der Vorbereitungssitzung.

Die Aufgabe der Stakeholder ist es (wenn sie sich einmal bereit erklärt haben, am Dialog mitzuwirken), konstruktiv an allen Backdialog-Modulen teilzunehmen.

Zwei Dinge sollte man bei der Auswahl der DialogpartnerInnen bedenken:

1. Die Auswahl richtet sich immer nach dem Thema, an dem das Dialogforum arbeiten wird: Erst wenn bäckereintern die Entscheidung getroffen wurde, um welche Fragestellungen es im INNOVATIVEN Backdialog gehen soll, werden die relevanten Stakeholder zur Teilnahme am Dialogforum eingeladen.
2. Durch die Einladung verschiedener Stakeholder werden unterschiedliche Sichtweisen ins Projekt geholt – wodurch das Ergebnis umfassender sein kann, jedoch der Koordinations- und Organisationsbedarf wächst.

Last but not least sollte die Chemie zwischen den Beteiligten stimmen – schließlich wird über einige Zeit zusammengearbeitet!

Wie läuft ein INNOVATIVER Backdialog ab?



Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen den Backdialog in seinem Aufbau und mit seinen Modulen vor. Die Methode des „INNOVATIVEN Backdialoges“ ist eine Abfolge aufeinander aufbauender Module, die Vorbereitungssitzung, Dialog I, Dialog II, Dialog III und Bewertung heißen.

Vorgespräch

VOR dem Backdialog findet ein betriebsinternes Vorgespräch statt. Backdialogleitung und -moderatorIn klären die wichtigsten Rahmenbedingungen und bereiten den Start vor.

Vorbereitung

Ziel der Vorbereitungssitzung ist es, betriebsintern festzulegen, an welchen Themen und Fragestellungen 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). Diese Abklärungen erfolgen in einem bäckereii internen, moderierten Teamgespräch (die Sitzung dauert 2 bis 3 Stunden).

Dialog

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“
- > Dialog III „Einleitung von Umsetzungen / Marketing“.

Ziel des Dialogmoduls I ist die Diskussion des ausgewählten Themas im Dialogforum, ausgehend von der aktuellen Situation. Dialogmodul II bietet kreative Zugänge und dient der Erweiterung des Blickwinkels aller Teilnehmenden im Dialogforum. Sie endet mit der Auswahl weiterzuverfolgender Ideen. Dialogmodul III zieht eine erste Bilanz der beginnenden Umsetzung der Ideen und überlegt deren Vermarktung (3 Treffen des Dialogforums à ca. 3 Stunden).

Bewertung (Evaluation)

Ziel der Bewertung ist es, in einer ersten Bilanz festzustellen, wie zufrieden die Teilnehmenden nach den Workshoprunden mit dem Dialogprozess und seinen Ergebnissen sind und ob das Vorhaben sich als Gewinn für das Unternehmen erwiesen hat (eine Sitzung zu 2 bis 3 Stunden).

Umsetzung

Danach folgt die Umsetzung der im Backdialog gemeinsam erarbeiteten Lösungen – bäckereii intern oder in Kooperation mit den DialogpartnerInnen oder anderen externen PartnerInnen.

Backdialog **LIGHT** und Backdialog **PLUS**

Sinnvollerweise sollte keines dieser Module in der Durchführung des Backdialoges ausgelassen werden. Die Module selbst sind aber flexibel – das heißt, sie haben zwar klare Zielsetzungen, sind aber je nach Bedarf der durchführenden Bäckerei und nach Rahmenbedingungen unterschiedlich „intensiv“ gestaltbar.

Wir schalgen Ihnen Arbeitsmethoden vor, die Sie mit der angegebenen Nummer in der Werkzeugkiste (Teil C) finden können.

Wir haben für Sie eine sogenannte **LIGHT**-Variante und eine **PLUS**-Variante in jedem Modul ausgearbeitet. Sie entscheiden selbst, welches Modul Sie wie intensiv durchführen möchten. Sie können also beispielsweise das Modul Vorbereitungssitzung in der **LIGHT**-Variante durchführen, die Module Dialog I und II in der **PLUS**-Variante und Modul Dialog III und Bewertung wieder in **LIGHT**.

Wann empfehlen wir Ihnen welche der beiden Varianten?

- › **LIGHT**-Variante: wenn wenig Zeit zur Verfügung steht, wenn v.a. einfache, schnelle Methoden verwendet werden sollen; wenn Unsicherheit bezüglich des Methodeneinsatzes besteht; wenn der Schwerpunkt dieses Moduls als weniger wichtig beurteilt wird.
- › **PLUS**-Variante: wenn diesem Modulschwerpunkt besonderes Augenmerk geschenkt werden soll; wenn ein Optimum aus diesem Modul herausgeholt werden soll (das gilt v.a. für Modul Dialog II); wenn ausreichend Zeit zur Verfügung steht; wenn Freude und Bereitschaft zum vertieften Methodeneinsatz besteht.



Schritt für Schritt durch den Backdialog

Das betriebsinterne Vorgespräch

Sobald die Idee, einen Backdialog zu starten, im Betrieb gereift ist, ist es an der Zeit, dass sich die wesentlichen „Motoren“ dieses Vorhabens (darunter in jedem Fall der/die Backdialog-LeiterIn) zu einem kurzen betriebsinternen Vorgespräch zwecks Klärung wichtiger Punkte zusammensetzen.

- › **LIGHT**: Klären Sie zumindest folgende Punkte in diesem Gespräch: Beschlussfassung zu einem Backdialog; Abklärung, wer mit der Moderation beauftragt werden soll (intern/extern), Vereinbarung des Termins für die Vorbereitungssitzung.
- › **PLUS**: Klären Sie möglichst zusätzlich zu **LIGHT** auch folgende Punkte: Eventueller weiterer Informationsbedarf, Zeit- und Ressourcenplan für den Backdialog.

Die Vorbereitungssitzung – worum geht es?

Sie stehen am Anfang des Backdialoges: Noch wissen Sie nicht, mit wem der Dialog stattfinden soll, wissen nicht, welche Themen oder Herausforderungen Ihres Betriebes Thema des Backdialoges sein werden. Bäckerinterne Abklärungen und Vorbereitungen sollen Klarheit bringen.

Es geht zunächst darum, betriebsinterne Information über den INNOVATIVEN Backdialog zu geben. Der/die Backdialog-ModeratorIn wird dabei vom Handbuch mit Informationen unterstützt. Diese Informationen weiterzugeben trägt zur Akzeptanz und Unterstützung dieses neuen Ansatzes im Betrieb bei.

Danach werden jene Bereiche, die im Backdialog Thema sein sollen, identifiziert. Dazu wird zunächst der „Ist-Stand“ der Produkte und Dienstleistungen der Bäckerei generell betrachtet. Zu dieser „Analyse“ des Ist-Standes gehört auch das Ansprechen offener Fragen rund um die künftige Entwicklung der Angebotspalette des Betriebes.

Dieser Schritt ist in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen – das Potential der Diskussion, mehrere Themenfelder vor einer Entscheidung aufzuwerfen, sollte nach Möglichkeit genutzt werden. Aus allen potentiellen Themen werden dann jene Dialog-Themenfelder ausgewählt, zu denen im künftigen Dialogforum der Backdialog geführt werden soll. Das sind z. B. jene Fragestellungen, zu denen sich der Betrieb ein besonders hohes Innovations- bzw. Verbesserungspotential verspricht, wenn er seine Stakeholder einbezieht.

Wer aber sind die Stakeholder des Betriebes? Wer soll zum Dialogforum eingeladen werden? Eine Stakeholder-Analyse hilft in diesem Schritt, die wichtigen Stakeholder(-gruppen) zu identifizieren, ihre Interessen zu benennen und die Weise, in der diese Interessen das Vorhaben beeinflussen, abzuschätzen. Nach der Analyse wird festgelegt, wer in das Dialogforum eingeladen wird.

Selbstverständlich sind die Durchführung des Backdialoges und die Teilnahme daran freiwillig. Dennoch sollten sich die TeilnehmerInnen am Dialogforum a) ein gemeinsames Verständnis ihrer Rollen im Backdialog erarbeiten und auch b) zu gewissen Selbstverpflichtungen bekennen – dazu dienen Dialog-Prozess-Regeln, die am Ende der Vorbereitungssitzung erarbeitet werden.

- › **LIGHT:** Konzentrieren Sie sich zeitlich auf die Ist-Stand-Analyse und Stakeholder-Analyse der Bäckerei. Unterstützen Sie die Ist-Stand-Analyse durch Brainstorming (Nr. 8). Erstellen Sie die Themen-Auswahlkriterien mittels einer einfachen Liste (Nr. 39) und treffen Sie die Auswahl mittels Ranking (Nr. 32). Erstellen Sie eine einfache Liste wichtiger Stakeholder unter Zuhilfenahme von Kriterien (Nr. 23). Nehmen Sie sich etwas Zeit zur Überlegung von zumindest 3 Regeln für das Dialogforum (Nr. 33).
- › **PLUS:** Zusätzlich zu **LIGHT:** Setzen Sie zur Ist-Stands-Analyse der Bäckerei die Produkt-Service-Analyse nach den Methoden Produktlebensweg (Nr. 29) und Produkt – Lebensweg/Dienstleistungen (Nr. 30) ein. Eine SWOT Analyse (Nr. 38) fokussiert die Analyse noch besser als Brainstorming auf Stärken und Schwächen; Die Stakeholder-Analyse sollte unbedingt die Diskussion und Aufzeichnung einer Stakeholder-Landschaft (Nr. 34) beinhalten. Überlegen Sie eine konkrete Vorgangsweise, wie Sie KundInnen für das Dialogforum auswählen können.

Dialog I – Worum geht es?

Sie treten nun – gemeinsam mit den von Ihnen eingeladenen Stakeholdern – in den Dialogprozess ein. Dies ist Ihre erste Sitzung in der großen Runde. Die eingeladenen Stakeholder sind noch nicht im Detail informiert. Sie wissen, zu welchem Themenfeld heute gearbeitet und wer dabei sein wird. Dies wurde alles im Zuge der Vorbereitung geklärt. Heute soll ein gemeinsamer Wissensstand erreicht werden. Der Schwerpunkt des Dialoges I liegt bei der Analyse der Ist-Situation.

Der erste Schritt ist daher dem gegenseitigen Kennenlernen gewidmet – Nehmen Sie sich etwas Zeit dafür, auch um eventuelle Erwartungen und Wünsche gleich zu Beginn abzufragen. Nun ist es wichtig, dass ALLE Teilnehmenden am Backdialog über Sinn und Zweck des Vorhabens informiert werden, um ihre Akzeptanz und Unterstützung sicherzustellen.

In der Vorbereitungssitzung haben Sie sich Dialogprozessregeln überlegt. Nun werden diese Regeln als Vorschlag der gesamten TeilnehmerInnengruppe zur Zustimmung präsentiert. Es ist wichtig, klarzustellen, welche Bedeutung die Erstellung und Einhaltung solcher Regeln hat. Dieser Schritt kann viel zu einem konstruktiven Arbeitsgruppen-Gefühl beitragen.

Die Bäckerei stellt nun ihre Sichtweise des ausgewählten Themenfeldes dar – worum geht es und inwiefern besteht Innovationsbedarf? Die TeilnehmerInnen des Dialogforums vertiefen daraufhin unter Einbringung ihrer verschiedenen Sichtweisen die Darstellung der Ist-Situation dieses Themenfeldes. Möglicherweise werden sich die Kernfragen, die es zu lösen gilt, dadurch etwas verändern. Diese „Horizont-Erweiterung“ ist im Sinne der Methode! Abschließend versuchen sich alle Teilnehmenden auf die grundsätzlichen Fragestellungen zu einigen. Diese sollen durch den Backdialog gelöst werden.

- › **LIGHT:** Je zielgerichteter die Fragen der Vorstellungsrunde, desto effizienter läuft sie ab! Verwenden Sie daher die Checkliste „Zielgerichtete Vorstellungsrunden“ (Nr. 45). Auch Basisinformationen an alle zum Backdialog sind unerlässlich (Ablaufschema INNOVATIVER Backdialog, Nr. 2). Eine Einigung über die Regeln für das Dialogforum (Nr. 33) kostet etwas Zeit, spart langfristig aber Diskussionen und ev. Ärger. Auch wenn auf den ersten Blick die Beschreibung der Kernfragen durch die Bäckerei schon plausibel und überzeugend ist – verwenden Sie zumindest ein Brainstorming (Nr. 8), um auch andere Sichtweisen festzuhalten.
- › **PLUS:** Zusätzlich zu **LIGHT:** Verwenden Sie Methoden, die verschiedene erarbeitete Aspekte derselben Sache auch optisch gut wiedergeben, z. B. Mind Mapping (Nr. 25) oder Ideengenerator (Nr. 16) – Sie werden von der Erweiterung des Blickwinkels überrascht sein!

Dialog II – Worum geht es?

Dies ist Ihre zweite Sitzung in der großen Runde. Die TeilnehmerInnen am Backdialog entwickeln mit Hilfe von sogenannten Kreativitätstechniken eine Vielfalt von Ideen, die ihnen direkt oder indirekt innovative Lösungsmöglichkeiten für die gewählte Fragestellung des Dialog-Themenfeldes eröffnen.

Bereits am Anfang bestehende „spontane Lösungsideen“, die oft schnell in den Sinn kommen, werden zunächst ermittelt und notiert. Danach wird der Blickwinkel auf andere, neue Ideen hin erweitert, indem eine oder mehrere Kreativitätstechniken (je nachdem, wieviel Zeit Sie für diesen Teil des Backdialoges investieren können) aus der Werkzeugkiste erprobt werden. Alle diese Techniken sind bewährt und leicht durchzuführen. Die Ideen sollten möglichst breit gestreut und zunächst noch uneingeschränkt von den tatsächlichen Realisierungsmöglichkeiten sein. So sollen „eingefahrene Denkmuster“ und die Fixierung auf gewisse Lösungswege verlassen werden. Nicht immer werden die Methoden zu jenem Gedankenblitz führen, der die optimale Lösung ihrer Fragestellung bietet. Dennoch entstehen immer interessante Ideen, die oft der Ansatz für neue Entwicklungen sind.

Die interessantesten der entstandenen Ideen werden gezielt auf ihre Lösungstauglichkeit hin bewertet. Abschließend wird entschieden, welche Ideen von welchen Personen(gruppen) weiterverfolgt werden sollen. Diese Entscheidung ist wichtig, denn diese Personen(gruppen) werden in der Zeit zwischen Dialog II und Dialog III bereits beginnen, an der Umsetzung dieser Ideen zu arbeiten.

- › **LIGHT:** Es ist möglich, Dialog I und Dialog II an einem Tag durchzuführen. Wenn Sie nicht viel Zeit investieren wollen, und daher nur zu schnellen oder konventionellen Methoden greifen, besteht die Gefahr, dass vor allem die Kreativitätsphase „zu kurz“ kommt und nur sehr konventionelle Ideen liefert. Versuchen Sie daher in jedem Fall, zumindest eine der angeführten Kreativitätstechniken anzuwenden. Unser Vorschlag: Nach einem kreativen Einstieg (Nr. 21) mit einer konventionellen (Brainstorming, Nr. 8) und einer kreativen Methode (Kopfstand, Nr. 20) arbeiten und mit Kurzreflexion (Nr. 24) und Ranking (Nr. 32) auswählen. Die Aufgabenplanung erfolgt danach mit dem Beispiel Aktionsplan (Nr. 3).
- › **PLUS:** Gerade wenn es um Innovation geht, sollte Zeit für Kreativität sein. Ideal ist ein voller Halbtage für Dialog II, an dem Sie, zusätzlich zu **LIGHT**, eine herausfordernde Methode wie Analogieübung (Nr. 4) oder eine Methode zur Konfrontation verschiedener Sichtweisen und Ideen (Walt Disney Strategie, Nr. 43) einsetzen können. Jedoch: besser wenige, für die Gruppe passende Methoden verwenden als zu viele verschiedene testen! Widmen Sie dem Aktionsplan (Nr. 3) ausreichend Zeit und besprechen Sie ihn im Detail.

DIALOG III – Worum geht es?

Dies ist Ihr drittes gemeinsames Treffen in der großen Runde. Im letzten Treffen wurden kreative Ideen erarbeitet, bewertet und entschieden, welche Ideen weiterverfolgt werden sollen. Außerdem wurden zu diesen Ideen Arbeitsgruppen/Verantwortliche für die Umsetzung benannt. In der Zeit nach Dialog II wurden – außerhalb des Dialogforums – die ersten Umsetzungen gestartet.

Im Dialog III wird der Darstellung und Diskussion dieser ersten Erfahrungen gemeinsam mit allen DialogteilnehmerInnen genügend Raum gegeben. Dadurch können Antworten auf offene Fragen gegeben werden und die Verantwortlichen für die Umsetzung bei Schwierigkeiten sozusagen „von außen“ unterstützt werden. Es kann aber auch interessant für die Umsetzungsverantwortlichen sein, das Wissen der Anwesenden gezielt zum Aufwerfen kritischer Fragen zu nutzen, die helfen, die Umsetzungs idee zu verbessern. Danach werden durch gezielte Reflexionen zum Marketing und der Unique Selling Proposition (des einzigartigen Wettbewerbsvorteils) des neuen Produktes/Service weitere Impulse für die Verwirklichung, Darstellung und Vermarktung der innovativen Lösungen gesetzt.

Abschließend fließen sämtliche Impulse, die die Bäckerei für die weitere Umsetzung der innovativen Idee in Dialog III erhalten hat, in die Verbesserung und Konkretisierung des Aktionsplanes, der bereits in Dialog II erstellt wurde, ein. In der Zeit nach Dialog III wird die Umsetzung der Ideen durch die Zuständigen weitergeführt.

- › **LIGHT:** Der Vorschlag für eine Präsentation (Nr. 44) ist eine gute Anleitung für eine effiziente Zusammenfassung mit allen wichtigen Informationen in kurzer Zeit. Lassen Sie sich bei der Einzel- oder Gruppen-Arbeit an der Unique Selling Proposition durch „Gute Beispiele“ aus Ihrer Branche inspirieren (Nr. 40). Bei Gruppenarbeit ist Mind Mapping (Nr. 25) durch seine Einfachheit und die Anschaulichkeit der Ergebnisse zu empfehlen. Sie können auch Brainstorming (Nr. 8) sowohl hier als auch bei der Erarbeitung Ihrer Marketing-Ideen (zusammen mit Ranking, Nr. 32) einsetzen. „Pflicht“ ist abschließend die Verbesserung Ihres Aktionsplanes (Nr. 3).
- › **PLUS:** Zusätzlich zu **LIGHT:** Steigern Sie den Erfolg der Gruppenarbeit durch Einsatz weiterer Methoden wie „USP-Café“ (Nr. 41) und setzen Sie eine ausgesprochene Kreativitätsmethode (6-3-5, Nr. 1) zum Finden origineller Marketing-Ideen ein.

Bewertung (Evaluation) – Worum geht es?

„Bewertung“ ist der letzte Abschnitt des INNOVATIVEN Backdialoges, in dem alle Beteiligten am Backdialog nochmals zusammenkommen, um den Zwischenstand der Umsetzungen zu erfahren, vor allem aber, um den Verlauf und die Resultate des Backdialoges zu bewerten, die eingesetzten Methoden zu beurteilen und die Tauglichkeit des Verfahrens für die Erreichung des gesetzten Ziels der Bäckerei einzuschätzen.

Ziel des Treffens ist es, aus dieser Bewertung noch mögliche Verbesserungen für den weiteren Verlauf des Vorhabens abzuleiten oder für kommende Vorhaben zu lernen.

Nach einem zusammenfassenden Überblick über den bisher verlaufenen INNOVATIVEN Backdialog inklusive der begonnenen Umsetzung konzentriert sich die Arbeit auf die Bewertung bzw. die Evaluation (die beiden Begriffe werden hier gleichbedeutend verwendet) der Durchführung dieses Backdialoges. Damit soll sicher gestellt werden, dass die geleistete Arbeit noch einmal reflektiert wird, die einzelnen Phasen des Dialoges noch einmal auf ihre Tauglichkeit für die Erreichung des Zieles und die eingesetzten Methoden und Unterlagen auf ihre diesbezügliche Brauchbarkeit beurteilt werden.

Wir schlagen für die Evaluation des Backdialoges bzw. Ihres Projektes die Form der Selbstevaluation vor. Diese ist finanziell am unaufwendigsten und am leichtesten durchzuführen. Da Evaluation kein Selbstzweck sein soll, sondern Verbesserungen im Vorhaben bewirken sollen, müssen sämtliche Bewertungsergebnisse festgehalten werden.

Im Teil D, Hintergrundtext „Evaluierung“ finden Sie Informationen zu Fragen rund um die Evaluation!

- › **LIGHT**: Für eine kurze und schnelle, wenig aufwendige Rückmeldung der TeilnehmerInnen am Ende jeder Phase des Backdialoges oder zum Abschluss des Backdialoges insgesamt eignen sich die Methoden Feedback (Nr. 12), Kurzreflexion (Nr. 24), Blitzlicht (Nr. 7) und Stimmungsbarometer (Nr. 37) am besten. Zumindest am Ende des gesamten Backdialoges sollten Sie auf jeden Fall eine Bewertung durch Ihre Stakeholder durchführen lassen.
- › **PLUS**: Zusätzlich zu **LIGHT**: Führen Sie von Beginn des Projektes an ein Projekttagbuch (Nr. 31), in dem Sie für Sie wichtige Fragen, Eindrücke, Überlegungen, aber auch Daten und Fakten eintragen und auf das Sie am Ende des Projektes als Informationsquelle zurückgreifen können. Bei der Variante **PLUS** sollten Sie am Ende jeder einzelnen Phase des Backdialoges eine Rückmeldung von Ihren Stakeholdern einholen.

Mit diesem Schritt ist der INNOVATIVE Backdialog selbst abgeschlossen.

Umsetzung

Mit dem Ende der Sitzungen im Dialogforum endet natürlich noch nicht die Umsetzung der im Backdialog gemeinsam gefundenen Lösungen – ganz im Gegenteil: Erst durch die praktische Erfahrung mit den Umsetzungsergebnissen nach Wochen und Monaten, bäckereiintern oder in Kooperation mit DialogpartnerInnen oder anderen externen PartnerInnen – wird die Bäckerei den Erfolg mit dem neuen Produkt oder der innovativen Dienstleistung abschätzen können.



Sie haben sich nun einen Überblick über den Ablauf des INNOVATIVEN Backdialoges verschafft. Auf den folgenden Blättern wird im Detail vorgestellt, wie die einzelnen Module durchgeführt werden.



Orientierung

Wer ist mit dabei?

- › Betriebsleitung, Geschäftsführung (= Backdialog-LeiterIn)
- › der/die künftige sogenannte Backdialog-ModeratorIn
- › eventuell andere betriebsinterne „Motoren“ des Backdialoges

Charakter des Arbeitstreffens:

Betriebsinternes Gespräch

Zeit und Ort:

Dauer: nach Bedarf, etwa 1 Stunde; Sitzungszimmer im Betrieb

Was ist zu tun? Welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Definitiver Beschluss, das Vorhaben zu starten
2. Offizielle Betrauung des/der Backdialog-ModeratorIn mit der Konzeption, methodischen Betreuung und Moderation des Backdialoges (durch die Backdialog-Leitung)
3. Abklärung, ob es weiteren externen Informations- oder Unterstützungsbedarf (über das Handbuch hinaus) gibt. Gegebenenfalls Möglichkeiten dazu abklären (z. B. über Kammer; Beratungsunternehmen; Literatur, ...)
4. Erster Zeitplan: Festlegung des Gesamtzeitraumes, der für den Dialog zur Verfügung stehen soll
5. Erster Ressourcenplan: Anhand der Informationen im Handbuch (Teil B – „Gestaltung des INNOVATIVEN Backdialoges – Schritt für Schritt“ mit Unterkapiteln sowie Teil C – „Werkzeugkiste“) lässt sich ein Bedarf an zeitlichen und personellen Ressourcen abschätzen. Eventuell sind auch zusätzliche finanzielle Ressourcen einzuplanen (z. B. für Bewirtung oder Reisespesen der eingeladenen DialogteilnehmerInnen). Eine genauere Planung wird durch die *Vorbereitungssitzung* (Teil B, S. 13) möglich.
6. Festlegung des Termins und der TeilnehmerInnen für die betriebsinterne Vorbereitungssitzung (siehe *Vorbereitungssitzung*)



Orientierung

Wer ist mit dabei ?

- › Der/die Backdialog-ModeratorIn
- › die Backdialog-Leitung (Geschäftsführung des Bäckereibetriebes)
- › eventuell 1–2 weitere Schlüsselpersonen des Betriebes (z. B.: VertriebsleiterIn, KundenbetreuungsleiterIn, FilialleiterIn ...).

Charakter des Arbeitstreffens:

Betriebsinternes, vom/von der Backdialog-ModeratorIn geleitetes Teamgespräch

Zeit und Ort:

Dauer 2–3 Stunden; Sitzungszimmer im Betrieb oder außerhalb des Betriebes

Beachten Sie:

- › Größe des Raums auf Anzahl der Personen abstimmen!
- › Für Verköstigung (Getränke, Imbiss) sorgen
- › Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- › Nötige Materialien/technische Ausrüstung für die verwendeten Methoden organisieren
- › und vorbereiten

Was ist zu tun? Welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Betriebsinterne Information über den „INNOVATIVEN Backdialog“
2. Identifizierung der Dialog-Themenfelder
3. Erstellung der Stakeholder-Landschaft, Auswahl der Stakeholder für den Dialog
4. Festlegung der Dialogprozess-Regeln

1. Betriebsinterne Informationen über den „INNOVATIVEN Backdialog“

Der Arbeitsschritt

Der/die Backdialog-ModeratorIn und die Backdialog-Leitung geben zu Beginn der Sitzung allen TeilnehmerInnen mündliche und eventuell schriftliche Informationen zum „INNOVATIVEN Backdialog“ (und bieten Gelegenheit zu Rückfragen).



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 2 *Ablaufschema Backdialog*



EXTRATIPP

Unterschätzen Sie nicht die positive Wirkung von gut dosierter, aktiver Informationspolitik im Betrieb!

2. Identifizierung der Dialog-Themenfelder

Der Arbeitsschritt

Die TeilnehmerInnen des Vorbereitungstreffens besprechen zunächst den „Ist-Stand“ der Produkte und Dienstleistungen der Bäckerei:

- › Welche Produkte und welche Dienstleistungen werden angeboten?
- › Welchen typischen „Lebensweg“ haben die Produkte der Bäckerei?
- › Welche Ressourcen, Arbeitsschritte, Kooperationen sind mit diesen Produkten und Dienstleistungen verbunden?
- › Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit bei Produkten und Dienstleistungen (*Teil D, Hintergrundtext „Nachhaltigkeit“*)?
- › Gibt es Ereignisse und Fallbeispiele, die große Bedeutung für die jetzigen Innovationsbemühungen des Betriebes haben?

Sodann werden gemeinsam jene Kriterien festgelegt, nach denen das Thema oder die Themen des Backdialoges ausgewählt werden sollen. Diese Kriterien ermöglichen es den TeilnehmerInnen, schließlich das für sie relevante Thema oder die für sie relevanten Themenfelder zu bestimmen (1 bis max. 2 Themenfelder pro Backdialog!).

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

- › Besprechen Sie den typischen Lebensweg von Produkten des Betriebes anhand des Modells zum *Produktlebensweg*
- › Besprechen Sie typische Dienstleistungen, die der Betrieb anbietet, und deren Entwicklung anhand einer Fragenliste *Produkt-Lebensweg/Dienstleistungen*
- › Der/die Backdialog-ModeratorIn hält Aussagen, Meinungen, Vorschläge, Kritik, die in der Diskussion geäußert werden, fest, indem er/sie sie
 - › auf einem großen Bogen Papier (wenn zur Verfügung, auf einer Flipchart) mitschreibt oder
 - › auf Moderationskärtchen (oder einfachen Karteikarten) mitschreibt, die danach an die Wand (wenn verfügbar: Pinnwand) gehängt werden (angelehnt an die *Brainstorming/Metaplantchnik*) oder
 - › die Methode *SWOT* benutzt.
- › Verwenden Sie z. B. jene Kriterien zur Auswahl der Themen für den Backdialog, die Sie in der Beispielliste *Themen – Auswahlkriterien* finden
- › Falls Sie mehreren den Kriterien entsprechende Themen finden: Reihen Sie die Themen durch Punktevergabe (*Ranking*)
- › Holen Sie sich einen weiteren Input für die Ist-Stands-Analyse und Wahl der Themenfelder, indem Sie sich vom *Hintergrundtext „Nachhaltigkeit“ Teil D*, inspirieren lassen!

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 29 *Produktlebensweg*
- › Teil C, Methode Nr. 30 *Produkt-Lebensweg/Dienstleistungen*
- › Teil C, Methode Nr. 8 *Brainstorming/Metaplantchnik*
- › Teil C, Methode Nr. 38 *SWOT*
- › Teil C, Methode Nr. 39 *Themen – Auswahlkriterien*
- › Teil C, Methode Nr. 32 *Ranking*

EXTRATIPP

Die Diskussion des Ist-Standes kommt gut in Gang, wenn Bilder oder Texte präsentiert werden, die zu Kommentaren anregen oder Erinnerungen wecken. Eine Möglichkeit sind Fotos aus dem Betrieb oder seinem Umfeld mit hoher Aussagekraft (z.B. Darstellung von Produktionsschritten, Produkten, Verkauf, Kooperationsbeziehungen, Sitzungen) oder hohem Erinnerungs- oder Symbolwert für die TeilnehmerInnen. Eine andere Möglichkeit ist es, eine oder mehrere bekannte, aber umstrittene Aussagen (zum Betrieb, zur Zukunft des Bäckereigewerbes, ...) auf ein Plakat zu schreiben.

3. Identifizierung der relevanten Stakeholder, Erstellung der Stakeholder-Landschaft und Auswahl der Stakeholder

Der Arbeitsschritt

Die TeilnehmerInnen erarbeiten in diesem Arbeitsschritt gemeinsam eine Liste oder „Landschaft“ der wichtigsten Stakeholder der Bäckerei. Stakeholder sind „Personen, die Einfluss auf das Unternehmen haben oder die von Tätigkeiten des Unternehmens beeinflusst werden können.“ (*Teil E, Glossar*) Die besonderen Interessen, die Position, die Stellung zu anderen Stakeholdern, Einflussmöglichkeiten jedes dieser Stakeholder werden besprochen. Insbesondere wird diskutiert, inwiefern diese Stakeholder wichtige GesprächspartnerInnen bezüglich des/der gewählten Themenfeldes/er sein könnten.

Jene Stakeholder werden ausgewählt, die prinzipiell als relevante Backdialog-TeilnehmerInnen angesehen werden.

Danach werden auf Basis vereinbarter Kriterien aus dieser Gruppe jene Personen ausgewählt, die zur Teilnahme am Backdialog eingeladen werden sollen. Abschließend wird die genaue Vorgangsweise (Zeitplan, Terminkoordination) dieser Einladung fixiert.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können

- › Identifizieren Sie die Stakeholder der Bäckerei mittels einer Checkliste *Identifizierung der Stakeholder*.
- › Erstellen Sie eine *Stakeholder-Landschaft* zu dem/den für den Backdialog ausgewählten Thema/Themen.
- › Verwenden Sie die *Stakeholder-Beschreibung* (Checkliste und Tabelle), um Ihre Stakeholder zu „analysieren“.
- › Wählen Sie – passend zu dem Thema/den Themen, die Sie bearbeiten wollen – die Kriterien der Auswahl der Stakeholder (Beispiel Checkliste *Kriterien der Einladung von Stakeholdern*).
- › Erstellen Sie auf Papier eine Liste der ausgewählten Stakeholder, versehen mit Namen, Funktion, Adresse und geplanter Art der Einladung.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 17 *Identifizierung der Stakeholder*
- › Teil C, Methode Nr. 34 *Stakeholder-Landschaft*
- › Teil C, Methode Nr. 35 *Stakeholder-Beschreibung (Checkliste)*
- › Teil C, Methode Nr. 36 *Stakeholder-Beschreibung (Tabelle)*
- › Teil C, Methode Nr. 23 *Kriterien der Einladung von Stakeholdern*

EXTRATIPP

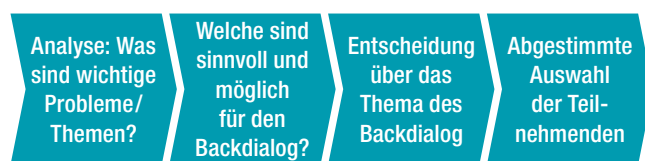


Achtung! Je nachdem, wen Sie als Stakeholder einladen, kann die Einladung inkl. Terminkoordination auch mehrere Wochen Zeit in Anspruch nehmen – berücksichtigen Sie das bei Ihrer Zeitplanung.

Eine wichtige, aber uneinheitliche Stakeholder-Gruppe sind die EndkundInnen Ihres Betriebes. Wie können VertreterInnen dieser Gruppe ausgewählt werden? Hier ein paar Ideen:

- › Sie können Stammkundschaften direkt in Ihren Filialen ansprechen oder sie über KundInnendateien anschreiben.
- › Sie können Informationsblätter in Ihren Filialen auflegen, über deren Einsendung sich KundInnen bewerben können. Auf diese Weise können Sie die Einladung zum Mitmachen ev. mit einem kleinen Preisausschreiben koppeln.
- › Sie können zunächst Auswahlkriterien (*Kriterien der Einladung von Stakeholdern*), die Ihnen für das gewählte Thema wichtig erscheinen, festlegen und dann gezielt nur diese Kundengruppe ansprechen. Ein Beispiel: ausschließliche Ansprache von KundInnen, die bereits Ihre Dienstleistungen wie Hauszu- stellung, Party-Service, ...nutzen.

Zusammenfassend können die Inhalte der Arbeitsschritte 2 und 3 folgendermaßen illustriert werden:



4. Festlegung der Dialogprozess-Regeln

Der Arbeitsschritt

In einem letzten Arbeitsschritt der Vorbereitungssitzung werden Vorschläge von Regeln für den Dialogprozess ausgearbeitet, die in der kommenden ersten Sitzung des Dialogforums präsentiert werden sollen.

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können



Bereiten Sie für die erste Sitzung des Dialogforums (*Teil B, DIALOG I, S. 19*) eine Liste mit Vorschlägen zu Regeln für den Dialogprozess vor.

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:



- › Teil C, Methode Nr. 33 *Regeln für das Dialogforum*

**EXTRATIPP**

Regeln werden manchmal belächelt, vor allem dann, wenn sich die Betroffenen ohnehin kennen. Machen Sie sich das zunutze und kreieren Sie z. B. eine „Urkunde“ in Form eines großen Bogens Papier, auf dem alle wesentlichen Regeln niedergeschrieben sind, die alle TeilnehmerInnen des Dialogforums beim ersten Treffen unterschreiben können. Dieses Plakat/Flipchart ist gewissermaßen der „Backdialog-Ehrenkodex“, wird bis zum Ende des Backdialoges aufbewahrt und „ermahnt“ zur Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen.

**Infos aus dem durchgeführten Pilotprojekt****Wer war mit dabei?**

- › Inhaber der Bäckerei, 3 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes

Charakter des Arbeitstreffens:

- › Teamgespräch wurde von einer Person aus dem Projektteam des Forschungsprojektes geleitet

Zeit und Ort:

- › Dauer: 3 Stunden (exkl. Pause); Sitzungszimmer außerhalb des Bäckerbetriebes

PROGRAMM:

- › Vorstellungsrunde
- › Vorstellung Pilotvorhaben „INNOVATIVER Backdialog“, Verständnisfragen
- › Erarbeiten eines relevanten Themenfeldes für das Pilotvorhaben
 - › Typische Produkt-Lebenswege/Dienstleistungen der Bäckerei
 - › Identifikation/Priorisierung von Dialog-Themenfeldern
- › Kurze Pause
- › Auswahl relevanter Personen für das Dialogforum, Erstellung der Stakeholder-Landschaft der Bäckerei
- › Dialogprozess-Regeln, Kompetenzen im Dialog, Ziele, Erwartungen, Erfolgskriterien
- › Nächste Schritte (Zeitplan)



Orientierung

Wer ist mit dabei ?

- › der/die Backdialog-LeiterIn (Geschäftsführung des Bäckereibetriebes)
- › der/die Backdialog-ModeratorIn
- › jene weiteren wichtigen Stakeholder, die im Zuge der Vorbereitung identifiziert und eingeladen wurden (z. B. MitarbeiterInnen der Bäckerei, VertreterInnen von anderen Bäckereien, Zulieferbetrieben oder KundInnen, BürgermeisterIn, InnungsvertreterIn, VertreterIn von regionalen Initiativen)

Charakter des Arbeitstreffens:

Allgemeines, vom/von der Backdialog-ModeratorIn moderiertes Dialogforum

Zeit und Ort:

Dauer 2-3 Stunden; Sitzungszimmer im Betrieb oder andere Räumlichkeit

Beachten Sie:

- › Größe des Raums auf Anzahl der Personen abstimmen!
- › Für Verköstigung (Getränke, Imbiss) sorgen
- › Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- › Nötige Materialien/technische Ausrüstung für die verwendeten Methoden organisieren
- › und vorbereiten

Was ist zu tun – welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Kennenlernen und Hereinholen der Teilnehmenden auf den gleichen Wissensstand
2. Diskussion und Einigung über gemeinsame Dialogprozess-Regeln
3. Gemeinsame Analyse der Ist-Situation und Definition der Kernfrage

1. Kennenlernen und Hereinholen der Teilnehmenden auf den gleichen Wissensstand

Der Arbeitsschritt

Da alle Beteiligten am Backdialog erstmals zusammenkommen, findet in diesem Arbeitsschritt das gegenseitige Kennenlernen der Teilnehmenden statt. Weiters informieren die Backdialog-Leitung und der/die Backdialog-ModeratorIn alle Teilnehmenden über:

- › Sinn und Zweck des Backdialoges
- › Das gewählte Themenfeld und den Stand der betriebsinternen Diskussion dazu
- › Rollen und Zuständigkeiten im Backdialog



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

- › *Zielgerichtete Vorstellungsrunden* mit Abfragen der Erwartungshaltung der Stakeholder
- › Verteilung schriftlicher Kurzunterlagen zum Backdialog, z. B. das *Ablaufschema Backdialog* (wurde ev. bereits bei der Einladung der Stakeholder verteilt)
- › Mündliche Information zum Backdialog, unterstützt durch Flipchart, Overheadfolien oder Powerpoint Präsentation, die die wesentlichen Informationen zum Backdialog festhalten.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 45 *Zielgerichtete Vorstellungsrunden*
- › Teil C, Methode Nr. 2 *Ablaufschema Backdialog*



EXTRATIPP

Der/die Backdialog-ModeratorIn muss darauf achten, dass aufkommende Fragen beantwortet werden und nichts unklar bleibt! Sollten bereits inhaltliche Anmerkungen oder Ideen seitens der TeilnehmerInnen kommen, so können diese festgehalten werden (am besten auf für alle gut sichtbar aufgehängten Flipchartbögen/großen Papierbögen, die den Titel „Parkplatz“ tragen). Die TeilnehmerInnen werden informiert, dass alle diese Punkte zu einem späteren Zeitpunkt – nämlich während der folgenden Analyse – aufgegriffen werden.

2. Diskussion und Einigung über gemeinsame Dialogprozess-Regeln

Der Arbeitsschritt

Die Dialogprozessregeln, die in der *Vorbereitungssitzung (Teil B, S. 13)* entwickelt wurden, werden als Vorschlag der gesamten TeilnehmerInnengruppe präsentiert. Die Zustimmung der Teilnehmenden wird eingeholt bzw. Abänderungen vorgenommen.

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können

Präsentieren Sie die von Ihnen vorbereitete Liste mit *Regeln für das Dialogforum*



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 33 *Regeln für das Dialogforum*



EXTRATIPP

Lassen Sie alle Teilnehmenden die „Urkunde“ mit den Dialogprozessregeln, die Sie vorbereitet haben, unterschreiben (Die *Vorbereitungssitzung*). Achten Sie darauf, dass Regeln, die nicht von allen angenommen werden, auch nicht auf der Urkunde aufscheinen. Eine Kopie der Urkunde können Sie mit dem Sitzungsprotokoll an alle Teilnehmenden aussenden.



3. Gemeinsame Analyse der Ist-Situation und Definition der Kernfrage

Der Arbeitsschritt

Die TeilnehmerInnen erarbeiten nun unter Nutzung ihrer verschiedener Sichtweisen gemeinsam eine gründliche Darstellung der Ist-Situation des von der Bäckerei gewählten Themenfeldes. Sodann formulieren sie, was sie als „Kernfrage“ (d.h. als wichtigste Fragestellung, als Kern der Sache, als „Knackpunkt“, als „Schlüsselproblem“) ansehen. Diese Kernfrage soll durch diesen Backdialog gelöst werden.

Vorgangsweise:

1. Die Situation im Themenfeld, wie sie sich derzeit darstellt, mit all ihrer Herausforderung wird durch die Bäckerei geschildert. Die Bäckerei versucht, die Situation auf den Punkt zu bringen – in einem Satz.

Unser Beispiel: Erste Formulierung: „Die Leistung der Verpackungsabteilung sinkt.“

2. Alle teilnehmenden Stakeholder beschreiben und kommentieren nun die Sachlage aus ihrem Blickwinkel. Ein detailliertes Beschreiben der Situation kann auch zur Erkenntnis führen, dass der eigentliche Kern der Sache woanders liegt (d.h. auch andere Bereiche, Überlegungen oder Personen betrifft), als ursprünglich angenommen.

Unser Beispiel: In Zusammenhang mit „Die Leistung der Verpackungsabteilung sinkt“ ergeben sich durch Situationsklärung und Ursachenanalyse:

- › innerhalb der Verpackungsabteilung wird gegen einzelne Personen gezielt gemobbt
- › die Zulieferung der Verpackungsmaterialien in die Abteilung erfolgt unregelmäßig
- › die Aufgabenzuteilung zwischen Verpackungsabteilung und Versandabteilung ist unzureichend gelöst
- › während der letzten Jahre wurde in die Maschinenausstattung der Verpackungsabteilung immer weniger investiert

3. Eventuell hat diese Detaildiskussion eine andere, präzisere Sichtweise des Themenfeldes und der damit verbundenen Fragen erbracht. Die Teilnehmenden einigen sich auf eine gemeinsame Sicht des „Kerns der Sache“.

Unser Beispiel: Die Neuformulierung des „Kerns der Sache“ könnte lauten: Wie kann durch Reorganisationsmaßnahmen im Betrieb die Leistung der Verpackungsabteilung verbessert werden?

4. Die Teilnehmenden des Dialoges formulieren nun das Ziel, das sie sich für den Backdialog setzen, indem sie sich fragen: Was soll durch das Finden einer (innovativen) Lösung für den „Kern der Sache“ und die Umsetzung der Idee am Ende erreicht sein?

Das Ziel sollte klar umrissen sein, ambitioniert, aber realistisch in einer gewissen Zeit erreichbar und es sollte „messbar“, d.h. überprüfbar sein. Dazu dienen „Indikatoren“.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können

- › Stellen Sie in der Diskussion gezielte Fragen an sich selbst und an die anderen TeilnehmerInnen, vor allem die sogenannten *W-Fragen*.
- › Verwenden Sie Methoden, die die einzelnen Aspekte des Themenfeldes nicht nur gut herausarbeiten, sondern auch optisch abbilden (*Mind Mapping, Ideengenerator*).
- › Legen Sie „Indikatoren“ fest, d.h. Anzeiger, mithilfe derer beobachtet und erkannt werden kann, inwiefern das Ziel erreicht ist (gemessen werden können, z. B. Umsatz, KundInnenzahl, Energiesparzahlen; aber auch Daten wie Zufriedenheit der KundInnen, Beschwerderückgang, Steigerung des Bekanntheitsgrades etc.). Sie können dazu die Tabelle *Beispielindikatoren* verwenden und ergänzen.
- › Halten Sie Aussagen, Meinungen, Vorschläge, Kritik, die in der Diskussion geäußert werden, immer fest, indem Sie
 - » auf einer Flipchart/einem großen Bogen Papier mitschreiben oder
 - » auf Kärtchen schreiben, die danach an eine Wand/Pinnwand oder auf einen großen Bogen Papier gehängt werden (angelehnt an die *Brainstorming/Metaplantchnik*)
- › Holen Sie sich einen weiteren Input für die Diskussion des Themenfeldes, indem Sie sich vom *Hintergrundtext „Kundenbindung und Konsumverhalten“ (Teil D)* inspirieren lassen!

Nehmen Sie sich genug Zeit für diese Diskussion!

Sollten bereits jetzt Lösungsideen auftauchen, halten Sie diese auf einem „Parkplatz“ fest. Diese Lösungsansätze sollen zurzeit nicht bewertet oder weiter verfolgt werden!

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 42 *W-Fragen*
- › Teil C, Methode Nr. 25 *Mind Mapping*
- › Teil C, Methode Nr. 16 *Ideengenerator*
- › Teil C, Methode Nr. 6 *Beispielindikatoren*
- › Teil C, Methode Nr. 8 *Brainstorming/Metaplantchnik*



EXTRATIPP

Typische Denkfehler beim Definieren der Kernfrage sind:

- › Wir kennen den Ist-Zustand ohnehin genau.
- › Dieses Problem hat nur eine Ursache.
- › Wir können die Frage gleich eindeutig formulieren.
- › Jede Lösung/Antwort ist umsetzbar.





Infos aus dem durchgeführten Pilotprojekt

Wer war mit dabei?

- › Inhaber der Bäckerei, 2 Stakeholder, 4 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes (Mehrere der eingeladenen Stakeholder sind nicht zum Termin gekommen.)

Charakter des Arbeitstreffens:

- › Dialogprozess, moderiert durch das Forschungsprojektteam

Zeit und Ort:

- › 2 Monate nach Vorbereitungstreffen, Dauer: 4 Stunden (exkl. Pause); Seminarraum außerhalb des Bäckerbetriebes

PROGRAMM:

Kennen lernen und Informationen (2 Stunden)

- › Begrüßung, Vorstellungsrunde
- › Vereinbarung der Dialogprozessregeln
- › Präsentationen und Diskussion:
 - › Ablauf des Backdialoges
 - › Allgemeine Informationen zum Thema Nachhaltigkeit
- › Vorstellung des relevanten Themenfeldes im Dialogprozess durch Inhaber der Bäckerei

Anm.: Da die beiden anwesenden 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 vereinbart.

- › Kurze Pause

Weitere Vorgehensweise (2 Stunden)

- › Das Projektteam des Forschungsprojektes und der Inhaber der Bäckerei haben gemeinsam noch einmal die Stakeholder identifiziert, die zum nächsten Termin eingeladen werden sollen.



Orientierung

Wer ist mit dabei ?

Es nehmen die gleichen Personen wie am Dialog I teil:

- › der/die Backdialog-LeiterIn (Geschäftsführung des Bäckereibetriebes)
- › der/die Backdialog-ModeratorIn
- › weitere wichtige Stakeholder (z. B. MitarbeiterInnen der Bäckerei, VertreterInnen von anderen Bäckereien, Zulieferbetrieben oder KundInnen, BürgermeisterIn, InnungsvertreterIn, VertreterIn von regionalen Initiativen)

Charakter des Arbeitstreffens:

Allgemeines, vom/von der Backdialog-ModeratorIn moderiertes Dialogforum

Zeit und Ort:

Dauer 3–4 Stunden; Sitzungszimmer im Betrieb oder andere Räumlichkeit

Beachten Sie:

- › Größe des Raums auf Anzahl der Personen abstimmen!
- › Für Verköstigung (Getränke, Imbiss) sorgen
- › Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- › Nötige Materialien/technische Ausrüstung für die verwendeten Methoden organisieren
- › und vorbereiten

Was ist zu tun – welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Einstimmung zur Kreativarbeit
2. Kreative Ideenentwicklung
3. Bewertung der Lösungsideen und Entscheidung
4. Arbeitsgruppen zur Umsetzungsplanung

1. Einstimmung zur Kreativarbeit



Zur „Kreativität“

Kreativität ist die Fähigkeit, zu neuen und ungewöhnlichen, aber praktisch verwertbaren oder irgendwie bereichernden Lösungen für ein Problem zu kommen, also etwas Neues zu schaffen, das es bisher noch nicht gegeben hat (P. Gamber).

Der Arbeitsschritt

Die am Dialogforum Teilnehmenden werden in diesem Schritt eingeladen, durch einfache Übungen ihre „Fixierung“ auf gewisse Lösungswege zugunsten von Kreativität aufzugeben. Die Übungen dienen zur Vorbereitung auf Arbeitsschritt 2.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

Gehen Sie einen Schritt hinaus aus normalen Denkmustern und testen Sie Ihre Kreativität mit Einstiegsübungen!



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 21 *Kreativer Einstieg 1: „Dingsda“*
- › Teil C, Methode Nr. 22 *Kreativer Einstieg 2: „Der schnelle Ball“*



EXTRATIPP

Sorgen Sie für eine angenehme, wenn möglich auch entspannende Arbeitsatmosphäre (z. B. Durchführung im Freien).

2. Kreative Ideenentwicklung

Der Arbeitsschritt

Die TeilnehmerInnen am Backdialog entwickeln mit Hilfe von Kreativitätstechniken eine Vielfalt von Ideen, die direkt oder indirekt innovative Lösungsmöglichkeiten für die gewählte Fragestellung des Dialog-Themenfeldes eröffnen.

Zunächst werden bereits am Anfang bestehende „Spontane Lösungsideen“, die bei offenen Fragestellungen schnell in den Sinn kommen, ermittelt und festgehalten. So gehen sie nicht verloren und der Kopf ist frei für neue Ideen.

Danach wird der Blickwinkel auf andere Ideen hin erweitert, indem eine oder mehrere Kreativitätstechniken aus der Werkzeugkiste erprobt werden, je nachdem wieviel Zeit für diesen Teil des Backdialoges investiert werden kann. Eine Bewertung der Ideen findet in diesem Arbeitsschritt noch nicht statt.

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

- › Stellen Sie nach jeder Kreativtechnik *Fragen der Rückbindung* an die Arbeitsgruppe!
- › Notieren Sie alle gleich zu Beginn bestehenden Spontanideen – ohne sie zu bewerten – auf einem Ideen-Parkplatz (einem sichtbar für alle aufgehängten, als „Parkplatz“ dienendem großen Blatt Papier).
- › Wählen Sie aus den vorgestellten Kreativtechniken jene, die Ihnen von ihrem Aufwand und ihrem Zeitbedarf her und in Anbetracht Ihrer Gruppengröße und Ihrer Fragestellung am effizientesten erscheinen.

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 19 *Killerphrasen gegen neue Ideen*
- › Teil C, Methode Nr. 8 *Brainstorming/Metaplantchnik*
- › Teil C, Methode Nr. 14 *Fragen der Rückbindung*
- › Teil C, Methode Nr. 1 *6-3-5 Methode*
- › Teil C, Methode Nr. 20 *Kopfstand*
- › Teil C, Methode Nr. 5 *Attribute-Auflisten*
- › Teil C, Methode Nr. 4 *Analogieübung*
- › Teil C, Methode Nr. 43 *Walt Disney Strategie*

EXTRATIPP

Generelle Regeln bei kreativem Ideenfinden sind:

- › Kritisieren von Ideen ist nicht gestattet!
- › Knapp formulieren!
- › Zeitrahmen beachten!
- › Quantität geht vor Qualität!
- › Keine Ideen zurückhalten!
- › Killerphrasen gegen neue Ideen sind nicht erlaubt!

3. Bewertung der Lösungsideen und Entscheidung

Der Arbeitsschritt

Die entstandene Vielfalt der Ideen muss nun in ihrer Brauchbarkeit bewertet und ausgesiebt werden – mit anderen Worten auf den „Boden der Realität“ geholt werden. Meist wurde bereits am Ende der jeweils angewendeten Kreativtechnik eine Vorauswahl getroffen, zu welchen Ideen man weiterarbeiten könnte. Diese Ideen wurden speziell gesammelt und sollen nun bewertet werden. Als Ergebnis dieses Schrittes liegt eine Liste jener Ideen, die zur Weiterverfolgung ausgewählt wurden, vor.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

Die Bewertung kann nach mehreren Methoden durchgeführt werden. Wesentlich ist, dass sich die Entscheidungskriterien an jener Zielsetzung orientieren, die in DIALOG I (S. 22) formuliert wurde!

Am Beispiel der Bewertung von Ideen zur Lösung des Problems: „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs“ werden Ihnen in der Werkzeugkiste diese Methoden vorgestellt!



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 27 *Positivkonzept*
- › Teil C, Methode Nr. 28 *Pro und Contra- Auflistung*
- › Teil C, Methode Nr. 15 *Heiß-Kalt-Protokoll*
- › Teil C, Methode Nr. 26 *Portfolioanalyse*
- › Teil C, Methode Nr. 10 *Entscheidungsbaum*
- › Teil C, Methode Nr. 24 *Kurzreflexion +/-/?*
- › Teil C, Methode Nr. 32 *Ranking*



EXTRATIPP

Die Erfahrung zeigt, dass in diesem Schritt die Kreativität und der Ideenreichtum des vorherigen Schritts oft wieder in den Hintergrund rückt – und die vorgeschlagenen Lösungen zu sehr bei den bereits vor der kreativen Phase geäußerten ersten Spontanideen (DIALOG I) hängen bleibt. Versuchen Sie bewusst, auch „abgehobene“ kreative Ideen für die Lösungsvorschläge zu verwenden!

4. Arbeitsgruppen zur Umsetzungsplanung

Der Arbeitsschritt

Nach der Auswahl jener Ideen, die weiterverfolgt werden sollen, überlegen die Teilnehmenden nun, wie es mit der Realisierung dieser Ideen weitergeht. Damit ist die endgültige Rückkehr aus der „Kreativität“ in die „Realität“ am Ende dieser Dialogphase II erfolgt.

Ziel ist es nun, verantwortliche Personen (Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen) zu benennen, die sich um die Verwirklichung der ausgewählten Ideen kümmern werden. Sind alle verantwortlichen Personen anwesend, wird nun bereits ein erster Zeitplan für die entsprechenden Aktivitäten aufgestellt. Diese Personen oder Arbeitsgruppen können ab sofort tätig werden.

Dieser Schritt kann jedoch auch zeitlich nach Dialog II in einem separaten ersten Arbeitsgruppentreffen erfolgen.

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:



Fassen Sie das Ergebnis der Umsetzungsplanung in einem Aktionsplan zusammen, indem Sie

- › Geplante Maßnahmen
- › Durchführende Personen oder MitarbeiterInnen
- › Zeitplan
- › Notwendige Ressourcen (Budget, Material, Personal usw.) und
- › Priorität für die Umsetzung

definieren. Vergeben Sie dabei Prioritäten für die Umsetzung!

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:



- › Teil C, Methode Nr. 3 *Beispiel Aktionsplan*



Infos aus dem durchgeführten Pilotprojekt

Wer war mit dabei?

- › Inhaber der Bäckerei, 5 Stakeholder, 3 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes

Charakter des Arbeitstreffens:

- › Dialogrunde, moderiert durch VertreterInnen des Forschungsprojektteams

Zeit und Ort:

- › 1 Monat nach Dialog I, Dauer: 5 Stunden (exkl. Pause); Seminarraum außerhalb des Bäckerbetriebes

PROGRAMM:

Kennen lernen, Informationen und Kreativität (2 Stunden)

- › Begrüßung und Vorstellungsrunde
- › Präsentationen:
 - › Ablauf des Backdialoges
 - › Allgemeine Informationen zum Thema Nachhaltigkeit
 - › Informationen zum Thema KundInnenbindung und Konsumverhalten in Österreich
- › Dialog-Prozessregeln: Präsentation und Vereinbarung unter den TeilnehmerInnen
- › Vorstellung des relevanten Themenfeldes im Dialogprozess durch Inhaber der Bäckerei

Kreativität, Erarbeiten von Lösungsansätzen, Ausblick (2 Stunden)

Generelle Regeln zur Ideenfindung: Moderation mit Einführung Brainstorming

- › IDEENFINDUNG + CHANCEN
Brainstorming zur Frage: „Welche weiteren Potentiale gibt es, die rund um das relevante Themenfeld entwickelt werden könnten und die nachhaltig orientiert sind?“
Kleingruppenarbeit (2 Personen): Ideen und deren Chancen auf Kärtchen, Präsentation und Pinnen auf Packpapierbogen – Clusterung der Ideen

- › Kurze Pause
- › HEMMNISSE + MÖGLICHKEITEN DER UMSETZUNG
Brainstorming (Zuruf der Gruppe): Woran müssen wir denken, damit die Idee funktioniert?
Woran könnte sie scheitern?
- › Erarbeiten von Lösungsansätzen: Brainstorming (Zuruf der Gruppe): Welche Möglichkeiten gibt es, diese Ideen umzusetzen?
- › Bewertung der Ideen durch den Inhaber der Bäckerei mittels Plus-Minus-Interessant-(PMI)-Methode
- › Auswahl der weiter zu bearbeitenden Ideen durch den Inhaber der Bäckerei
- › Einschätzung der Ideen durch die anderen TeilnehmerInnen:
Auf einer Skala (1 bis 5 Schulnotensystem) wurden die ausgewählten Ideen von den anderen TeilnehmerInnen mit einer Punktebewertung eingeschätzt („sehr interessant“ bis „gar nicht interessant“)
- › Commitment der Stakeholder: Wo könnten Sie als Person/Unternehmen sich bei der Umsetzung der Ideen einbringen?
- › Vereinbarung der nächsten Termine für den Dialog III und Bewertungsteil.

Schwerpunktdefinition für Arbeitsgruppen – Aufgabenverteilung (1 Stunde)

- › Im Anschluss an den Dialogprozess erfolgte mit dem Inhaber der Bäckerei eine Besprechung, in der eine To Do-Liste inkl. Zeitplan für die weiteren Aufgaben bis zum nächsten Dialogforum erstellt wurde.



Orientierung

Wer ist mit dabei?

Es nehmen die gleichen Personen wie am Dialog I und II teil:

- › der/die Backdialog-LeiterIn (Geschäftsführung des Bäckereibetriebes)
- › der/die Backdialog-ModeratorIn
- › weitere wichtige Stakeholder (z. B. MitarbeiterInnen der Bäckerei, VertreterInnen von anderen Bäckereien, Zulieferbetrieben oder KundInnen, BürgermeisterIn, InnungsvertreterIn, VertreterIn von regionalen Initiativen)

Eventuell wurden während der Umsetzungen inzwischen weitere Personen hinzugezogen. Diese sollten heute ebenfalls teilnehmen.

Charakter des Arbeitstreffens:

Allgemeines, vom/von der Backdialog-ModeratorIn moderiertes Dialogforum

Zeit und Ort:

Dauer 2–4 Stunden; Sitzungszimmer im Betrieb oder andere Räumlichkeit

Beachten Sie:

- › Größe des Raums auf Anzahl der Personen abstimmen!
- › Für Verköstigung (Getränke, Imbiss) sorgen
- › Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- › Nötige Materialien/technische Ausrüstung für die verwendeten Methoden organisieren
- › und vorbereiten

Was ist zu tun – welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Anknüpfen an Dialog II und Präsentation des Zwischenstandes durch die Arbeitsgruppen
2. Konkretisieren der Lösungsidee – die „Unique Selling Proposition“ (USP)
3. Planung des Marketings
4. Weitere Umsetzungsplanung

1. Anknüpfen an Dialog II und Präsentation des Zwischenstandes durch die Arbeitsgruppen

Der Arbeitsschritt

Die Umsetzung der Ideen in der Praxis der Bäckerei hat begonnen. In diesem Arbeitsschritt soll der Darstellung und Besprechung dieser ersten Erfahrungen daher genügend Raum gegeben werden.

Die Verantwortlichen aus den Arbeitsgruppen für die Umsetzung der Idee/n (das kann, muss aber nicht der Bäcker/die Bäckerin sein) präsentieren, wie sie die Umsetzung geplant und gestartet haben, was erreicht wurde und wie es ihnen dabei ergangen ist. Nach der Präsentation werden die Erfahrungen gemeinsam mit allen DialogteilnehmerInnen diskutiert.

Einleitend rufen sich alle Teilnehmenden nochmals den Ausgangspunkt der Umsetzungen ins Gedächtnis. Dies betrifft vor allem die Präsentation der Lösungsideen vom Dialog II.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

- › Mündliche Zusammenfassung der Ausgangslage (Dialog II) durch den/die Backdialog- ModeratorenIn unter Verwendung von Unterlagen, die das Ergebnis aus dem Dialog II waren (Protokoll, Flipcharts oder Notizen auf Papierbögen).
- › (Mündliche) Präsentationen durch die Verantwortlichen für die Ideen-Umsetzung. Diese kann durch Anschauungsmaterial (Fotos, Skizzen, Zeitungsausschnitte, Produkte, ...) ergänzt werden. Abschließend sollten Fragen gestellt werden, zu denen sich die Arbeitsgruppen Antworten/Rat aus dem Plenum erwarten.
- › Allgemeine Diskussion im Plenum oder in Untergruppen (je nach Anzahl der Umsetzungsideen und Fragestellungen) und Festhalten der Ergebnisse.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 44 „Was bisher geschah ...“



EXTRATIPP

Dieser Dialogschritt dient als Möglichkeit, die Umsetzungsideen – quasi in geschütztem Rahmen und „noch rechtzeitig“ – nochmals ehrlich zu durchleuchten. Ermuntern Sie die Teilnehmenden daher, auch ihre Skepsis mittels durchaus kritischer Fragen auszudrücken!

2. Konkretisieren der Lösungsidee – die „Unique Selling Proposition“ (USP)

Der Arbeitsschritt

In diesem Schritt soll – mithilfe aller Teilnehmenden – an der konkreten Beschreibung der Lösungsidee und deren Details „weiter gefeilt“ werden.

Für die zur Umsetzung ausgewählten Ideen diskutiert das Dialogforum die zentrale Fragestellung: Was ist die Unique Selling Proposition (USP) für Ihr neues Produkt/Dienstleistungsservice?

Mit anderen Worten:

- › Was macht Ihre Idee einzigartig?
- › Was unterscheidet sie von anderen Produkten/Serviceleistungen am Markt?
- › Was unterscheidet Sie dadurch von MitbewerberInnen?
- › Was hat der Kunde/die Kundin davon? Was ist sein/ihr spezieller Zusatznutzen dabei?
- › Was ist die spezielle, unverwechselbare Qualität Ihres Angebotes?
- › Last but not least: Was ist das spezifisch Nachhaltige an dieser Idee?

Die Ergebnisse dieses Schrittes helfen der Bäckerei dabei, die Stärken der Ideen weiter auszubauen und Argumente für die Ideen zu formulieren. Abschließend wird diskutiert, ob die unverwechselbaren Qualitäten des neuen Produktes/der neuen Dienstleistung dazu beitragen, jene Ziele, die sich die Bäckerei gesteckt hatte (Dialog I, Analyse der Ist-Situation), zu erreichen.

Sie finden Informationen zu USP in der Werkzeugkiste bzw. im Teil D, *Hintergrundtext „Marketing“*. Die Ergebnisse dieses Schrittes helfen der Bäckerei dabei, die Stärken der Idee weiter auszubauen und Argumente für die Idee zu formulieren (siehe auch den nächsten Schritt im Dialog III Planung des Marketings)

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

- › Erarbeiten Sie die oben genannten Fragestellungen in Kleingruppen oder im Plenum. Dazu können Sie Techniken verwenden wie:
 - › Durchführung eines *USP – Cafés*
 - › Methoden, die die Fragestellung nicht nur gut herausarbeiten, sondern auch abbilden (*Mind Mapping, Ideengenerator*)
- › Aussagen, Meinungen, Vorschläge, Kritik, die in der Diskussion geäußert werden, können festgehalten werden, indem Sie
 - › auf einer Flipchart/einem großen Bogen Papier mitschreiben oder
 - › auf Kärtchen schreiben, die danach an eine Pinnwand, die Wand oder auf einen großen Bogen Papier gehängt werden (angelehnt an die *Brainstorming/Metaplantechnik*)
- › Analysieren Sie die Ihnen in der Werkzeugkiste vorliegenden guten Beispiele für *USP für Bäckereien*.



**UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:**

- › Teil C, Methode Nr. 40 *USP für Bäckereien*
- › Teil C, Methode Nr. 41 *USP – Café*
- › Teil C, Methode Nr. 25 *Mind Mapping*
- › Teil C, Methode Nr. 16 *Ideengenerator*
- › Teil C, Methode Nr. 8 *Brainstorming/Metaplantchnik*

3. Planung des Marketings

Der Arbeitsschritt

Nun geht es um die Frage, wie die Bäckerei ihr neues, einzigartiges und nachhaltiges Produkt oder Service unter die Leute bringt, wie sie wahrnehmbar wird und sich im Gedächtnis der Kundschaft ihren Platz sichern kann.

Das Entscheidende beim Marketing ist es zu wissen,

- › was die Bäckerei selbst will (Marketing-Ziele)
- › was ihre potentiellen KundInnen – die Zielgruppe wollen/will (Trends, Marktforschung etc.)
- › und aus diesen Informationen die Marketing-Botschaft zu entwickeln.

Die Teilnehmenden am Backdialog erproben folgende Vorgangsweise:

1. Antworten auf folgende Fragen werden gesucht:

- › Was soll für den Bäckereibetrieb das Ziel des Marketings sein?
- › Was wollen seine Zielgruppen? Was ist daher der Nutzen der Idee für die Zielgruppen?
- › Was könnte das kleine Extra des Angebotes der Bäckerei sein – also etwas, was die Kundschaft nicht automatisch erwartet zu bekommen.

Beispiel: die gute Qualität Ihres Brots wird von der Kundschaft vorausgesetzt. Ein Zusatznutzen könnten Rohstoffe aus dem Biolandbau und aus Ihrer Region sein!

2. Eine Marketing-Botschaft für das neue Angebot wird erarbeitet: das ist ein kurzer, klar formulierter Satz, der den Nutzen für die KundInnen klar herausstreicht:

Beispiel: Für eine Frühstücksweckerl – Zulieferung in der Früh: „Noch warm – direkt aus dem Ofen auf Ihren Frühstückstisch!“

3. Die optimalen Verbreitungswege für die Marketingbotschaft werden überlegt:

- › Medien: Gemeindezeitungen, regionale Tageszeitungen, Fachzeitschriften, (lokales) Fernsehen und Radio
- › Internet – eigene Homepage, Email–Ausendung
- › Postwurfsendungen, Plakate
- › Aktionen im Betrieb: Verkostungen, Nachhaltigkeitsangebote, Veranstaltungen (z. B. Organisation „Tag der offenen Backstube“)

Auch der INNOVATIVE Backdialog selbst kann Teil des Marketings der Bäckerei sein!

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:



- › Mit einer kurzen Präsentation können die TeilnehmerInnen ins Thema Marketing eingeführt werden.
- › Sammeln Sie Antworten auf die Fragen zu Marketing: Ziele, Zielgruppen, Nutzen, Kleines Extra (siehe Punkt 1 oben) und die Ideen zum WIE des Marketings (siehe Punkt 3 oben) mittels *Brainstorming* und bewerten Sie sie z. B. mittels *Ranking*
- › Setzen Sie eine Methode aus dem Bereich der Kreativtechniken ein, um eine ungewöhnliche Marketing-Botschaft zu formulieren z. B. *6-3-5 Methode* oder *Kopfstand*.

UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:



- › Teil C, Methode Nr. 8 *Brainstorming/Metaplantchnik*
- › Teil C, Methode Nr. 32 *Ranking*
- › Teil C, Methode Nr. 1 *6-3-5 Methode*
- › Teil C, Methode Nr. 20 *Kopfstand*

Weitere Informationen zu Marketing, der Erstellung eines Marketingkonzepts bzw. den Marketinginstrumenten können dem Teil D, *Hintergrundtext „Marketing“* entnommen werden.

EXTRATIPP



Warten Sie eine Zeit lang ab, bevor Sie sich auf eine Marketing Botschaft festlegen. Kreative Ideen entstehen oft dort, wo man sie gar nicht erwartet, z. B. unter der Dusche! Wenn Sie einmal mit Ihrer Botschaft an die Öffentlichkeit gegangen sind, sollten Sie dabei bleiben!

4. Weitere Umsetzungsplanung

Der Arbeitsschritt

Die Ergebnisse des Dialog III werden in einem Aktionsplan oder einer einfachen Aufgabenliste zusammengefasst. Wenn beim letzten Treffen (Dialog II) bereits ein erster Aktionsplan zur Umsetzung der Idee(n) erstellt wurde, wird nun überprüft, was sich verändert hat, und was an neuen Aufgaben z.B. für das Marketing noch hinzukommt.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

Im Aktionsplan werden alle wichtigen Aufgaben der kommenden Wochen konkret aufgezählt, ebenso wer sich wofür verantwortlich fühlt. Definieren Sie einen Zeitrahmen für jede Aufgabe.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- > Teil C, Methode Nr. 3 *Aktionsplan*

Aktionsplan		
was	wer/ mit wem	wann
KINDERBACKSTUBE	Bäckerei mit Volksschulen	6/2007
POSTWURF	Bäckerei Gemeinderückmeldung/ Homepage Gemeinde	6/2007
SENIORENAUSFLUG	Bäckerei Gemeinde	5/2007
Geburtskassenaktion Ad. Veranstaltung	Bäckerei ev. Gemeinde	Ende 2007
Planifest	Bäckerei/Planer	Ende 2007
Mobile Pflegedienst	Bäckerei	Ende 2007



Infos aus dem durchgeführten Pilotprojekt

Wer war mit dabei?

- › Inhaber der Bäckerei, 5 Stakeholder, 4 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes

Charakter des Arbeitstreffens:

1. Dialogrunde, moderiert durch VertreterInnen des Forschungsprojektteams

Zeit und Ort:

- › 1,5 Monate nach Dialog II, Dauer 2 Stunden (exkl. Pause); Seminarraum außerhalb des Bäckerbetriebes

PROGRAMM:

Fortführung des Umsetzungsplanes, Erarbeiten eines Marketingkonzeptes (2 Stunden)

- › Begrüßung, Vorstellungsrunde (neue Stakeholder dabei)
- › Anknüpfen an Dialog II und Präsentation des Zwischenstandes:
Interview mit Inhaber der Bäckerei „Was bisher geschah ...“. Die Ergebnisse werden auf einem Flip-Chart festgehalten.
- › Planung des Marketings:
Präsentation zu Informationen zum Thema Marketing für Bäckereien
- › Konkretisieren der Lösungsidee:
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?
- › Marketing Wege:
Gemeinsam wurden weitere Möglichkeiten der Vermarktung der neuen umzusetzenden Idee erarbeitet. Methode: mehrere Stationen mit jeweils einer Idee eines Marketing-Weges und seine Weiterentwicklung (angelehnt an 6-3-5 Methode)
- › Fortsetzung der Umsetzungsplanung:
Inhaber der Bäckerei priorisiert die vorgeschlagenen Marketing-Wege. Diese werden in einem Aktionsplan (Was, Wer/mit wem, bis wann) zusammengefasst und allen TeilnehmerInnen vorgestellt.
- › Im Anschluss fand der Bewertungsteil statt. Näheres dazu im entsprechenden Handbuchabschnitt.



Orientierung

Wer ist mit dabei?

Es nehmen die gleichen Personen wie am Dialog III teil:

- › der/die Backdialog-LeiterIn (Geschäftsführung des Bäckereibetriebes)
- › der/die Backdialog-ModeratorIn
- › weitere wichtige Stakeholder (z. B. MitarbeiterInnen der Bäckerei, VertreterInnen von anderen Bäckereien, Zulieferbetrieben oder KundInnen, BürgermeisterIn, InnungsvertreterIn, VertreterIn von regionalen Initiativen)

Charakter des Arbeitstreffens:

Allgemeines, vom/von der Backdialog-ModeratorIn moderiertes Dialogforum

Zeit und Ort:

Dauer 2 Stunden; Sitzungszimmer im Betrieb oder andere Räumlichkeit

Beachten Sie:

- › Größe des Raums auf Anzahl der Personen abstimmen!
- › Für Verköstigung (Getränke, Imbiss) sorgen
- › Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- › Nötige Materialien/technische Ausrüstung für die verwendeten Methoden organisieren
- › und vorbereiten

Was ist zu tun – welche Ziele sollen heute erreicht werden?

1. Präsentation des Standes der Umsetzung und Rückblick auf alle Dialogphasen
2. Evaluation der Dialogphasen
3. Ableitung von Verbesserungsschritten für dieses oder weitere Projekte
4. Abschluss des Backdialoges

1. Präsentation des Standes der Umsetzung und Rückblick auf alle Dialogphasen

Der Arbeitsschritt

Zu Beginn dieses Treffens soll in diesem Arbeitsschritt noch einmal über die Umsetzung des Projektes/der Idee durch den/die Bäcker/in berichtet werden, um alle Beteiligten über den aktuellen Stand der Dinge zu informieren und sich die einzelnen Phasen des Backdialoges in Erinnerung zu rufen. Damit soll sicher gestellt werden, dass die geleistete Arbeit noch einmal individuell reflektiert wird.



WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

Zusammenfassung des bisherigen Backdialoges durch den/die Backdialog-ModeratorIn unter Verwendung von Unterlagen bzw. Ergebnissen aus diesen Dialogen.

Dies kann in Form einer mündlichen Präsentation auch mit Hilfe von bisher erarbeiteten Materialien wie Flipcharts oder Aktionsplänen (siehe dazu Dialog III) geschehen.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 44 „Was bisher geschah ...“



EXTRATIPP

Diese Präsentation sollte nicht allzu lange ausfallen und als gemeinsamer Einstieg und Erinnerung für alle dienen. Daher sollte hier auch das im Vordergrund stehen, was wirklich passiert ist (z. B. „Wir haben einen neuen Zustellservice installiert.“ „Wir haben eine neue Vollkornbrotsorte entwickelt.“ „Wir haben für unser neues Produkt eine Inseratenserie in den regionalen Bezirkszeitungen geschaltet“) und nicht Ihre Meinung oder Einschätzung dazu (z. B. „Der Zustellservice funktioniert aber nicht.“ „Wir hätten lieber ein neues Vollkornweckerl entwickeln sollen.“ „Ein Werbestand am Hauptplatz wäre besser gewesen als die Inseratenkampagne“).

2. Evaluation der Dialogphasen

Der Arbeitsschritt

Nun steht die Bewertung bzw. die Evaluation (die beiden Begriffe werden hier gleichbedeutend verwendet) der Durchführung dieses Backdialoges im Mittelpunkt. Die einzelnen Phasen des Dialoges sollen noch einmal auf ihre Tauglichkeit für die Erreichung des Zieles und die eingesetzten Methoden und Unterlagen auf ihre diesbezügliche Brauchbarkeit beurteilt werden.

Die Evaluation des Backdialoges bzw. des Umsetzungsvorhabens erfolgt vorzugsweise in Form einer Selbstevaluation. Das bedeutet: Die TeilnehmerInnen entscheiden,

- › welche Bereiche des Projektes oder Phasen des Backdialoges sie genauer betrachten möchten und in welcher Intensität.
- › welche Evaluationsmethoden sie auswählen möchten (je nachdem, zu welchem Zeitpunkt während des Projektes oder des Backdialoges sie eingesetzt werden, oder je nachdem, ob die Methoden nur innerhalb des Kreises der TeilnehmerInnen des Backdialoges eingesetzt werden oder einen größeren Personenkreis einbeziehen sollen).
- › ob die Evaluationsergebnisse in der Gruppe verbleiben oder an die Öffentlichkeit gehen sollen.
- › zu welchem Zeitpunkt die Evaluierungsschritte im Backdialog gesetzt werden sollen (zu Beginn des Backdialoges, während der einzelnen Phasen und/oder zum Abschluss des Backdialoges).

Wir empfehlen, dass die Backdialogleitung bzw. die Stakeholder zumindest kurz jede Phase des Backdialoges/des Umsetzungsvorhabens bewerten.

Eine Evaluierung beim letzten Treffen, bei der alle Beteiligten am Backdialog einbezogen werden, sollte auf jeden Fall stattfinden!

Wenn Sie mehr über das Thema „Evaluation“ wissen möchten, werfen Sie bitte einen Blick in den Teil D, *Hintergrundtext „Evaluation“*.

WERKZEUGE, die Sie für eine Evaluierung nutzen können:

- › Sie können sich bereits zu Beginn des Backdialoges *Evaluationsfragen* überlegen, mit denen Sie Ihr Projekt oder Ihre Idee bewerten möchten. Was möchten Sie evaluieren, welche Bereiche Ihres Projektes, welche Zielgruppen werden betroffen sein, welche Hoffnungen oder Befürchtungen haben Sie in Bezug auf das Projekt? Daraus können Sie dann die für Sie wichtigsten Evaluierungsfragen ableiten und festhalten. Sie können diese Evaluationsfragen bis zum Ende des Projektes auch immer wieder ergänzen.
- › Legen Sie sich zu Beginn des Projektes ein *Projektstagebuch* zu. In diesem halten Sie die wichtigsten Schritte und Ereignisse, aber auch Ihre persönlichen Eindrücke und Meinungen während der Durchführung des Projektes fest. Ein Projektstagebuch bietet eine gute Basis für eine Evaluation des Projektes.



- › Eine weitere Möglichkeit ist, entweder während der Phasen des Backdialoges oder beim letzten Treffen mit den Stakeholdern Rückmeldungen einzuholen. Dies kann einerseits durch Einzelkontakte mit den beteiligten Stakeholdern passieren (indem Sie z. B. diese einzeln telefonisch oder persönlich befragen) oder in einem gemeinsamen Prozess (z. B. bei den gemeinsamen Treffen mit den Stakeholdern während des Backdialoges).
 - » Befragen Sie zu Beginn, während oder am Ende des Projektes ausgewählte Beteiligte am Projekt über ihre Erwartungen, ihre Zufriedenheit während und bei Abschluss des Projektes. Sie können hierfür die Instrumente des *Fragebogens* oder des *Interviews* nutzen.
 - » die Form des *Feedbacks* eignet sich vor allem für eine persönliche Rückmeldung von Angesicht zu Angesicht
 - » die *Kurzreflexion* bietet die Möglichkeit, positive und negative Rückmeldungen und offen gebliebene Punkte zu sammeln
 - » das *Blitzlicht* und das *Stimmungsbarometer* sind Formen einer sehr einfachen, schnellen und effektiven Rückmeldung
 - » *Einpunktfragen* sind ein Beispiel für eine differenziertere Evaluierungsform.
- › Verwenden Sie speziell für die Evaluierung am Ende des Backdialoges/des Umsetzungsvorhabens jene Evaluierungsfragen, die Sie in der Werkzeugkiste unter *Evaluationsfragen* finden. Zur Beantwortung der jeweiligen Fragen können Sie unterschiedliche oben genannte Methoden (Fragebogen, Interviews, Feedback, Blitzlicht etc.) verwenden.



UNTERLAGEN, die Sie dazu in der Werkzeugkiste finden:

- › Teil C, Methode Nr. 11 *Evaluationsfragen*
- › Teil C, Methode Nr. 31 *Projektstagebuch*
- › Teil C, Methode Nr. 13 *Fragebogen-Erstellung*
- › Teil C, Methode Nr. 18 *Interview-Durchführung*
- › Teil C, Methode Nr. 12 *Feedback geben/nehmen*
- › Teil C, Methode Nr. 24 *Kurzreflexion +/-/?*
- › Teil C, Methode Nr. 7 *Blitzlicht*
- › Teil C, Methode Nr. 37 *Stimmungsbarometer*
- › Teil C, Methode Nr. 9 *Einpunktfrage*



EXTRATIPP

Je früher Sie mit der Evaluation beginnen, desto länger Zeit haben Sie und desto mehr Material sammeln Sie.

Versuchen Sie, die einzelnen Evaluierungsmethoden Ihrem Zweck nach auszuwählen. Wenn Sie nur ein schnelles Stimmungsbild haben möchten, wählen Sie eine kurze Methode wie Blitzlicht oder Stimmungsbarometer, wenn Sie Genaueres wissen und in die Tiefe gehen wollen, eignen sich eher Methoden wie Fragebogen oder Interview.

3. Ableitung von Verbesserungsschritten für dieses oder weitere Projekte

Der Arbeitsschritt

Evaluation sollte kein Selbstzweck sein! Die Ergebnisse der Bewertung dienen dazu, entweder das laufende Projekt/den laufenden Backdialog nachzujustieren oder für zukünftige Vorhaben zu lernen. Daher werden die Ergebnisse der Evaluation (durch den/die Backdialogmoderator/in) auf jeden Fall festgehalten. Abschließend werden die Ergebnisse der Evaluation noch einmal von allen Beteiligten diskutiert und können dabei ergänzt werden. Auch diese Ergänzungen werden im Protokoll festgehalten, das an alle Beteiligten versendet wird.

WERKZEUGE, die hier eingesetzt werden können:

Halten Sie die Evaluationsergebnisse beim Bewertungstreffen dadurch fest, dass Sie gemeinsame Erkenntnisse aus der Evaluation auf einem Flipchart/einen großen Bogen Papier notieren oder Karten mit Themenblöcken auf eine Pinnwand/einen großen Bogen Papier hängen.

4. Abschluss des Backdialoges

Mit diesem Schritt sind die Phase „Bewertung“ und damit der gesamte Backdialog abgeschlossen. An dieser Stelle sollten Sie sich auf jeden Fall bei Ihren Stakeholdern, MitarbeiterInnen und sonstigen Beteiligten für ihre Unterstützung bedanken und den Abschluss Ihres Backdialoges mit einem kleinen Buffet gemeinsam feiern. Sicher freuen sich diese auch über ein kleines Präsent!

Als nächstes geht es nun an die (weitere) Umsetzung Ihrer Projektidee. Dank der guten Vorarbeit im Backdialog und der Unterstützung Ihrer MitarbeiterInnen und Stakeholder haben Sie nun ein gut vorbereitetes Projekt in Händen, das realisiert werden will. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

Infos aus dem durchgeführten Pilotprojekt

Wer war mit dabei?

- › Inhaber der Bäckerei, 5 Stakeholder, 4 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes

Charakter des Arbeitstreffens:

- › Dialogrunde, moderiert durch VertreterInnen des Forschungsprojektteams

Zeit und Ort:

- › 1,5 Monate nach Dialog II, gemeinsam mit Dialog III, Dauer: 1 Stunde 45 Minuten; Seminarraum außerhalb des Bäckerbetriebes



PROGRAMM:**Rückblick, Evaluation, Ableitung von Verbesserungsschritten und Abschluss (1 Stunde 45 Minuten)**

- › Da im Pilotprojekt der Teil „Bewertung“ mit dem Teil „Dialog III“ terminlich zusammen gelegt wurde, entfielen Begrüßung und Vorstellungsrunde
- › Anknüpfen an Dialog III und Rückschau auf alle Dialogphasen: Präsentation auf Flipchart mit Ablaufschema der einzelnen Dialogphasen, mündliche Erläuterungen dazu.
- › Planung der Evaluation: Präsentation zum Thema „Evaluation“
- › Durchführung der Evaluation: Der durchgeführte Backdialog wurde anhand von drei Fragen bewertet:
 - 1) Mir hat an diesem Backdialog gefallen/nicht gefallen
 - 2) Bei diesem Backdialog war Folgendes besonders gut/gar nicht gut
 - 3) Mir hat dieser Backdialog persönlich (für meine Arbeit) Folgendes gebracht/nicht gebracht
- › Diese drei Fragen wurden in einem Schema +/-/„das ist für mich offen geblieben“ von den TeilnehmerInnen für sich beantwortet, dann in Zweiertteams ausgetauscht und diskutiert und schließlich im Plenum präsentiert und auf einem Flipchart zusammen gefasst.
- › Danach wurde der Backdialog in Form eines Stimmungsbarometers mit folgenden Fragen von den TeilnehmerInnen bewertet:
 - 1) Wie zufrieden sind Sie mit dem Backdialog insgesamt?
 - 2) Wie klar und nachvollziehbar war für Sie der Backdialog insgesamt?
 - 3) Wie angemessen war das Ausmaß der von Ihnen in den Backdialog investierten Zeit im Verhältnis zum erzielten Ergebnis?
 - 4) Wie weit wurden Ihre Erwartungen an den Backdialog erfüllt?
 - 5) Wie sehen Sie die Chancen für die Umsetzung des erarbeiteten Projekts?
- › Als Abschluss der Evaluation wurden die TeilnehmerInnen gebeten, mit der Methode des Blitzlichts in einem Satz abschließend den Backdialog aus ihrer Sicht zu beschreiben. Damit war der Bewertungsteil abgeschlossen.
- › Im Anschluss erfolgte eine Urkundenübergabe durch den Inhaber der Bäckerei an die TeilnehmerInnen des 1. INNOVATIVEN Backdialoges in Österreich. Der Ausklang des Pilotvorhabens fand im festlichen Rahmen bei kulinarischen Köstlichkeiten und Schmankerln aus der Region in einem Restaurant statt.

TEIL C

Die Werkzeugkiste – Methoden zur Anwendung im Backdialog

Nr.	Die „Backdialog-Werkzeugkiste“ – alphabetisch	Backdialogphase					Version		Seite
		VB	I	II	III	BW	LIGHT	PLUS	
1	6-3-5 (Methode)			■	■			■	2
2	Ablaufschema Backdialog (Modell)	■	■				■		3
3	Aktionsplan (Beispiel)			■	■		■		4
4	Analogieübung (Übung)			■				■	5
5	Attribute – Auflisten (Methode)			■				■	6
6	Beispielindikatoren (Tabelle)		■					■	7
7	Blitzlicht (Methode)					■	■		8
8	Brainstorming / Metaplantchnik (Methode)	■	■	■	■		■		9
9	Einpunktfrage (Methode)					■	■		10
10	Entscheidungsbaum (Methode)			■				■	12
11	Evaluationsfragen (Beispiele)					■		■	13
12	Feedback geben/nehmen (Tipps)					■	■		14
13	Fragebogen-Erstellung (Tipps)					■		■	15
14	Fragen der Rückbindung (Beispiele)			■				■	17
15	Heiß-Kalt-Protokoll (Methode)			■				■	18
16	Ideengenerator (Methode)		■		■			■	19
17	Identifizierung der Stakeholder (Checkliste)	■						■	20
18	Interview – Durchführung (Tipps)					■		■	21
19	Killerphrasen gegen neue Ideen (Beispiele)			■				■	23
20	Kopfstand (Methode)			■	■		■		24
21	Kreativer Einstieg 1: „Dingsda“ (Übung)			■			■		25
22	Kreativer Einstieg 2: „Der schnelle Ball“ (Übung)			■				■	26
23	Kriterien der Einladung von Stakeholdern (Checkliste)	■					■		27
24	Kurzreflexion +/-/? (Methode)			■		■	■		28
25	Mind Mapping (Methode)		■		■		■		29
26	Portfolio-Analyse (Methode)			■				■	30
27	Positivkonzept			■				■	31
28	Pro und Contra-Auflistung			■				■	32
29	Produktlebensweg (Modell)	■						■	33
30	Produkt – Lebensweg/Dienstleistungen (Fragenliste)	■						■	34
31	Projekttagbuch (Tipps)					■		■	35
32	Ranking (Methode)	■		■	■		■		36
33	Regeln für das Dialogforum (Checkliste)	■	■				■		37
34	Stakeholder – Landschaft (Modell)	■						■	38
35	Stakeholder – Beschreibung (Checkliste)	■						■	40
36	Stakeholder-Beschreibung (Tabelle)	■						■	41
37	Stimmungsbarometer (Methode)					■	■		42
38	SWOT (Methode)	■						■	43
39	Themen – Auswahlkriterien (Beispielliste)	■					■		44
40	USP für Bäckereien (Beispiele)				■		■		45
41	USP-Café				■			■	46
42	W – Fragen (Beispiele)		■					■	47
43	Walt Disney Strategie (Methode)			■				■	48
44	„Was bisher geschah ...“ (Vorschlag für eine Präsentation)				■	■	■		49
45	Zielgerichtete Vorstellungsrunden (Checkliste)		■				■		50

(1) 6-3-5 (Methode)

Der Name 6-3-5 bedeutet: 6 Teilnehmende haben für das Notieren von 3 Ideen 5 Minuten Zeit. Diese Methode wird auch Brainwriting genannt. Ideen werden individuell notiert und durch systematischen Austausch in der Gruppe weiterentwickelt. Dadurch soll ihre Qualität gesteigert werden.

Gesamtdauer der Übung daher 30 Minuten plus Zeit für Auswertung

Regeln:

- › Sprechen ist während der Übung nicht erlaubt.
- › Auch weniger als 3 Ideen „gelten“.
- › Ideen kurz fassen und leserlich schreiben.

Ablauf:

- › Die TeilnehmerInnen sitzen in einer Runde.
- › Problem oder Fragestellung wird benannt
- › Jede/r TeilnehmerIn erhält einen Bogen A4 und trägt nebeneinander drei Lösungsideen für das Problem ein. Zeit: 5 Minuten.
- › Die Formulare werden an den/die rechte/n NachbarIn weitergereicht
- › Jede/r liest für sich die Ideen des/der Vorgängers/in und formuliert wieder 3 Ideen: beeinflusst von den fremden Ideen, darauf aufbauend oder aber völlig neue. Zeit 5 Minuten.
- › Weiterreichen der Formulare und Wiederholen dieser Abfolge, bis jede/r jedes Blatt hatte.

Auswertung:

Alle Ideenblätter werden aufgehängt. Die TeilnehmerInnen vergeben Präferenzpunkte (→ Methode Nr. 32 Ranking). Alle Ideen werden aufbewahrt, die Ideen mit den höchsten Punktezahlen werden auf einer Ideentafel per Kärtchen festgehalten und entweder sofort oder am Ende der Kreativphase weiterbearbeitet.

Idee 1 von TeilnehmerIn 1	Idee 2 von TeilnehmerIn 1	Idee 3 von TeilnehmerIn 1
Überarbeitung/Assoziation zu Idee 1 oben durch TeilnehmerIn 2	Überarbeitung/Assoziation zu Idee 2 oben durch TeilnehmerIn 2	Überarbeitung/Assoziation zu Idee 3 oben durch TeilnehmerIn 2
Überarbeitung/Assoziation zu Idee 1 oben durch TeilnehmerIn 3	Etc.	

(2) Ablaufschema Backdialog (Modell)



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

- › Vor dem Backdialog findet ein betriebsinternes Vorgespräch statt.
- › Ziel der Vorbereitungssitzung ist es, betriebsintern festzulegen, an welchen Themen und Fragestellungen 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). Diese Abklärungen erfolgen in einem bäckereinternen, 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“
 - » Dialog III „Einleitung von Umsetzungen/Marketing“.

Ziel des Dialogmoduls I ist die Diskussion des ausgewählten Themas im Dialogforum, ausgehend von der aktuellen Situation. Die Arbeitsrunde Dialog II bietet kreative Zugänge und dient der Erweiterung des Blickwinkels aller Teilnehmenden im Dialogforum. Sie endet mit der Auswahl weiterzuverfolgender Ideen. Modul Dialog III zieht eine erste Bilanz der beginnenden Umsetzung der Ideen und überlegt deren Vermarktung (3 Treffen des Dialogforums à ca. 3 Stunden).

- › Ziel der Bewertung ist es, in einer ersten Bilanz festzustellen, wie zufrieden die Teilnehmenden nach den Workshoprunden mit dem Dialogprozess und seinen Ergebnissen sind und ob das Vorhaben sich als Gewinn für das Unternehmen erwiesen hat (eine Sitzung zu 2 bis 3 Stunden).
- › Danach folgt die Umsetzung der im Backdialog gemeinsam erarbeiteten Lösungen – bäckereintern oder in Kooperation mit den DialogpartnerInnen oder anderen externen PartnerInnen.

(3) Aktionsplan (Beispiel)

Ein Aktionsplan fasst zusammen und definiert:

- › Geplante Maßnahmen
- › Durchführende Personen oder MitarbeiterInnen
- › Zeitplan
- › Notwendige Ressourcen (Budget, Material, Personal usw.) und
- › Priorität für die Umsetzung

Der Aktionsplan kann aus vielen konkreten Ideen zusammengestellt werden oder sich auf eine Hauptidee konzentrieren. Wichtig ist, dass alle Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind. Es ist möglich und sinnvoll, Prioritäten bezüglich der Umsetzung zu vergeben (welche Maßnahme ist dringend und sofort zu erledigen, welche kann noch etwas warten oder baut sogar auf vorangegangene Maßnahmen auf?).

Beispiel: Idee Frühstückskörperl

Maßnahme Titel	Beschreibung	Verantwortliche Personen	Zeitplan (Meilenstein)	Notwendige Ressourcen	Priorität für Umsetzung
Idee Frühstückskörperl	Verpackung (Körbchen) aussuchen und bestellen	Fr. Klug	Ausgang Bestellung 1. 9. 2007	Arbeitszeit: 1 Pers. 2 Std.; Körbchen: 1000 Stk. à ca. 50 Cent	+++
	Annonce in Regionalzeitung gestalten und inserieren	Fr. Kalt Hr. Grau	Annonceabgabe 31. 10. 2007, Inserat erscheint 10. 11. 2007	Annoncekosten € 1000.-; Arbeitszeit: 2 Pers. 2 Std.	++

(4) Analogieübung (Übung)

Bei dieser Übung sucht man nach Bildern, Gegenständen oder Abläufen in ganz anderen Bereichen, die irgendwie dem Problem ähnlich sind. Danach wird ein gemeinsames „Lösungsprinzip“, also ein ähnlicher Weg in der Lösung gesucht. Sehr oft dient dabei die Natur oder die Kunst als Beispiel.

Aufgabe:

1. Schreiben Sie das Problem/die Fragestellung auf.
2. Überlegen Sie sich Ähnlichkeiten mit anderen Bereichen. Denken Sie dabei über Ihren engeren Bereich hinaus. Beispiele:
 - » Menschenmassen in der Großstadt – Ameisenhaufen
 - » Betrieb wächst und benötigt neuen organisatorischen Rahmen – Schlange wächst und häutet sich
 - » Optimale Oberflächenmaterialentwicklung von Fahrzeugen – Haifischhaut
3. Aus den genannten Analogien wählt die Arbeitsgruppe jene, an der sie weiterarbeiten möchte.
4. Tragen Sie nun zusammen, was Sie über dieses Analogie-Beispiel wissen (wie funktioniert es, was sind die Regeln, die Funktionsweise); welche Probleme werden im Analogiebeispiel wie gelöst?
5. Übertragen Sie dieses Wissen auf Ihr Problem: Inwiefern ähneln sich das Problem und das Vergleichsbeispiel? Was könnte zu lernen sein? Ergeben sich Ideen zur Lösung daraus?

Die TeilnehmerInnen vergeben Präferenzpunkte an die Ideen (*Methode Nr. 32 Ranking*). Alle Ideen werden aufbewahrt, die Ideen mit den höchsten Punktezahlen werden auf einer Ideentafel per Kärtchen festgehalten und entweder sofort oder am Ende der Kreativphase weiterbearbeitet.

Dauer:

theoretisch unbegrenzt, sollte aber 1 Stunde nicht überschreiten!

(5) Attribute – Auflisten (Methode)

Mit dieser Methode kann man existierende Produkte und Verfahren verbessern, verändern, erweitern und so zu neuen Konzepten kommen.

Beginnend mit der genauen Auflistung von Eigenschaften der existierenden Produkte, Verfahren, oder Strategien werden sodann für jedes der Merkmale Abänderungen gesucht. Dadurch erfolgt eine systematische Suche nach Variationsmöglichkeiten.

Ablauf:

- › In einer Tabelle (Modell unten) erfolgt die Aufgliederung eines Produktes, eines Verfahrens, einer Dienstleistung in ihre Merkmale.
- › Die augenblicklichen Verfahren oder Leistungen werden genau beschrieben („Derzeitige Lösungen“).
- › Jedes der Merkmale wird in alle denkbaren Alternativen abgeändert.
- › Die Varianten werden von den TeilnehmerInnen bewertet und ggf. weiterverfolgt.

Beispiel:

Merkmal	derzeitige Eigenschaft, derzeitige Lösung	mögliche alternative Gestaltung
Produkte aus biologischem Landbau	Import Mehl aus Italien	regionale Zulieferer; Contracting-Modelle; Ausstieg aus Bio-Mehl; ...
	Vermarktung über Großhandel	Wochenmarkt; lokale Greißler; regionale Vermarktungsschienen; reisende Händler (Bäckereiwagen), ...

Die TeilnehmerInnen vergeben Präferenzpunkte an Ideen (Methode Nr. 32 Ranking). Alle Ideen werden aufbewahrt, die Ideen mit den höchsten Punktezahlen werden auf einer Ideentafel per Kärtchen festgehalten und entweder sofort oder am Ende der Kreativphase weiterbearbeitet.

Dauer:

30 Minuten–2 Stunden (je nach Detaillierungsgrad)

(6) Beispielindikatoren (Tabelle)

Im Folgenden wird die Tabelle Beispielindikatoren beispielhaft für das Ziel Steigerung Umsatz und Zufriedenheit der KundInnen ausgefüllt. Die Spalte „Ergebnis“ sollte im Lauf der Zeit – zu den in Spalte „Wann/wie oft“ genannten Zeitpunkten ausgefüllt werden.

Ziel der Maßnahme: ... Beispiel: Steigerung Umsatz und Zufriedenheit der KundInnen			
Was soll gemessen werden?	Wodurch/woran kann gemessen werden (INDIKATOREN)?	Wann/wie oft?	Ergebnis
Umsatz	Berechnung Umsatzanteil der Maßnahme in%	1x jährlich	
	Berechnung Jahresumsatz vor und nach Einführung der Maßnahme (in EURO und%)	1x jährlich	
Beschwerderückgang	Zahl eingehender Beschwerden	laufend, Auswertung 1x pro Jahr	
Kundenzufriedenheit	Befragung KundInnen	1x jährlich	
	Befragung von MitarbeiterInnen im Verkauf	2x jährlich	



(7) Blitzlicht (Methode)

Zweck

Rasches Einholen eines Stimmungsbildes.

Durchführung

Beim Blitzlicht stellen Sie eine Frage, die die TeilnehmerInnen der Reihe nach rundum beantworten sollen. Die wichtigste Regel ist, dass kein/e Teilnehmer/in unterbrochen werden darf (außer er/sie redet zu lange). Es gibt keine Zwiesgespräche. Die TeilnehmerInnen geben hintereinander ihre Statements ab; diskutiert wird erst im Anschluss daran (wenn überhaupt).

Beispielfragen

Wie schätzen Sie die Chancen unseres neuen Produktes am Markt ein?

Wie finden Sie die derzeitige Stimmung im Team des Backdialoges?

Für wie zielführend halten Sie die vorgeschlagene Werbestrategie?

Bemerkung

Es ist ein sehr schnelles Verfahren, das eine Vielzahl von verschiedenen Äußerungen in sehr kurzer Zeit ermöglicht.



(8) Brainstorming/Metaplantechnik (Methode)

Das Ziel der Methode Brainstorming ist die Ideenfindung zu einem Thema, wobei der Kreativität Raum gelassen wird und alle Beteiligten sich gleichwertig einbringen können.

Ablauf:

Es wird eine zentrale Frage/ein zentrales Thema gestellt, auf die/das mittels Brainstorming geantwortet werden soll.

Die Meinungen, Ideen, Antworten dazu werden entweder

a) laut herausgerufen, und durch den/die GesprächsleiterIn mitnotiert (auf Kärtchen oder auf einem Flipchart oder

b) durch die TeilnehmerInnen selbst auf Kärtchen geschrieben (ev. limitierte Kärtchenzahl pro TeilnehmerIn). Die Kärtchen werden vom/von der GesprächsleiterIn eingesammelt und an eine Tafel aufgesteckt.

Danach strukturiert der/die GesprächsleiterIn die Kärtchen, d.h. steckt ähnliche Ideen in Gruppen zusammen (ohne Streichungen, ohne Wegnehmen von Kärtchen). Auf diese Weise entstehen optisch gut erkennbare „Themengruppen“.

Regeln:

- › Kommentare oder Kritiken sind während des Brainstorming nicht gestattet
- › Eine Reglementierung der Ideen findet während des Brainstorming nicht statt
- › Quantität der Ideen geht vor Qualität
- › Problemorientierung der Ideen geht vor Lösungsorientierung
- › Eine Bewertung und Kritik der Ideen erfolgt erst nach dem Brainstorming
- › Jede/r kann sich in gleichem Ausmaß einbringen

Anleitung für den Gebrauch im Backdialog:

Auch in etwas veränderter Form ist die Methode gut einsetzbar: Der/die ModeratorIn des Backdialoges kann die Kärtchentechnik z. B. zum Festhalten der während einer allgemeinen Diskussion geäußerten Argumente und Meinungen benutzen. Dabei werden jeweils nur Schlüsselbegriffe oder -sätze notiert. Empfohlen z. B. zur Anwendung in DIALOG I (Analyse der Ist-Situation).

Weitere Informationen:

- › Scholles F. und Putschky M. (1998) Metaplan. Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen – Planungsmethoden. In http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/ptm/ptm_kreametaplan.htm
- › Scholles F. (1998) Brainstorming. Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen – Planungsmethoden. In http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/ptm/ptm_kreabrain.htm

(9) Einpunktfrage (Methode)

Zweck

Diese Form der Reflexion heißt Einpunktfrage, weil die Beantwortung nicht verbal oder schriftlich, sondern mit einem Klebepunkt erfolgt (ähnlich der Methode Nr. 32 Ranking). Die Einpunktfrage eignet sich für das Erfragen von Meinungen, Schätzungen, Erwartungen und Stimmungen.

Durchführung

Sie stellen auf einem Plakat die Frage mit dem entsprechenden Antwortraster vor. Und Sie erläutern, was ein Punkt an einer bestimmten Stelle auf der Antwortskala oder auf dem Koordinatenfeld bedeutet.

Danach bekommt jede/r Teilnehmer/in einen Klebepunkt mit der Bitte, diesen für die Beantwortung der Frage zu verwenden. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Formen der Abfrage: eine „offene“ Abfrage, bei der alle TeilnehmerInnen an das Plakat treten und ihre Punkte vergeben. Dabei ist das Vergeben der Punkte für alle sichtbar.

Bei „heiklen“ Fragestellungen kann man eine „verdeckte“ Abfrage durchführen. Sie teilen Handzettel aus und bitten die TeilnehmerInnen, die Position ihres Punktes auf dem Zettel einzutragen; danach werden die Zettel eingesammelt und die Punkte vom/von der Moderator/in auf dem Plakat gesetzt.

Die Interpretation des Gruppenergebnisses sollte von der Gruppe selbst vorgenommen werden, etwa durch die Frage: „Wie interpretieren Sie dieses Ergebnis?“ Die Antworten werden von der Moderation stichwortartig mitgeschrieben.

Für die Einpunktfrage können verschiedene Skalen bzw. Felder verwendet werden:

Gleitende Skalen

Die Länge der Skalenlinie bemisst sich an der Gruppengröße, so dass eine Streuung deutlich sichtbar werden kann. Unterhalb der Skala sollte Platz sein, um die Kommentare der Gruppe einzutragen.

Beispiel

Wie gut ist die Einbeziehung der relevanten Stakeholder in den Backdialog gelungen?

sehr gut

gar nicht gut

Kommentare:

TEIL C

Gestufte Skalen

Die Felder für die Punkte sollten geschlossen und groß genug sein, damit alle TeilnehmerInnen ihre Punkte auch in ein einziges Feld kleben können. Die Felder können z. B. von ++ bis -- bezeichnet werden, oder auch mit Zahlen (z. B. von -2 bis +2 oder von 1 bis 5). Unterhalb der Skala sollte wieder Platz für Kommentare sein.

Beispiel:

Wie gut ist die Einbeziehung der relevanten Stakeholder in den Backdialog gelungen?

++	+	-	--
----	---	---	----

Kommentare:

Günstig ist es, bei den Bewertungsmöglichkeiten eine gerade Anzahl von Skalenfeldern zu wählen, damit es kein Mittelfeld gibt und sich die TeilnehmerInnen daher für eine bestimmte Richtung ihrer Aussage entscheiden müssen.

Koordinatenfeld

Das Koordinatenfeld erlaubt es, zwei Einschätzungen durch einen Punkt zugleich abzugeben. Es enthält vier Felder, die zwei verknüpfte Antwortmöglichkeiten auf die Frage darstellen.

In den beiden oberen Feldern wird beurteilt, ob im Laufe des Projektes etwas gelungen ist (z. B. die Einbeziehung der Stakeholder), und ob dies auch wichtig (links oben) ist oder es gelungen, aber eigentlich unwichtig (rechts oben) ist. In den beiden unteren Feldern wird eingetragen, wenn dies nicht gelungen ist, dies aber wichtig gewesen wäre (links unten) bzw. wenn dies nicht gelungen ist, aber für das Projekt sowieso unwichtig war oder ist.

Beispiel

Wie gut ist die Einbeziehung der relevanten Stakeholder in den Backdialog gelungen? Und wie wichtig bzw. unwichtig war dies für das Projekt?

Gelungen und wichtig	Gelungen, aber unwichtig
Nicht gelungen, aber wichtig	Nicht gelungen und unwichtig

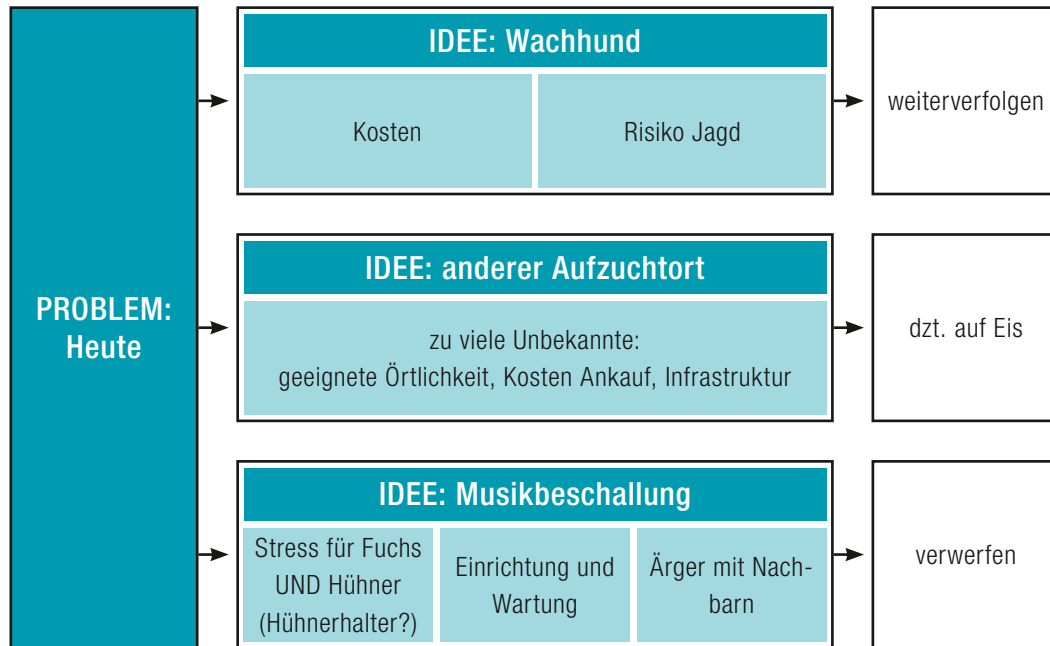
Bemerkung:

Gibt eine gute Übersicht über die Einschätzung der TeilnehmerInnen.

(10) Entscheidungsbaum

Ordnen und bewerten Sie eine Reihe entstandener Ideen zur Problemlösung.

Die Methode wird am Beispiel des Problems „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs?“ vorgestellt.



(11) Evaluationsfragen (Beispiele)

Zu Beginn des Backdialoges/des Projektes:

- › Was hat Sie motiviert, am Backdialog/am Projekt teilzunehmen?
- › Was erwarten Sie sich von der Teilnahme am Backdialog/am Projekt?
- › Was muss zum Schluss herauskommen, damit der Backdialog/das Projekt für Sie ein Erfolg war?
- › Was darf Ihrer Meinung nach im Backdialog/im Projekt auf keinen Fall passieren?

Während des Backdialoges/des Projektes:

- › Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Verlauf des Backdialoges/des Projektes?
(z. B. auf einer Schulnotenskala von 1 bis 5)
- › Wie ist derzeit das persönliche Klima im Backdialog/im Projekt?
- › Wie hoch sehen Sie derzeit die Chancen für die Umsetzung des Projektes?
(z. B. auf einer Skala von 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch)
- › Welche Schwierigkeiten gibt es derzeit Ihrer Meinung nach im Backdialog/im Projekt?
- › Wie zielführend war die heute eingesetzte Methode im Backdialog?

Am Ende des Backdialoges/des Projektes:

- › Wie zufrieden sind Sie mit dem Ablauf des Backdialoges/des Projektes?
- › Was hätte im Backdialog/im Projekt besser gemacht werden können?
- › Was ist sehr gut gelaufen/was weniger gut?
- › Was hat Ihnen im Backdialog gefehlt?
- › Wie verständlich waren die zur Verfügung gestellten Unterlagen?
- › Wie angemessen war das Ausmaß der Zeit, dass Sie in den Backdialog/in das Projekt investiert haben, in Verhältnis zum vorliegenden Ergebnis?
- › Welchen Vorteil ziehen Sie aus der Teilnahme an diesem Backdialog/diesem Projekt?
- › Wie fanden Sie die Atmosphäre im Backdialogteam?
- › Wie zufrieden waren Sie mit dem/der BackdialogmoderatorIn?
- › Wie sehr haben sich Ihre Erwartungen an den Backdialog/an das Projekt erfüllt?

(12) Feedback geben/nehmen (Tipps)

Der Begriff „Feedback“ bedeutet „Rückkoppelung“ und findet auch in der Technik Verwendung. In unserem Zusammenhang ist damit gemeint, dass gewisse Personen die Qualität ihres Wirkens verbessern können, indem sie sich Rückmeldungen von ihren MitarbeiterInnen oder KollegInnen einholen. Die Rückmeldungen können positiv oder negativ sein.

Regeln für den/die Feedback-Geber/in

- › Nicht verallgemeinern.
- › Nicht interpretieren.
- › Nur im eigenen Namen sprechen.
- › Nichts aufdrängen.
- › Nur beschreiben, was nach außen hin sichtbar war und die eigene Reaktion darauf benennen.
- › Stärken ansprechen und Wertschätzung zeigen.

Regeln für den/die Feedback-Nehmer/in

- › Nicht verteidigen und rechtfertigen.
- › Nicht erklären.
- › Nicht zurück „schießen“.
- › Zuhören und aufnehmen.
- › Mit dem/der Feedback-Geber/in ins Gespräch kommen.

Wie muss Feedback beschaffen sein?

- › Beschreibend anstatt bewertend.
- › Konkret im Gegensatz zu allgemein.
- › Erbeten im Gegensatz zu aufgezwungen.
- › Zur rechten Zeit bzw. möglichst bald.

Was kann der/die Feedback-Empfänger/in mit dem Feedback tun?

- › Dem/der anderen sagen, dass er/sie das Feedback gehört und verstanden hat.
- › Dem/der anderen sagen, welche Gefühle das Feedback bei ihm ausgelöst hat.
- › Gemeinsam mit den anderen nach möglichen Alternativen suchen.

(13) Fragebogen-Erstellung (Tipps)

Welche Vor- und Nachteile hat ein Fragebogen?

Ein Fragebogen scheint ein einfaches, leicht handhabbares Instrument für die Möglichkeit der Evaluation zu sein. Die Brauchbarkeit eines Fragebogens hängt aber entscheidend von der Qualität der Fragen ab, da ein Rückfragen und Präzisieren kaum möglich ist.

Je präziser man bereits vor der Konstruktion des Fragebogens weiß, was man damit will, desto stärker strukturiert kann der Fragebogen sein. Je weniger man im Vorfeld weiß, desto offener sollte der Fragebogen sein, desto schwieriger ist aber auch dessen Auswertung.

Wie entscheide ich, welche Fragen ich stelle?

Sie können sich Folgendes bei der Erarbeitung des Fragebogens überlegen:

- › Ist die Frage wirklich notwendig?
- › Deckt die Frage das Thema ab? Oder brauche ich noch weitere Fragen, um eine zufrieden stellende Antwort zu erhalten?
- › Haben die Befragten die notwendigen Informationen für die Beantwortung dieser Frage?
- › Kann die Formulierung der Frage missverstanden werden?
- › Ist die Formulierung suggestiv? Wird durch die Formulierung der Frage eine bestimmte Antwort nahe gelegt?
- › Reizt die Formulierung der Frage zum Widerspruch oder zur Ablehnung der Frage?
- › Soll die Frage besser zum Ankreuzen einer oder mehrerer Vorgaben, zu einer Kurzantwort oder zu einer frei formulierten Antwort auffordern? Es sind auch Kombinationen zwischen diesen möglich.
- › Wie viele Antwortalternativen soll eine Frage haben (z. B. „ja/nein“, „trifft sehr zu/trifft eher zu/trifft weniger zu/trifft gar nicht zu“, oder Skalen wie Schulnoten von 1 bis 5 oder Einschätzungsskalen z. B. von 1 bis 10, wobei 1 = „trifft vollständig zu“ und 10 = „trifft überhaupt nicht zu“)?
- › Sind die Antwortalternativen klar voneinander unterschieden und abgegrenzt?
- › Wird die Frage vom Inhalt der vorhergehenden Fragen beeinflusst?
- › Ermöglicht die Abfolge der Fragen ein langsames Vertrautwerden mit der Thematik des Fragebogens? Am Anfang sollten eher Fragen nach objektiven Informationen stehen (Fakten), erst später Fragen nach subjektiven Informationen (Einstellungen, Meinungen etc.).

TEIL C

Was sind offene und geschlossene Fragen?

Ein Fragebogen kann aus offenen und geschlossenen Fragen bestehen. Bei geschlossenen Fragen wählt der/die Befragte die für ihn/sie zutreffenden Antworten aus.

Beispiele für geschlossene Fragen:

- › „Kaufen Sie in dieser Bäckerei regelmäßig ein? Antwortmöglichkeiten: „ja/nein“
- › „Diese Bäckerei hat immer frische Semmeln im Angebot. Antwortmöglichkeiten: „trifft sehr zu/trifft eher zu/trifft weniger zu/trifft gar nicht zu“.

Bei offenen Fragen muss die Antwort von dem/der Befragten selbst formuliert werden.

Beispiel für eine offene Frage:

„Warum kaufen Sie in dieser Bäckerei ein? Antwort: „Weil die Bedienung freundlich ist.“

Noch einige Tipps zur Formulierung von Fragen:

- › Fragebögen mit einer kurzen Überschrift versehen, um den Zweck zu erklären und zur Mitarbeit zu motivieren.
- › Fragebögen vor dem eigentlichen Einsatz mit FreundInnen/KollegInnen testen.
- › Fragen sollen maximal 20 Wörter umfassen.
- › Fragen sollen möglichst eindeutig formuliert sein.
- › Fragen sollen positiv formuliert sein (z. B. Welche Idee hat Ihnen gut gefallen? Und nicht: Welche Idee hat Ihnen nicht gefallen?)
- › Jede Frage soll nur eine Dimension ansprechen.
- › Fragenkataloge sollen genau angeben, was zu tun ist (z. B. Bitte kreuzen Sie die Antwort an, die auf Sie zutrifft).
- › Ja/Nein-Fragen meiden, sondern Möglichkeit zu Differenzierungen geben.
- › Fragen sollen persönlich ansprechen.
- › Fragen müssen respektvoll und höflich formuliert sein.

Auswertung des Fragebogens

Die einfachste Möglichkeit, den Fragebogen auszuwerten, ist, die jeweiligen Antworten auf die gestellten Fragen händisch auszuzählen. Sie werden einen kurzen Fragebogen verwenden und meist wird Ihr Team im Backdialog nicht mehr als ca. 10 Personen umfassen, dafür wäre eine EDV-mäßige Auswertung der Befragung zu aufwändig.

(14) Fragen der Rückbindung (Beispiele)

- › Inwiefern hat die Übung neue Aspekte oder Ideen eingebracht?
- › Welche Ideen gibt es, die mit schon bestehenden harmonisieren?
- › Welche neuen Sichtweisen bezogen auf das „Grundproblem“ sind entstanden?
- › Welche Aspekte oder Ideen möchten Sie besonders festhalten? Warum?
- › Welche Aspekte oder Ideen entstanden, die nicht direkt Problembezug haben, die aber dennoch interessant sein könnten?



(15) Heiß-Kalt-Protokoll (Methode)

Ordnen und bewerten Sie eine Reihe entstandener Ideen zur Problemlösung.

Die Methode wird am Beispiel des Problems „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs“ vorgestellt.



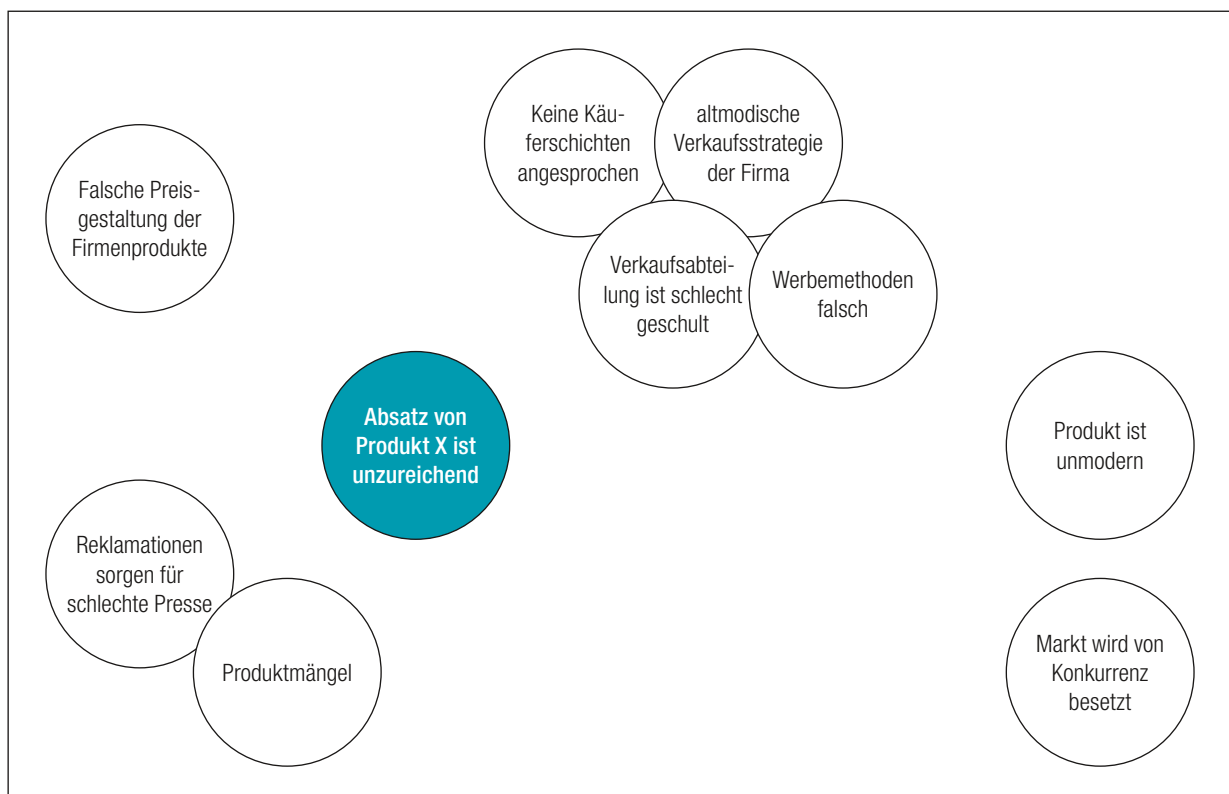
(16) Ideengenerator (Methode)

Diese Methode ist zur Detaillierung einer Fragestellung oder eines Problems und zur Ursachenfindung in einer Arbeitsgruppe sehr zu empfehlen.

Ablauf:

- › Eine erste Formulierung eines Problems wird auf ein Kärtchen geschrieben und im Zentrum eines großen, an die Wand gehängten Bogens Papiers befestigt.
- › Alle TeilnehmerInnen schreiben nun auf Kärtchen die ihrer Meinung nach wichtigsten Ursachen für das Problem. Dazu haben sie ca. 10 Minuten Zeit. Je nach Zahl der Teilnehmenden kann der/die ModeratorIn die Anzahl der Kärtchen pro TeilnehmerIn limitieren.
- › Danach werden die Kärtchen vorgelesen und die Arbeitsgruppe diskutiert für jede notierte Ursache die „Nähe an der Frage“; entsprechend nahe oder fern des zentralen Kärtchens wird das jeweilige Ursachenkärtchen befestigt.
- › Ähnliche Ursachen können zu Themengruppen (Clustern) zusammengesteckt werden.
- › Am Ende einigt sich die Arbeitsgruppe auf jene Cluster, die nach Ansicht der Arbeitsgruppe entweder
 - » eine bessere Formulierung der eigentlichen Kernfrage bietet oder
 - » zur weiteren Lösungssuche verwendet werden soll.

Beispiel: Im untenstehenden Beispiel wurde schließlich das markierte Kärtchen als jene Fragestellung identifiziert, an der eigentlich weitergearbeitet werden sollte.



(17) Identifizierung der Stakeholder (Checkliste)

Wer sind Ihre Stakeholder? Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, Ihre Stakeholder zu identifizieren und auszuwählen!

- › Wer ist vom gewählten Thema betroffen und hat auch einen Einfluss darauf?
- › Wer hat klare Rollen im gewählten Thema/Fragestellung (z. B. KundInnen, LieferantInnen, BetriebsberaterInnen, ...)?
- › Welche Stakeholder(-gruppen) sind von der Thematik betroffen, beeinflussen sie aber kaum?
- › Wer ist MeinungsbildnerIn rund um das Thema?

Anleitung: Schreiben Sie eine erste Liste der Stakeholder, die Ihnen einfallen, auf ein Blatt Papier.



(18) Interview – Durchführung (Tipps)

Interviews sind Gespräche mit dem Zweck, Sichtweisen, Interpretationen und Bedeutungen kennen zu lernen, um das Verständnis einer Situation zu verbessern. Sie sind aufwendiger vorzubereiten und schwerer durchzuführen als ein Fragebogen, können dafür aber auch tiefer gehende Resultate liefern. Gut geeignet sind sie für Fragestellungen, die noch mehr diffusen Charakter haben und über die man mehr erfahren möchte.

Faustregeln für Interviews

- › Zuhören statt reden. Redet der/die InterviewerIn mehr als 10%, ist das ein eher schlechtes Interview.
- › Nicht nach strengem Leitfaden oder Schema fragen. Einen Leitfaden als Checkliste im Hintergrund zu haben ist gut, aber der/die Interviewte sollte das Gespräch entwickeln können.
- › Keine Reaktionen zeigen (außer Verständnis, Ermunterung durch Kopfnicken etc.).
- › Einfache Fragen stellen. Der/die Gefragte sollte leicht antworten und seine Antworten mit eigenen Inhalten füllen können.
- › Suggestivfragen vermeiden. (z. B. nicht „Sind Sie auch der Meinung, dass ...“, sondern „Welche Meinung haben Sie?“).
- › Pausen ertragen. Nicht drängen, keine Verlegenheitsfragen stellen, keine Antwort erzwingen.
- › Fragehaltung nicht aufgeben. Wenn Sie selbst zum Befragten werden, antworten Sie möglichst „mitmenschlich“, aber wenig. Lassen Sie keinen Rollentausch im Interview zu.
- › Fragen Sie nach. Möglichkeiten des Nachfragens sind z. B.
 - › Äußerungen des/der Interviewpartners/in wiederholen
 - › Nach Ursachen, Gründen und Zwecken fragen
 - › Widersprüche aufklären lassen
- › Zeit lassen. Nicht zu schnell zufrieden geben, nachfragen.
- › Nach dem Interview die Daten so bald wie möglich zur Analyse vorbereiten.

TEIL C

Zu Beginn

Am Anfang ist es wichtig, den/die Gesprächspartner/in um seine/ihre Mitarbeit zu bitten und ihm/ihr den Zweck des Interviews zu erklären. Eine Möglichkeit ist es, Interviews auf Tonband aufzuzeichnen. Es erleichtert die Konzentration auf das Gespräch während des Interviews und ebenso die Auswertung danach. Wenn dies jemand nicht möchte, besteht die Möglichkeit, während des Gespräches Notizen zu machen und das Interview sofort danach zu protokollieren bzw. das Interview zu zweit durchzuführen (eine Person stellt die Fragen und eine Person protokolliert mit).

Das Zuhören

Das Zuhören während des Interviews ist ebenso wichtig wie das Fragenstellen. Gedankengänge des Interviewten sollten nicht unterbrochen, Pausen als natürliche Phasen des Nachdenkens akzeptiert werden. Alle Äußerungen sollten angenommen werden, auch wenn sie nicht den eigenen Erwartungen oder Überzeugungen entsprechen.

Fragen

Für den Verlauf des Interviews ist vor allem der Anfang wichtig, weil er eine „instabile“ Situation darstellt und erst Vertrauen zwischen InterviewerIn und Interviewtem aufgebaut werden muss. Für diesen Zweck sind „offene Fragen“ zweckmäßig.

Zu jedem Thema sind eher beschreibende und eher interpretierende Äußerungen möglich. Bei der Interviewführung sollte eine Balance zwischen diesen beiden Polen angestrebt werden.

Die Fragen sollten nicht suggestiv formuliert werden. Dem Interviewten dürfen keine Auffassungen in den Mund gelegt werden.

Das Nachfragen

Das Nachfragen ist ein Mittel, das Interesse des/der Interviewers/in an einem genauen Verständnis des Gesagten auszudrücken.

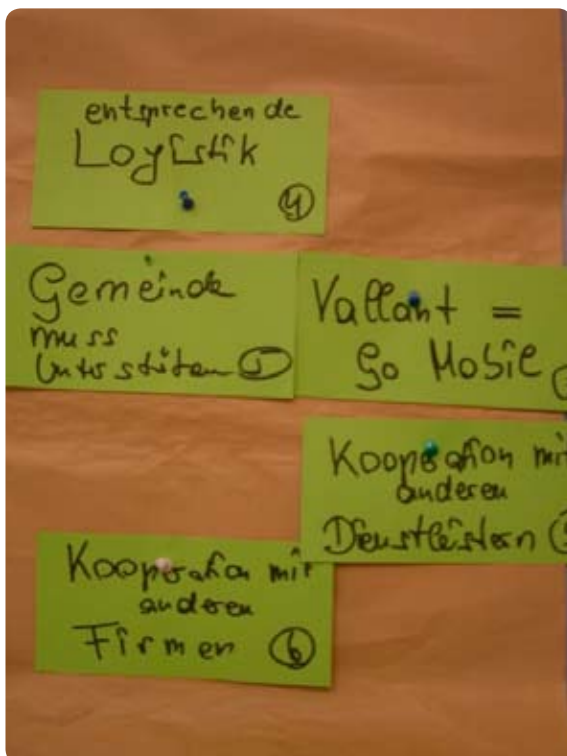
Zur Repräsentativität

Es kann durch eine relativ geringe Anzahl von Interviews oft ein Meinungsspektrum erfasst werden, wenn z. B. mehrere Interviews mit Personen geführt werden, die unterschiedliche Meinungen vertreten.

(19) Killerphrasen gegen neue Ideen (Beispiele)

- > Das haben wir noch nie so gemacht!
- > Das ist schon woanders schlecht gelaufen!
- > Das entspricht nicht den Vorschriften!
- > Das können wir ohnehin nicht finanzieren!
- > Da macht uns keiner mit!
- > ...

Übung: Welche Killerphrasen zum Abtöten von Ideen kennen Sie noch?



(20) Kopfstand (Methode)

Alteingeübte Denkmuster führen zu einer gewissen „Blockierung“, wenn es um das Finden neuer Ansätze für Lösungen geht. Bei dieser Methode wird versucht, dies dadurch zu verändern, dass bewusst der Blick auf die Situation verändert wird. Diese Methode ist weniger geeignet, ganz neue Ideen zu kreieren, sondern dient vor allem dem Aufbrechen der Routine und dem Öffnen von Blickwinkeln.

Beim Kopfstand wird das „Problem“ radikal umformuliert:

Beispiel: Anstelle „Wie kann das Stiegenhaus kindersicher gemacht werden?“ lautet die Frage „Was muss getan werden, um das Stiegenhaus möglichst gefährlich für Kinder zu machen?“

Ablauf:

- › Problem/Fragestellung wird benannt
- › Umformulierung des Problems in sein Gegenteil
- › Brainstorming von 15 Minuten zum Finden von Ideen zur neuen Frage. Die Ideen werden auf Pinnwand oder in der linken Hälfte eines großen Blattes Papier niedergeschrieben
- › Zu jeder dieser Ideen wird nun – wieder im Sinn des eigentlichen Problems – eine Gegenidee formuliert und daneben aufgeschrieben

Die TeilnehmerInnen vergeben Präferenzpunkte (Methode Nr. 32 Ranking). Alle Ideen werden aufbewahrt, die Ideen mit den höchsten Punktezahlen werden auf einer Ideentafel per Kärtchen festgehalten und entweder sofort oder am Ende der Kreativphase weiterbearbeitet.

Dauer:

ca.1 Stunde (abhängig von TeilnehmerInnenzahl)

(21) Kreativer Einstieg 1: „Dingsda“ (Übung)

Eine Übung zum Zweck des Abbaus von Denkblockaden

Ablauf:

- › Der Moderator/die ModeratorIn legt vier (kleinere) Alltagsgegenstände z. B. Tennisball, PC-Maus, Büroklammer, ..in die Runde.
- › Erfinden Sie in einem Zeitlimit (10–15 Minuten maximal) möglichst viele neue Nutzungsmöglichkeiten für diese Gegenstände! Der/die ModeratorIn achtet auf die Zeit.



(22) Kreativer Einstieg 2: „Der schnelle Ball“ (Übung)

Eine Übung zum Zweck des Abbaus von Denkblockaden

Ablauf:

- › Der/die ModeratorIn gibt der Gruppe einen kleinen Gummiball.
- › Aufgabe ist, den Ball möglichst rasch 1x durch die Hände aller Teilnehmenden zu führen.
- › Der Moderator/die Moderatorin stoppt die Zeit.
- › Die Gruppe soll mehrere Versuche mit unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten erproben! (Es gibt eine optimale = schnellste Lösung! Nämlich: Eine Person hält den Ball und führt ihn über die aneinander gereihten Hände aller anderen Teilnehmenden).



(23) Kriterien der Einladung von Stakeholdern (Checkliste)

Wer von all den möglichen Stakeholdern nun wirklich in das Dialogforum eingeladen werden soll, hängt einerseits von den Informationen ab, die Ihnen z. B. durch die Methoden 35 und 36 Stakeholder-Beschreibung (Checkliste und Tabelle) schon vorliegen. Dazu können aber auch noch andere Überlegungen kommen.

Beispielhaft finden Sie hier einige Kriterien der Auswahl:

- > Verfügbarkeit (zeitlich) für alle Phasen des Backdialoges
- > Alter (z. B. zur Auswahl der KundInnen)
- > Häufigkeit/Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung
- > Einfluss
- > MeinungsbildnerIn
- > Interesse am Vorhaben
- > RepräsentantIn wichtiger Gruppen
- > ...



(24) Kurzreflexion +/-/? (Methode)

Zweck

Sammeln und Auswerten von Meinungen.

Durchführung

Die TeilnehmerInnen oder Befragten schreiben auf einem dreigeteilten Zettel positive (+), negative (-) Bemerkungen sowie Aspekte, die ihrer Meinung nach offen geblieben sind (?) zum durchgeführten Projekt/Workshop/Seminar etc. auf. Die Fragen könnten z. B. lauten:

- > Was hat mir gefallen/nicht gefallen?
- > Was hat mir etwas gebracht/nichts gebracht?
- > Was hätte ich lieber anders gehabt?
- > Was ist offen geblieben?

Beispiel

	Plus (+)	Minus (-)	offen geblieben (?)
Mir hat am Backdialog gefallen/nicht gefallen ...	Offene Atmosphäre bei den Treffen. Kennenlernen neuer Leute	Zu viele Treffen. Zu wenig Einbeziehung anderer Lieferanten	Werde ich über weitere Umsetzung des Projektes informiert?
Mir hat der Backdialog persönlich Folgendes gebracht/nicht gebracht ...	Möchte Methoden aus dem Backdialog für Sitzungen in meinem Betrieb verwenden	Dachte, ich würde mehr über Konsumverhalten erfahren	Überlege noch, ob ich ähnliches in meinem Unternehmen durchführe

Anschließend werden Gespräche in Zweierteams oder in Kleingruppen organisiert, in denen die Ergebnisse ausgetauscht werden, anschließend werden diese noch einmal gemeinsam für alle dargestellt. Wichtig ist es, die Ergebnisse wieder ins Plenum zurück zu führen.

Bemerkung

Geringer Aufwand.

(25) Mind Mapping (Methode)

Mind Maps („Gedankenkarten“) ermöglichen das Festhalten logischer Zusammenhänge, aber auch von Assoziationen zu einem Thema. Alle haben das gleiche Bild vor Augen und können daran – zeitgleich und spontan – ergänzen, die Komplexität eines Themas oder einer Fragestellung kann aufgeschlüsselt werden.

Ablauf:

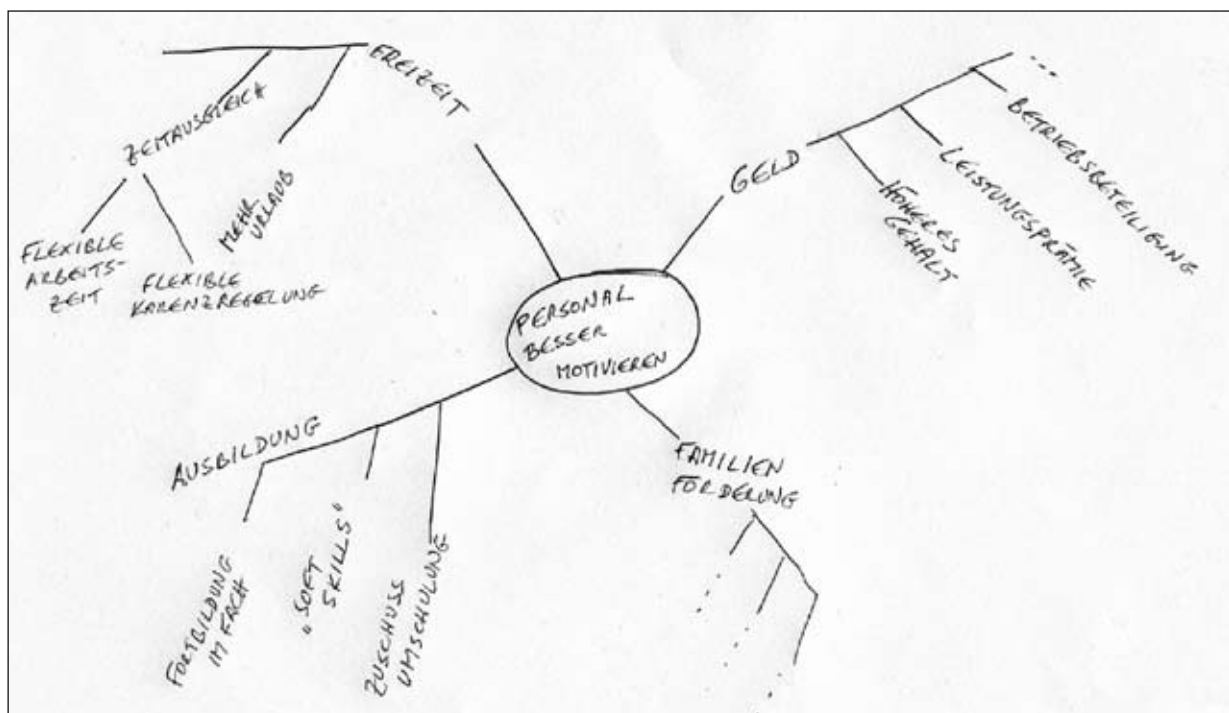
- › In das Zentrum eines großen Blattes Papier (aufgelegt oder an der Wand befestigt) wird das Thema geschrieben.
- › Dazugehörige Unter- und Neben-Themen und damit verbundene Gedankengänge werden als Schlüsselwörter auf vom zentralen Thema wegstrebende „Äste“ gesetzt.
- › Hauptäste werden durch Unterzweige nach Bedarf ergänzt. Eine Baumstruktur entsteht.
- › Hauptäste, die miteinander in Beziehung stehen, können als solche markiert werden. Sie können auch unterschiedliche Farben zur Illustration nutzen.

Es gibt auch Mind Map Programme für den Computer.

Dauer:

30 Minuten optimal

Beispiel einer Mind Map:



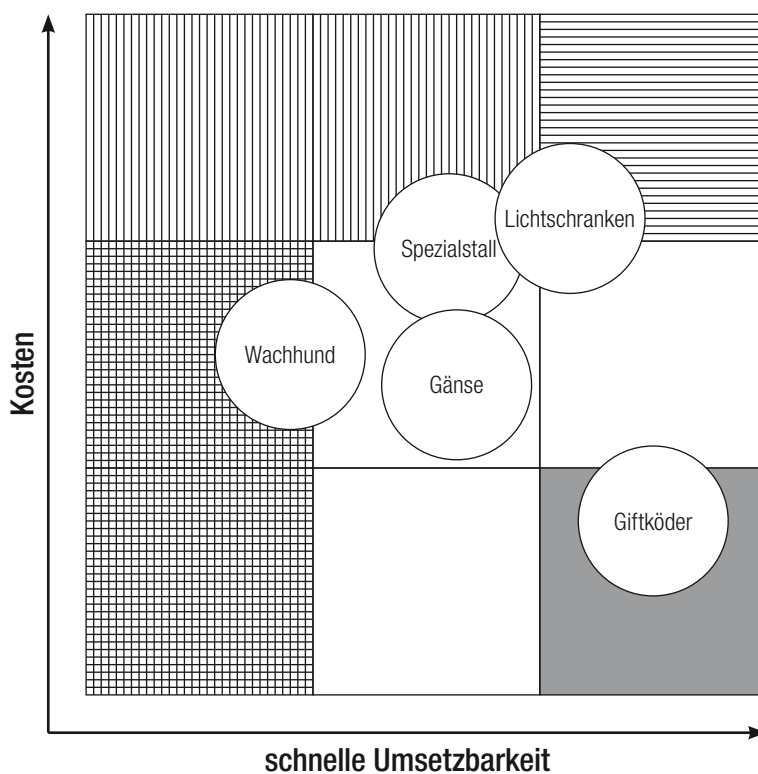
(26) Portfolio-Analyse (Methode)






Ordnen und bewerten Sie eine Reihe entstandener Ideen zur Problemlösung.

Die Methode wird am Beispiel des Problems „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs?“ vorgestellt.

Die Portfolio-Analyse ist eine Methode, die mehrere Ideen einander qualitativ gegenüberstellt. Die Ideen werden dabei nach zwei Schlüsselfaktoren, die als besonders wichtig festgelegt werden, bewertet und durch Eintragen in die Matrix klassifiziert. Als Ergebnis erhält man eine grafische Darstellung, die viele Optionen und deren Eigenschaften recht anschaulich darstellt.

1. Bezeichnen Sie die Achsen des Portfolios (Schlüsselfaktoren)
2. Ordnen Sie die Ideen in das Portfolio ein
3. Überlegen Sie Strategien, die Sie den Feldern des Portfolios zuordnen – und damit auch Ihren Ideen
4. Überlegen Sie eine optimale Kombination der Maßnahmen und die dafür nötigen Schritte.



-  bevorzugt entwickeln
-  entwickeln
-  Notoption
-  als Langfriststrategie überlegen
-  verwerfen bzw. hintanstellen

(27) Positivkonzept

Ordnen und bewerten Sie eine Reihe entstandener Ideen zur Problemlösung.

Die Methode wird am Beispiel des Problems „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs“ vorgestellt.

	Ideen
Auf welche der Ideen kann besonders gut aufgebaut werden?	Spezialhühnerstall; Wachhund; Kampfhühnerrassen; Gänse halten;
Auf welche eher nicht?	Lichtschranken; Giftköder; Verstärkung Fuchsjagd; anderer Aufzuchtort; Musikbeschallung



(28) Pro und Contra – Auflistung

Ordnen und bewerten Sie eine Reihe entstandener Ideen zur Problemlösung.

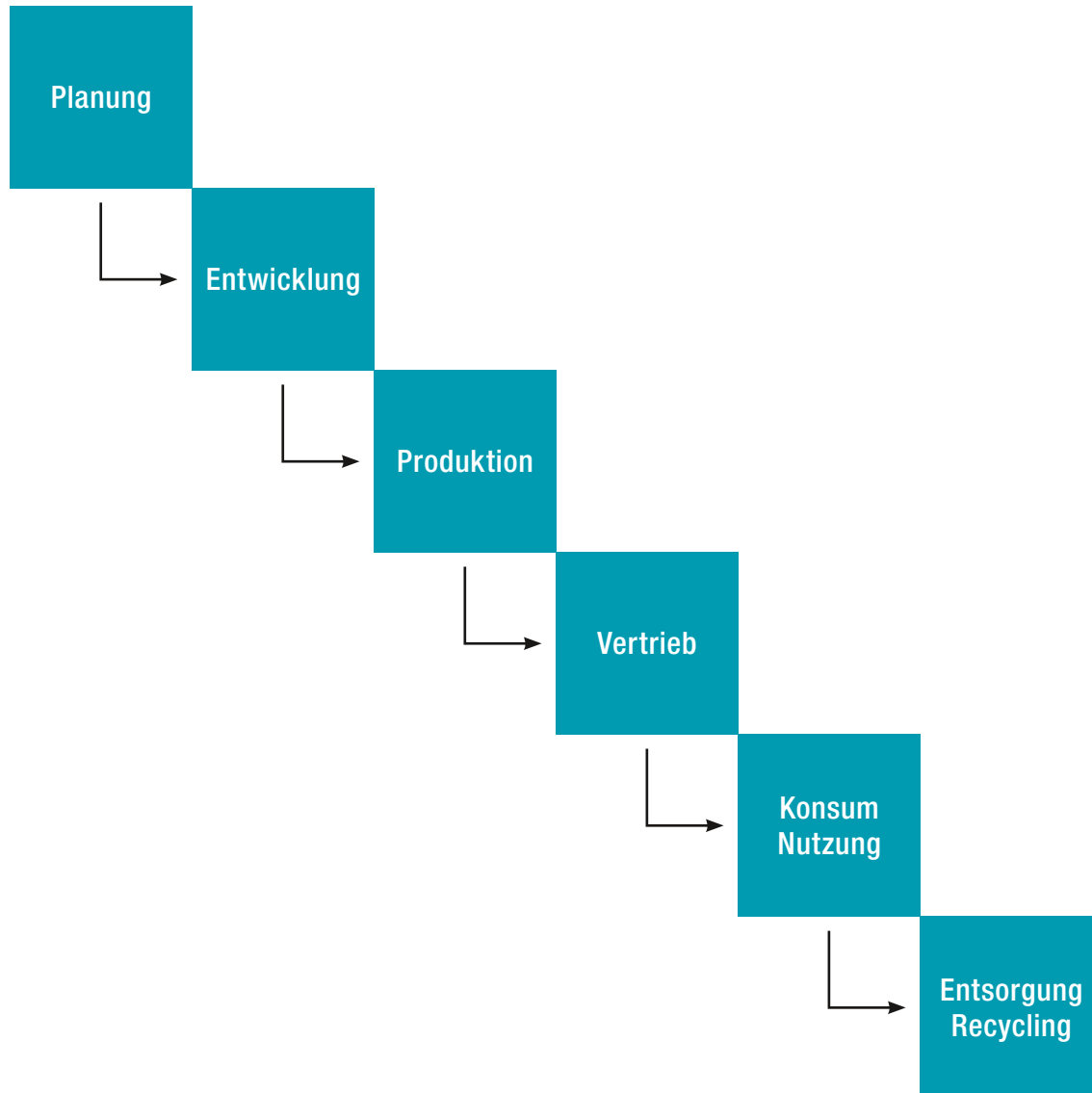
Die Methode wird am Beispiel des Problems „Wie schütze ich die Hühner vor dem Fuchs?“ vorgestellt.

Idee	Pro	Contra
Giftköder	billig; senkt Fuchszahl	gefährlich für Kinder und Tiere; offiziell verboten
Wachhund	hält Füchse ab	ev. selbst Hühner jagend; Kosten der Haltung



(29) Produktlebensweg (Modell)

Dieses Modell des „Lebensweges“ eines beliebigen Produktes kann als Unterlage für die betriebsinterne Diskussion in der Vorbereitung des Dialogforums dienen und mögliche „Ansatzpunkte“ für eine Innovation abbilden.



(30) Produkt – Lebensweg/Dienstleistungen (Fragenliste)

Allgemeine Fragen

- › Ist Ihr Betrieb Produzent oder/und Dienstleister? Inwiefern?
- › Wie würden Sie das Profil Ihres Betriebs beschreiben?
- › Wie sieht Ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot aus?

Fakten

- › Was sind Ihre Arbeits-/Produktionsschritte (passen Sie das Modell von Methode 29 entsprechend an!)
- › Welche Dienstleistungen bieten Sie bereits an? Erweitern Sie das Modell von Methode 29 damit!
- › Wo finden auch Kreisläufe in Produktion und Dienstleistung statt (wo sollten die Pfeile in mehrere Richtungen weisen)?
- › Wo erfolgt ein starker Input von Ressourcen (Rohstoffe, Energie, ...)?
- › Inwiefern haben Sie Ihre Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bisher an Nachhaltigkeit orientiert?
 - » Beispiele für Berücksichtigung der ökologischen Einflüsse: Emissionen; Transportmittel und Transportentfernungen; Herkunft der Rohstoffe/Produkte; ...
 - » Beispiele für Berücksichtigung der sozialen Einflüsse: Herkunft der Produkte, regionale Wertschöpfung, Soziale Standards (Zulieferer, ...); Einbeziehung von KundInnen u.a. Stakeholdern in die Entwicklung (wenn ja: welche Erfahrungen haben Sie gemacht?)
- › Wo kaufen Sie Produkte zu, wo Dienstleistungen?
- › Mit wem kooperieren Sie in welchem Schritt der Produktion oder Dienstleistung? Wer liefert zu, wer ist PartnerIn, wer ist AbnehmerIn?
- › Welches sind derzeit die Schritte mit optimalem Kosten-/Nutzenverhältnis? Warum?
- › Welches sind die Schritte, in die Sie in letzter Zeit am meisten Hirn oder Geld investiert haben – warum? Mit welchem Resultat?

Herausforderungen

- › Wo liegen derzeit Ihre interessantesten Geschäftsfelder?
- › Wo passen Input und Output nicht zusammen – wo besteht Optimierungspotential?
- › Wo erfolgten bereits Innovationsansätze?
- › Worin besteht der Unterschied zur Konkurrenz (in welchem Bereich sind Sie besser, in welchem die anderen?)

TEIL C

Handlungsbedarf

- › In welchem dieser Schritte besteht Ihrer Meinung nach Handlungsbedarf?
- › Wo haben Sie Handlungsspielraum?

Anleitung:

Die Abbildung des Produktlebensweges ist schematisch, d.h. Sie sind eingeladen, Schritte, die für Ihren Fall nicht zutreffen, auszublenden oder Schritte, die durch das Modell von Methode 29 nicht wiedergegeben sind, einzufügen. Sie finden obenstehend eine Liste mit Fragen, die dazu dient, die derzeitige Situation ihres Unternehmens in Bezug auf Ihre Produkte und Dienstleistungen zu beleuchten. Sie können diese Fragen in der Diskussion zusammen mit der Abbildung des Produktlebensweges oder auch ohne die Abbildung durchgehen – und Sie sind auch hier eingeladen, weitere wichtige Fragen hinzuzufügen! Zeichnen Sie in der Abbildung ein, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Wenn Sie dazu bereits konkrete Ideen haben, zeichnen Sie sie z. B. mit blasser Farbe, oder Bleistift ein. Das hat zum Ziel, diese Ideen nicht zu „verlieren“, aber auch nicht bereits vor dem Dialogforum zu dominant werden zu lassen.



(31) Projektstagebuch (Tipps)

Zweck

Das Schreiben eines Tagebuchs ist eine Form des schriftlichen Nachdenkens. Durch das Tagebuch soll der Verlust wichtiger Informationen verhindert werden. Die Aufzeichnungen bilden die Grundlage für die spätere Rekonstruktion von schon vorhandenem Wissen. Das Tagebuch ermöglicht es, auf systematische Weise eigene Erfahrungen zu analysieren und aus ihnen zu lernen.

Durchführung

Wichtige Elemente des Tagebuchs sind:

- › Datenmaterial (Beschreibungen von Ereignissen, Aufzeichnung von Beobachtungen, Gedächtnisprotokolle, Dokumente z. B. Fotos)
- › Interpretationen und Erklärungsversuche (Ideen, Reflexionen etc.)
- › Wertungen, Einschätzungen und Gefühle
- › Schlussfolgerungen (Pläne und Entwürfe)

Praktische Anregungen

- › Formulieren Sie die Fragestellungen, die Ihnen wesentlich erscheinen.
- › Entwickeln Sie Ihren persönlichen Stil für die Aufzeichnungen (wichtig ist der freie Gedankenfluss, nicht die literarische Qualität des Geschriebenen)
- › Aufzeichnungen in Ihrem Projektstagebuch sind privat. Was davon anderen gezeigt wird, entscheiden Sie.
- › Günstig ist das Reservieren bestimmter Zeiträume für die Durchführung von Aufzeichnungen.
- › Von Vorteil sind auch eine übersichtliche inhaltliche Struktur und graphische Gestaltung zur besseren Orientierung:
 - » Datum, Ort, Situation
 - » Absätze, Überschriften, Unterstreichungen
 - » Inhaltsverzeichnis, Seitenzahlen
 - » Randspalte für spätere Ergänzungen und Kommentare.
- › Wichtig ist eine strenge Unterscheidung zwischen Beobachtungen und Geschehnissen im Gegensatz zu Wertungen und Interpretationen.
- › Es lohnt sich, die Aufzeichnungen im Tagebuch für vorläufige Analysen immer wieder einmal durchzusehen.

Bemerkung

Zeitlich sehr aufwändig.

(32) Ranking (Methode)

Unter Ranking wird die Bewertung von Alternativen durch Reihung verstanden.

Die Alternativen (z. B. mögliche Vorgangsweisen, mögliche Themen, mögliche Namen für ein Produkt, ...) werden untereinander aufgelistet.

Sodann werden die Teilnehmenden aufgefordert, Punkte an die Vorschläge zu vergeben. Üblicherweise erhalten dazu die Teilnehmenden ein bestimmtes „Budget“ an Punkten. Die Aufteilung der Punkte auf die Vorschläge erfolgt entweder ohne Vorgabe oder wird vom/von der ModeratorIn vorgegeben.

Beispiel:

Vorhandene Alternativen:

1. Neue Maschinen anschaffen
2. Reparatur der Mischmaschinen
3. Maschinenleasing
4. Auslagerung von Produktionsschritten

6 Punkte stehen zur Verfügung.

a) Punktevergabe ohne Vorgabe kann folgendes Bild zeigen:

- > Neue Maschinen anschaffen ●●●●●
- > Reparatur der Mischmaschinen ●
- > Maschinenleasing
- > Auslagerung von Produktionsschritten

b) Punktevergabe nach Vorgabe durch ModeratorIn kann folgendes Bild zeigen:

(Vorgabe: Platz 1 erhält 3 Punkte, Platz 2 erhält 2 Punkte, Platz 3 erhält 1 Punkt)

- > Neue Maschinen anschaffen ●●●
- > Reparatur der Mischmaschinen ●●
- > Maschinenleasing
- > Auslagerung von Produktionsschritten ●

In der Anwendung wird Ranking sinnvollerweise mit der Nennung klarer Kriterien für die Entscheidung verbunden (*Methode Nr. 39 Themen – Auswahlkriterien*).

Anleitung:

Setzen Sie das Ranking im Backdialog immer dann ein, wenn die Teilnehmenden am Dialogforum verschiedene gegebene Möglichkeiten nach ihrer Wichtigkeit, Dringlichkeit, Bevorzugung etc. reihen sollen.

(33) Regeln für das Dialogforum (Checkliste)

Ein Festlegen von „Rollen“, „Pflichten“, und „Rechten“ im Dialogforum beugt Missverständnissen vor und erleichtert allen das Organisieren und Arbeiten. Wir schlagen Ihnen untenstehend einige zum Teil recht allgemeine Regeln für den Backdialog vor – bitte passen Sie sie je nach Erfordernis an Ihren speziellen Fall an!

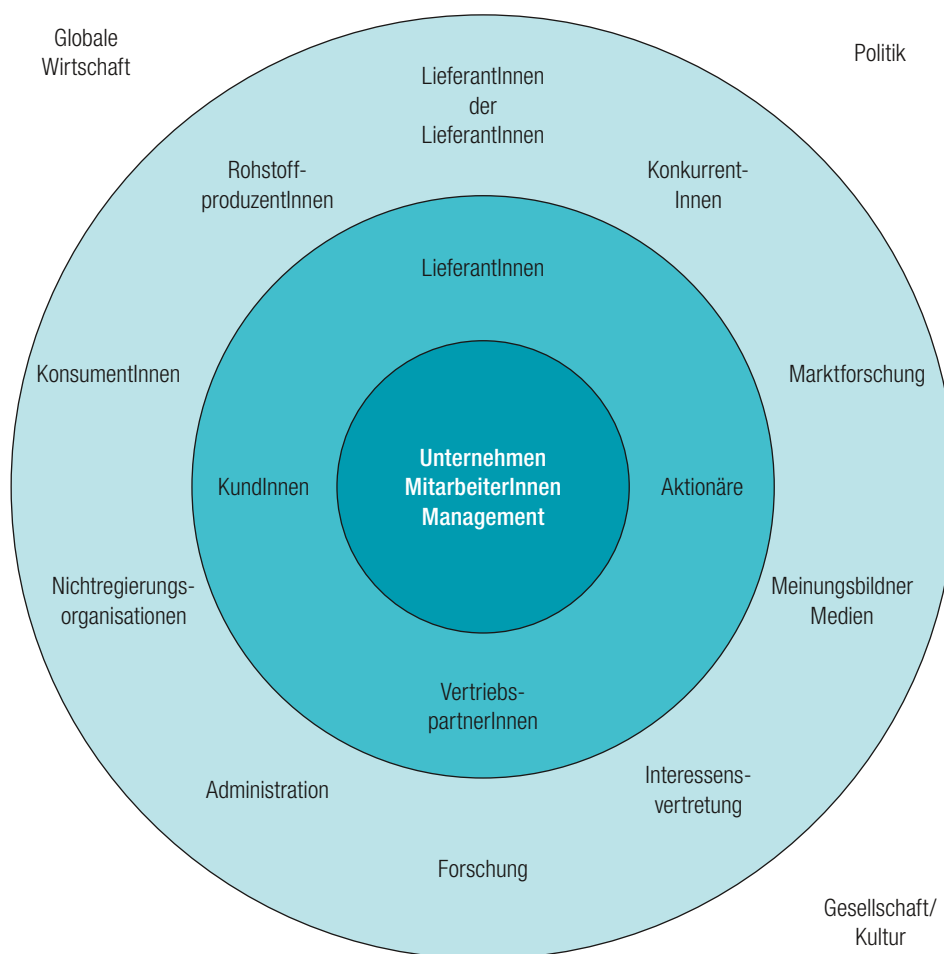
- › Die Backdialog-Sitzungen sind ca. 3-stündige Arbeitstreffen – alle Teilnehmenden wollen im Sinn der Zeit- und Kosteneffizienz ein konzentriertes Arbeiten während dieser Treffen anstreben.
- › Die Teilnehmenden am Backdialog vereinbaren zu Beginn ein geeignetes Maß an Vertraulichkeit der (Zwischen)ergebnisse.
- › Die Teilnehmenden am Backdialog (Stakeholder und Betrieb) verpflichten sich, zu jeder einberaumten Sitzung nach Möglichkeit durch dieselben Personen vertreten zu sein. Wenn nicht anders möglich, wird eine informierte und befugte Vertretung entsandt.
- › Die Bäckerei XY als Initiatorin und Organisatorin des Backdialoges bekennt sich im Sinn des „Erfolges durch Partnerschaft“ zu einem offenen und fairen Umgang mit allen eingeladenen Stakeholdern, insbesondere was den Informationsfluss während des Backdialoges und den Umgang mit Vorschlägen und Ideen betrifft.
- › Der/die BackdialogKoordinatorIn ist für die Einberufung, Organisation und Moderation der Arbeitstreffen im Dialogforum verantwortlich sowie für die Aufrechterhaltung des Informationsflusses unter den Teilnehmenden.
- › Im Fall von Unmut mit Art und Weise der Durchführung, inhaltlicher Gestaltung oder anderen Entwicklungen im Backdialog tun dies die betroffenen TeilnehmerInnen möglichst sofort kund!
- › Durch die Ergebnisse des Backdialoges wird eine Maximierung des Folgenutzens nicht nur für die Bäckerei, sondern indirekt auch für die teilnehmenden Stakeholder angestrebt. Finanzielle Entschädigung für die TeilnehmerInnen am Backdialog ist leider keine möglich, alle TeilnehmerInnen sind aber nach jeder Sitzung herzlich zu einem Imbiss eingeladen!
- › Die Ideen, die aus dem Backdialog entstehen, sind „geistiges Eigentum“ derjenigen TeilnehmerInnen, die sie einbringen, werden im Sinn des Backdialoges aber der Bäckerei XY zur Realisierung zum allseitigen Nutzen zur Verfügung gestellt. (Anm.: dies kann ein heikler Punkt sein – überlegen Sie seitens des Betriebes gut, wie damit umgegangen werden soll)

Der/die BackdialogkoordinatorIn ist als ModeratorIn zuständig dafür, dass diese Regeln auch befolgt werden – aber jedes einzelne Mitglied des Dialogforums hat das Recht, bei gegebenem Anlass die Befolgung einzumahnen!

(34) Stakeholder – Landschaft (Modell)

Es ist möglich, die Stakeholder nach verschiedenen Gesichtspunkten zu „ordnen“. Das kann zur Planung ihrer Rolle beispielsweise im Backdialog hilfreich sein.

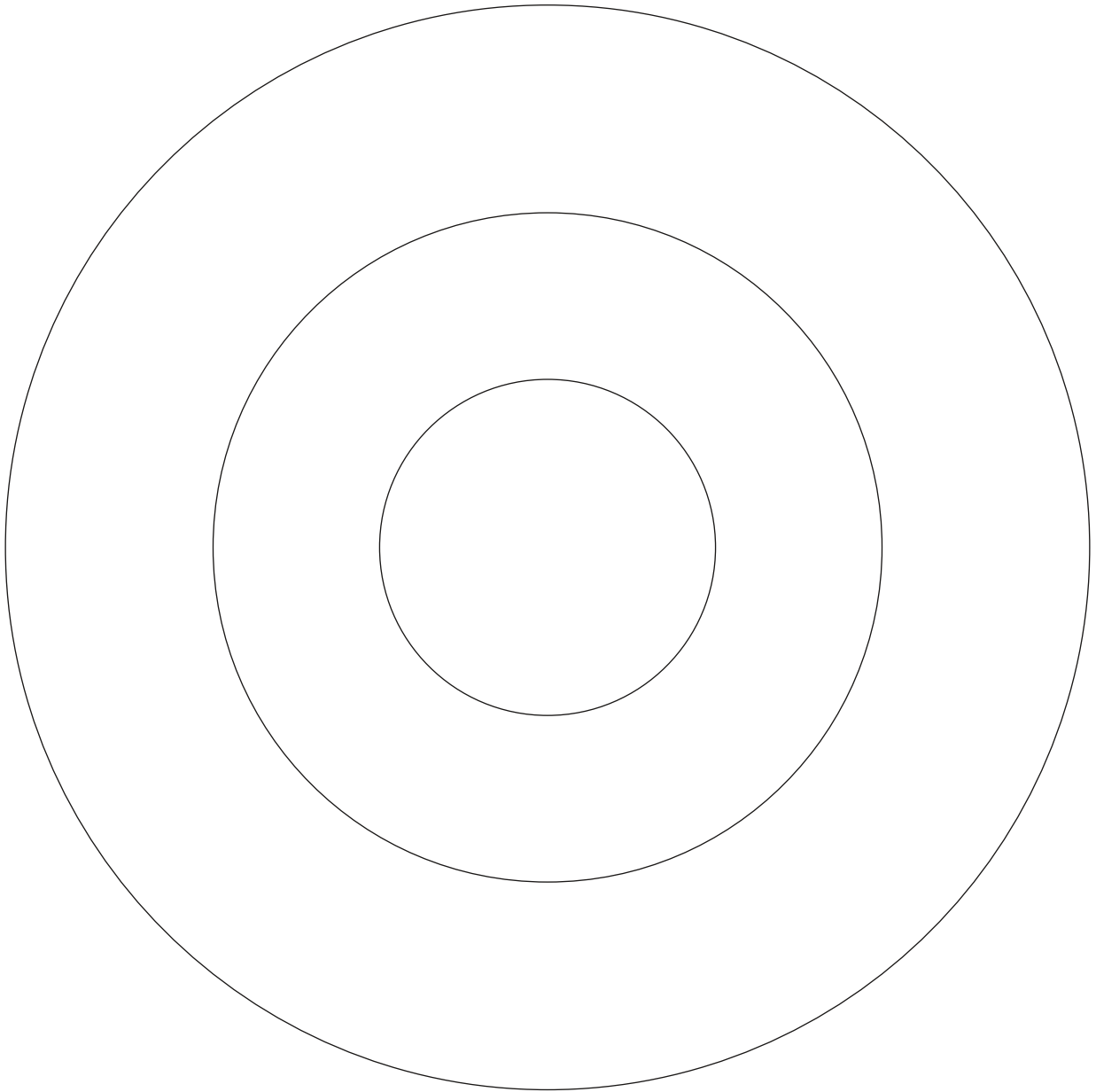
In dem abgebildeten Modell haben wir 4 Ebenen von Stakeholdern eines produzierenden Betriebes dargestellt. Im innersten Kreis befinden sich die betriebsinternen Stakeholder, im nach außen folgenden Kreis die direkten HandelspartnerInnen (Zulieferer und Abnehmer sowie KundInnen), im dritten Kreis weitere von den Aktivitäten des Betriebes Betroffene oder darauf Einfluss nehmende. Außerhalb dieses Kreises finden sich noch „Politik, Gesellschaft und globale Wirtschaft“ als Eckpfeiler der Rahmenbedingungen, innerhalb derer der Betrieb handeln muss, auf die er jedoch in der Regel keinen Einfluss mehr hat.



Anleitung:

Als Unterlage für den Backdialog finden Sie auf der nächsten Seite ein weiteres, leeres Modell: Kopieren Sie es (auf DIN A4 Seiten zum Austeilen oder auf eine Flipchart, einen großen Bogen Papier). Füllen Sie es mit jenen Stakeholdern an, die Sie wichtig für Ihre gewählte Themenstellung finden und schon aufgelistet haben. Gehen Sie dabei soweit ins Detail, wie es Ihnen für Ihre Themenstellung notwendig vorkommt (z. B.: Betriebsinterne Stakeholder: Filialleiterin Frau Müller, Verkäufer/innen, Bäckermeister Schmiedl ... Betriebsexterne Stakeholder: Kundschaft, Lieferbetriebe, Hasle -Mühle, Hofer-Mühle, Regionalmanager Herzl, Bürgermeister Kainz, Landesinnung ,..). Überlegen Sie, wen Sie in welchen Kreis stellen wollen.

TEIL C



(35) Stakeholder – Beschreibung (Checkliste)

Beispielhafte Fragen, um Ihre Stakeholder näher zu beschreiben:

- › Ist die Liste der Stakeholder/Abbildung der Stakeholder vollständig? Sonst bitte nun ergänzen!
- › Haben Sie auch an „stille“ Interessensgruppen, die nichtsdestotrotz großen Einfluss auf Ihr Vorhaben haben können, gedacht? (z. B. Frauen oder Jugendliche als spezielle Kundengruppe ...)?
- › Werden vermutlich durch das gewählte Thema neue Stakeholder(gruppen) dazukommen? Welche?
- › Wen würden Außenstehende als „wichtigen Akteur“ bezeichnen?
- › Auf welche Beziehungen zwischen Stakeholdern kann aufgebaut werden?
- › Was erwarten sich vermutlich welche Stakeholder von dem Vorhaben? Haben sie einen Nutzen davon?
- › Müssen Stakeholder etwas leisten oder einbringen, damit Ihr Vorhaben ein Erfolg werden kann?
- › Haben Stakeholder auch andere Interessen, die eventuell im Widerspruch zum Vorhaben stehen können?
- › Wen rechnen Sie zu UnterstützerInnen unseres Vorhabens, wen eher zu GegnerInnen?
- › Was sind die Ursachen für bestimmte Haltungen bestimmter Stakeholder?
- › Welche Interessenskonflikte bestehen zwischen welchen Stakeholdern? Haben sie Einfluss auf Ihr Vorhaben?
- › Wer wäre/n jeweils geeignete RepräsentantInnen für die Stakeholdergruppen (d.h. jene Personen, die Sie kontaktieren und eventuell ins Dialogforum einladen wollen)?
- › In welcher Form können/sollten wir wen in unser Vorhaben einbinden (TeilnehmerInnen Dialogforum, reine Information zum Vorhaben, ...)?

Anleitung:

Diese Fragen können Sie gemeinsam anhand der vorher gezeichneten *Methode Nr. 34 Stakeholder-Landschaft* diskutieren. Die Fragen ermöglichen Ihnen einerseits, ein klares Bild der bestehenden (wirtschaftlichen und gesellschaftlichen) Interessen zu bekommen, in die Sie mit Ihrem innovativen Vorhaben „eingreifen“. Zum anderen bekommen Sie aus diesen Informationen bereits wichtige Hinweise dafür, wen Sie wie einbeziehen sollten, wen Sie informieren sollten, an wen sich auch die Werbung für Ihr Vorhaben richten sollte.

Sie können die Stakeholder–Beschreibung auch in Tabellenform verwenden (*Methode Nr. 36 Stakeholder-Beschreibung* (Tabelle), um die Informationen aufzunotieren!

(36) Stakeholder – Beschreibung (Tabelle)

Stakeholder	Welche Stakeholdergruppe wird durch ihn/sie repräsentiert?	Wie ist sein/ihr ... Interesse am Vorhaben?	... Nutzen durch Vorhaben?	... Einstellung zum Vorhaben?	Was kann er/sie einbringen?	... Einfluss generell?	Wie soll er/sie einbezogen werden?
Name1							
Name2							
Beispiel: F. Maier	Stammkunden (weiblich)	hoch	besseres Versorgungsangebot	positiv, abwartend	Engagement in Freizeit; Mundpropaganda	einzelngering	Dialogforum? Werbung – Kundeninformation
etc.							

Hinweis: Tauschen Sie bei Bedarf die Titel der Spalten gegen passendere aus!

Sie können die Stakeholder-Beschreibung auch in Form einer Checkliste verwenden (*Methode Nr. 35 Stakeholder-Beschreibung* (Checkliste), um die Informationen aufzunotieren



(37) Stimmungsbarometer (Methode)

Zweck

Überprüfung der Stimmung während/nach eines/m Projekt/es/Workshop/s etc.

Durchführung

Unter eine Frage wie z. B. „Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen des Backdialogs?“ werden drei Gesichter gezeichnet, die unterschiedliche Stimmungslagen ausdrücken, von sehr heiter und lachend bis sehr finster und traurig. Dasselbe können Sie durch Sonne, Wolken und Regen ausdrücken. Die TeilnehmerInnen können dann einen Klebepunkt neben jenes Gesicht kleben, dessen Ausdruck Ihrer Meinung oder ihrem Gefühl am besten entspricht.

Möglich ist auch, die Gesichter am Beginn, zu Mitte und am Ende einer Skala zu zeichnen und die Klebepunkte dann entlang dieser Linie aufkleben zu lassen.

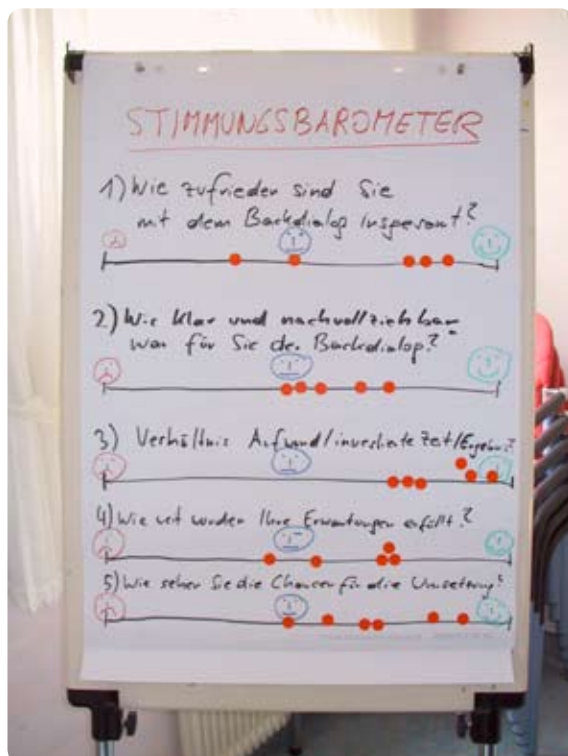
Beispiel

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen des Backdialogs?



Bemerkung

Unterschiedliche Wahrnehmungen werden sichtbar. Zeitaufwand ist gering.



(38) SWOT (Methode)

S-W-O-T (oder Stärken-Schwächen-Analyse) ist ein Arbeitsinstrument, um eine Fragestellung, ein Thema, ein Produkt aus unterschiedlichen Winkeln zu beleuchten und zu beurteilen. Die Abkürzung kommt aus dem Englischen und bedeutet:

- › S trengths = Stärken, Erfolge
- › W eaknesses = Schwächen, Misserfolge
- › O pportunities = Potentiale, die bestehen
- › T hreats = Hindernisse, die beeinträchtigt wirken

Das SWOT-Fenster

... sind vier große Felder, die auf eine Flipchart oder Tafel aufgetragen werden. Je nach Einschätzung werden die Erfahrungen in die vier Teile des SWOT-Fensters eingetragen, beispielsweise:

S: Erfolge (qualitativ und quantitativ), erreichte Ziele, Stärken

W: Misserfolge, Schwächen, Schwierigkeiten und Engpässe

O: Möglichkeiten, Ideen, Wünsche, Trends, brachliegende Fähigkeiten

T: Hindernisse, Widerstände, ungünstige Rahmenbedingungen

S ...	W ...
O ...	T ...

Regeln

- › Benützen Sie es vor allem für Themen, Aktivitäten, etc., an denen verschiedene AkteurInnen beteiligt sind.
- › Beginnen Sie immer mit dem Blick in die Vergangenheit (=linke Fensterseite) und dort mit den Erfolgen (S). Das ermutigt und zeigt das Entwicklungspotenzial
- › Achten Sie darauf, dass alle Äußerungen der Teilnehmenden im SWOT Platz haben und ernst genommen werden.
- › Lassen Sie die einzelnen AkteurInnen ihre Beiträge kommentieren und klären Sie Verständnisfragen.
- › Halten Sie zuerst Gemeinsamkeiten fest (Konsens) und diskutieren Sie danach die widersprüchlichen Auffassungen.

Anleitung für den Gebrauch im Backdialog: Übertragen Sie das „Fenster“ auf eine Flipchart und benutzen Sie SWOT zum Beispiel zum Notieren der Beiträge bei der Diskussion des Istzustandes!

Weitere Informationen: KEK/CDC Consultants (o.J.): SEPO Praxisbogen. DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit), <http://www.sdc-gov.ch>

(39) Themen – Auswahlkriterien (Beispielliste)

- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen ist am dringendsten zu behandeln?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen kann schnell behandelt/gelöst werden?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen hat den höchsten Innovationscharakter?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen bedarf zur Lösungsfindung unbedingt der Mitwirkung zahlreicher Stakeholder?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen hat die positivsten Effekte im Sinn der Nachhaltigkeit?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen ist Voraussetzung für die Behandlung/Lösung etlicher anderer Fragen/Probleme?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen kann sicher mit den vorhandenen Ressourcen gelöst werden?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen ist am interessantesten im Sinn des Marketing?
- › Welche/s der Themen/welche der Fragestellungen stößt vermutlich auf das größte Echo seitens der Stakeholder?
- › ...

Anleitung:

Im Backdialog wird es manchmal erforderlich sein, aus einer Fülle von Ideen, Möglichkeiten oder Themen eine Auswahl zu treffen. Um diese Auswahl nachvollziehbar zu gestalten, ist es sinnvoll, sich zu überlegen, welche Anforderungen eine Idee/Möglichkeit/Thema erfüllen sollte, um ausgewählt zu werden. Obenstehende Fragen geben Ihnen Beispiele solcher Kriterien.

(40) USP für Bäckereien (Beispiele)

Unter Unique Selling Proposition (USP) ist der „einzigartige Verkaufsvorteil“ zu verstehen. Sie stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar.

- › Tradition und Nostalgie (althergebrachte Rezepte)
- › Mythos „Handwerkliche Fertigung“ (Schaubäckerei oder Schau Konditorei)
- › Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein (Brot mit Mehrwert)
- › Die freundlich-herzliche Bäckerei (guter Service, gute Beratung)
- › Der persönliche Dorfbäcker (Eingehen auf Sonderwünsche)
- › Der Bäcker mit dem zweiten Standbein (z. B. Kulturveranstaltungen in der Bäckerei)

Für alle diese Beispiele sind genauere Informationen zu finden unter <http://www.baeko.at/>, Backwerk 3/2004 „Sind Sie einzigartig?“ und 4/2004 „Sei anders als die anderen“.



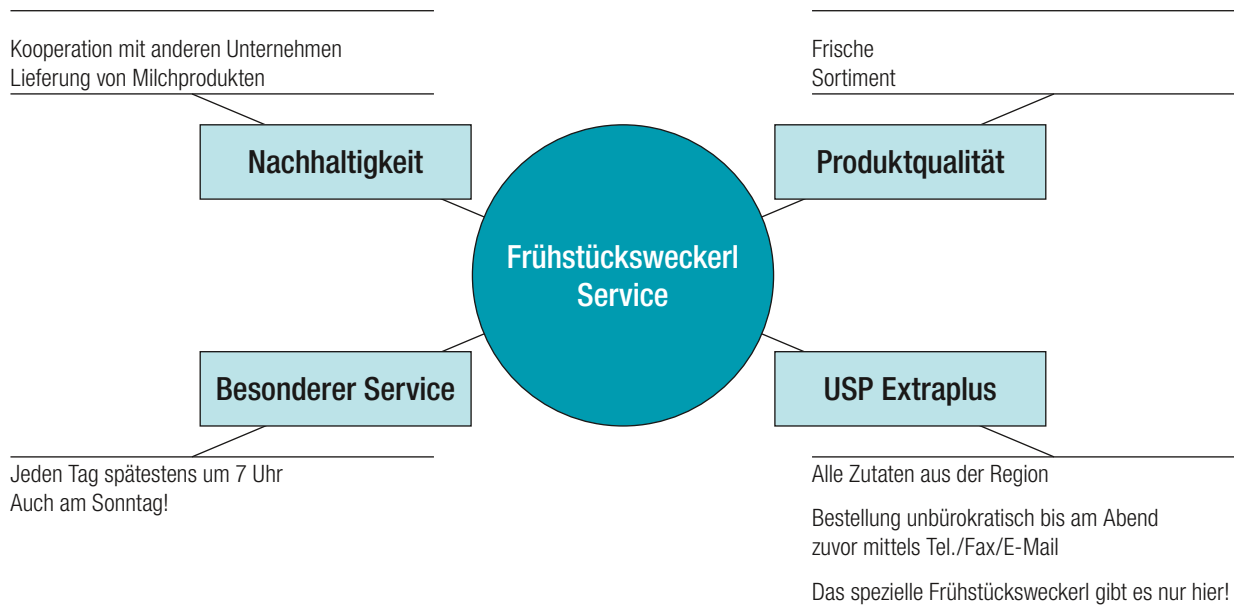
(41) USP – Café

Der Name dieser Methode wurde zusammengesetzt aus Café von World Café – einer Methode für Kleingruppen mit Café-Atmosphäre, und Unique Selling Proposition (USP), dem Thema das nun im Zentrum stehen wird.

Die Idee des World Café: die Teilnehmenden sitzen an Tischen in Kleingruppen zusammen. Statt einer Tischdecke ist ein großer Bogen Papier ausgebreitet. Genügend Stifte liegen bereit. Jeder Tisch hat eine/n sogenannte/n GastgeberIn, der/die Diskussion am Tisch leitet. Er/sie wird später die Diskussion für die anderen Tische zusammenfassen.

Im USP Café werden die Tische ebenso je nach Größe des Dialogforums vorbereitet und Kleingruppen gebildet (je 3 bis 4 Personen). In der Mitte des Papier-Tischtuchs steht die zentrale, innovative Idee. Ausgehend von dieser werden Äste gezeichnet, die z. B. stehen für Produktqualität, besonderer Service, Nachhaltigkeit oder einfach USP. Am Ende dieser Äste sollen nun Ideen für Produktqualität oder den besonderen Service hingeschrieben werden. Jede/r erklärt allen seine/ihre Idee und schreibt diese danach nieder – und eines ergibt das andere.

Beispiel:



Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf und versuchen Sie, sich in die Rolle des/r Kunden/in zu versetzen: Was könnte für diese(n) KundIn „besonderes Service“, „Nachhaltigkeit“, „Qualität“ oder das „Extraplus“ bedeuten? Nach 20 Minuten wechseln alle bis auf den/die GastgeberIn zu einem anderen Tisch. Dort wird wieder 20 Minuten diskutiert etc. Nach Ende der Diskussionen präsentiert der/die GastgeberIn des Tisches die Diskussionsergebnisse.

Am Ende haben Sie viele Ideen für die USP – die Einzigartigkeit – Ihres neuen Produktes bzw. Ihres neuen Services! Aus diesen vielen Ideen können Sie diejenigen auswählen, die Sie erfüllen können und wollen und die Sie für erfolgversprechend halten.

(42) W-Fragen (Beispiele)

WER › initiiert den Backdialog?
› versucht, die grundlegende Fragestellung des Backdialogs zu lösen? etc.

WAS › ist (NICHT) die Frage?
› charakterisiert die Fragestellung? etc.

WOZU › sollte etwas geändert werden?
› könnte die Situation auch gut sein? etc.

WARUM › stellt sich diese Frage überhaupt?
› sind gewisse Bereiche (nicht) betroffen? etc.

WIE › ist die Lage entstanden?
› gehen wir derzeit mit der Lage um? etc.

WANN › ist die Situation entstanden?
› erwarten wir welche Auswirkungen? etc.

WO(RAN) › ist die Fragestellung erkennbar?
› tritt sie auf? etc.

WORAUS › genau besteht die Besonderheit?
› besteht die Neuheit der Lage? etc.

WELCHE › Auswirkungen hat die Situation?
› Personenkreise sind positiv oder negativ betroffen? etc.

(43) Walt Disney Strategie (Methode)

Oft eröffnet es neue Perspektiven auf ein Problem, wenn man sich gezielt aus unterschiedlichen Einstellungen damit auseinandersetzt und mit anderen Perspektiven konfrontiert. Diese Technik macht sich das in einem Rollenspiel zunutze.

Aufgabe:

- › Vier unterschiedliche Rollen werden unter den Teilnehmenden verteilt (Mehrfachbesetzungen möglich). Es sind die Rollen
 - » des Machers/der Macherin
 - » des Träumers/der Träumerin, Phantasten
 - » des Kritikers/der Kritikerin
 - » des/der Konservativen (innovationsunfreudig)
- › Diskutieren Sie 5–10 Minuten lang die Problemstellung, indem Sie sie ausschließlich aus Ihrer Rolle sehen. Der/die ModeratorIn schreibt bei Bedarf entstehende Ideen mit.
- › Rollenwechsel und nochmals 5–10 Minuten Diskussion
- › (falls noch genügend Zeit bleibt) nochmaliger Rollenwechsel und 5–10 Minuten Diskussion

Auswertung:

Wie haben Sie sich in den unterschiedlichen Rollen gefühlt? Welche Erfahrungen hat der Rollenwechsel gebracht? Inwiefern konnten die Ideen durch die getrennten Perspektiven erweitert werden?

Die TeilnehmerInnen vergeben Präferenzpunkte an Ideen (*Methode Nr. 32 Ranking*). Alle Ideen werden aufbewahrt, die Ideen mit den höchsten Punktezahlen werden auf einer Ideentafel per Kärtchen festgehalten und entweder sofort oder am Ende der Kreativphase weiterbearbeitet.

Dauer:

ab 30 Minuten

(44) „Was bisher geschah ...“ (Vorschlag für eine Präsentation)

Präsentieren Sie mündlich Ihre Idee und was bisher daraus geworden ist. Veranschaulichen Sie Ihren Bericht, indem Sie z. B. wichtige Aspekte, über die Sie sprechen wollen, in Stichworten auf einer Flipchart notiert haben. Die Präsentation kann gut durch Anschauungsmaterial (Fotos, Skizzen, Zeitungsausschnitte, mitgebrachte Produkte, ...) ergänzt werden. Bauen Sie die Präsentation nach folgenden Punkten auf:

1. Kurze Beschreibung der Idee und Begründung, warum gerade diese Idee ausgewählt wurde (warum passt sie so gut in das Konzept Ihrer Bäckerei?)
2. Mit welchen TeilnehmerInnen wurde der Backdialog bisher geführt? Welche der Backdialog-TeilnehmerInnen waren dann in die Umsetzung der Idee eingebunden? Wer außerdem?
3. Was ist bisher geschehen? Wer hat welche Aktivitäten gesetzt? Wie ist es Ihnen dabei gegangen?
4. Welche Aktivitäten, die geplant waren, wurden nicht umgesetzt? Warum nicht? Wurden andererseits ursprünglich nicht geplante Aktivitäten gesetzt? Und warum?
5. Generell: Was gab es für Schwierigkeiten?
6. Welche neuen Ideen oder Möglichkeiten sind während der ersten Umsetzung aufgetaucht?
7. Fragen, die ich an die anwesenden Backdialog-TeilnehmerInnen habe: ...
8. Abschluss mit Bitte um Rückmeldungen, Feedback der teilnehmenden Stakeholder

Halten Sie sich kurz – Ihre Präsentation ist als Einstieg in den heutigen Tag gedacht (max. 15–20 min.)

Schreiben Sie Fragen, die noch offen sind, für alle sichtbar auf ein Flipchart/großen Bogen Papier. Reservieren Sie genügend Zeit (weitere 15 min), um die Fragen zu diskutieren!



(45) Zielgerichtete Vorstellungsrunden (Checkliste)

Am Beispiel der Vorstellungsrunde der Stakeholder des Backdialoges sind im Folgenden allgemeine nützliche Fragen zusammengestellt, die in der Vorstellungsrunde gestellt werden können.

- › Bitte nennen Sie Ihren Namen und die Funktion, in der Sie da sind.
- › Was ist Ihr derzeitiges Vorwissen zum Backdialog?
- › Welche Erwartungen haben Sie an den Backdialog allgemein und den heutigen Tag im Besonderen?
- › Welches besondere Interesse besteht aus Ihrer Sicht/der Sicht Ihres Unternehmens/Ihrer Institution am Backdialog?
- › Was sollte nicht passieren?
- › Werden Sie voraussichtlich an allen Terminen des Backdialoges teilnehmen können?
- › Haben Sie spezielle Fragen, die Sie gerne vor Beginn des Backdialogs geklärt hätten?

Wählen Sie aus diesen Fragen drei aus, stellen Sie sich als erste/r vor und beantworten Sie die Fragen. Dann werden alle TeilnehmerInnen reihum gebeten, dasselbe zu tun.

Dauer:

etwa 2 Minuten pro TeilnehmerIn

TEIL D

Hintergrundtexte

Inhalt Teil D

- › HINTERGRUNDTEXT ZU NACHHALTIGKEIT 3

- › HINTERGRUNDTEXT ZU KONSUM-
VERHALTEN UND KUNDENBINDUNG 7

- › HINTERGRUNDTEXT ZU MARKETING
FÜR BÄCKEREIEN 21

- › HINTERGRUNDTEXT ZU EVALUATION 38



Zur Verwendung in der „Vorbereitungssitzung“ und im „Dialog I“

Einleitung

Das Ziel der Nachhaltigkeit betrifft die ganze Welt und alle Menschen. Es geht um hohe Lebensqualität, nicht nur für uns, sondern auch für unser Kinder und Enkelkinder. Von hoher Lebensqualität für jede und jeden von uns kann man dann sprechen, wenn man einen guten Arbeitsplatz hat und wirtschaftlich abgesichert ist, wenn man in einer gesunden Umwelt lebt und die sozialen Verhältnisse passen.

Seit 1987 gibt es das (Schlag)Wort Nachhaltigkeit¹. Im Jahr 1992 wurde in Rio de Janeiro eine völkerrechtlich verbindliche Vereinbarung zwischen den meisten Staaten der Erde unterzeichnet: das Bekenntnis zu nachhaltiger Entwicklung. Gemäß dieser Vereinbarung soll so gelebt und gewirtschaftet werden, dass dadurch die Möglichkeiten künftiger Generationen und deren Leben bzw. Wirtschaften nicht beeinträchtigt werden – oder anders formuliert: Man will das Ziel der langfristig hohen Lebensqualität durch die Einbeziehung von ökologischen und sozialen Aspekten in die wirtschaftliche Tätigkeit erreichen. Wirtschaftsentwicklung muss auch den sozialen Fortschritt unterstützen und die Umwelt respektieren, also umwelt- und sozialverträglich sein. In zahlreichen weiteren Vereinbarungen und Dokumenten wurde dieses Ziel in den danach folgenden Jahren immer wieder bestätigt, zum Beispiel 2002 auf dem internationalen Umweltgipfel in Johannesburg.

„Denke global, handle lokal“

Auf einer globalen Ebene kann man generell sagen, dass „Nachhaltige Entwicklung“ folgende Einflüsse auf den Lebensstil der Menschen haben kann:

- › sie bildet eine globale Herausforderung für die gesamte Gesellschaft,
- › sie schließt Werte und Einstellungen mit ein,
- › sie zielt auf bessere Lebensbedingungen und auf eine höhere Lebensqualität ab,
- › sie erfordert eine Änderung in Produktions- und Verbrauchsmustern,
- › sie fördert Innovationen,
- › sie bringt einen Gewinn für die Geschäftsaktivitäten.

Bereits 1992 wurde die Notwendigkeit klar und deutlich, dass ein solches Ziel nur dann erreicht werden kann, wenn gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Mitteln an dessen Erreichung gearbeitet wird. Maßnahmen auf internationaler oder nationaler Ebene (z. B. gesetzliche Regelungen zum Klimaschutz oder zur Sicherung der Artenvielfalt) müssen mit Maßnahmen auf der lokalen Ebene verknüpft werden (z. B. nachhaltige regionale Entwicklung wie LA21), mit betrieblichen Maßnahmen genauso wie mit einem persönlichen Aktiv-Werden von jedem/r von uns wie z. B. in Form von Mülltrennung, Umstellung auf ressourceneffizientere Betriebsführung, Umweltschutz etc. Ein in diesem Zusammenhang wichtiger Satz ist: „Denke global, handle lokal“!

¹ „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltige Entwicklung“ werden oft synonym verwendet.

Inhalt des Begriffs Nachhaltigkeit

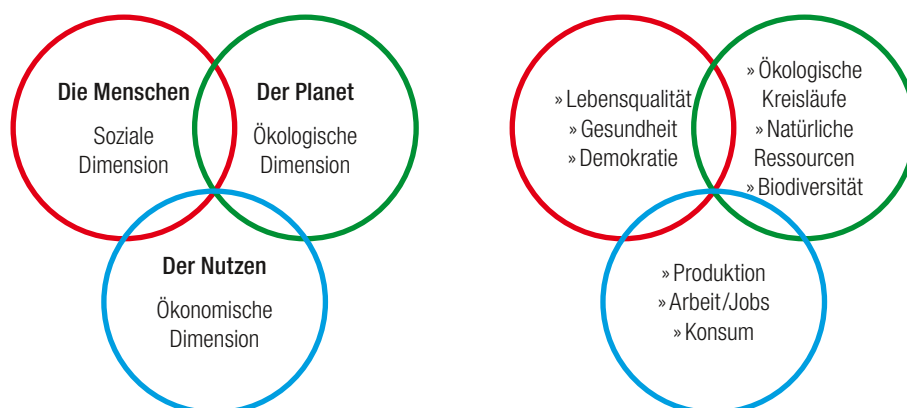
Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Entwicklung ist eine der heutzutage wichtigsten, aber gleichzeitig abstraktesten „Ideen“. Im Folgenden wird versucht, den Begriff Nachhaltigkeit verständlich darzustellen und ihn in eine alltägliche Perspektive zu bringen.

Das (Schlag)Wort Nachhaltigkeit wird verwendet, um über eine Vielzahl von Aktivitäten und Konzepte zu berichten. Offiziell definiert als „den Bedürfnissen der heutigen Generation zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ umfasst Nachhaltige Entwicklung drei einheitliche Säulen:

- > eine ökonomische,
- > eine ökologische und eine
- > soziale Dimension.

Um eine Entwicklung als nachhaltig zu bezeichnen, soll jegliche Maßnahme – sei es eine gesetzliche Regelung, ein nachhaltiger Entwicklungsprozess in einer Region oder eine betriebliche Umweltschutzmaßnahme – alle drei Säulen im gleichen Ausmaß berücksichtigen. Dies nennt man den sogenannten „holistischen Ansatz“. Die folgende Abbildung veranschaulicht die drei Dimensionen und stellt jenen Überlappungsbereich deutlich dar, der einer Nachhaltigen Entwicklung entsprechen würde. Jeder dieser drei Dimensionen können klare Inhalte zugeordnet werden.

So sollte zum Beispiel eine betriebliche Maßnahme (etwa einer Bäckerei) einerseits ökonomischen Nutzen bringen, dabei aber möglichst sparsam mit den natürlichen Ressourcen umgehen und gleichzeitig die betroffenen Menschen (z. B. die MitarbeiterInnen in der Bäckerei und deren Lebensqualität oder Arbeitsplatzsicherheit) mit berücksichtigen.

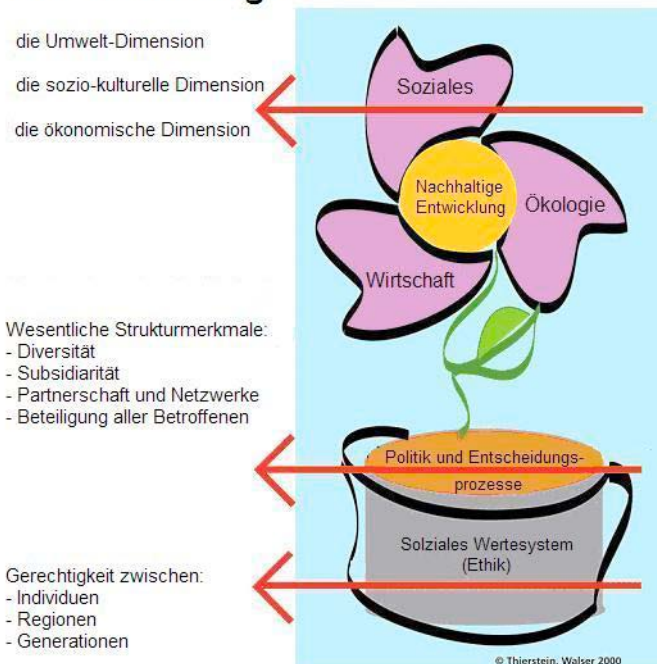


Die ökologische Dimension ist leicht zu erfassen, etwa durch Grenzwerte oder gesetzliche Regulierungen. Im Allgemeinen gibt es bei der ökonomischen Dimension keine größeren Schwierigkeiten, da sie nicht nur mittels Hauptindikatoren, wie mit dem Bruttoinlandsprodukt (BIP), sondern auch durch verschiedene quantitative Ziele und Kennzahlen ausgedrückt werden kann. Hingegen wird die soziale Dimension oft als „Restmenge“ behandelt. Sie umfasst unterschiedliche Faktoren wie sozialen Rang, Armut, Ausbildung, Gesundheit, Partizipation, Kultur, Ethik, usw.

Erweiterung des Begriffs Nachhaltigkeit

Es gibt auch komplexere, aber vielleicht verständlichere Begriffserklärungen wie z. B. die „Zehn Elemente der Nachhaltigen Entwicklung“ in der Nachhaltigkeitsblume, die auch die Rahmenbedingungen für Nachhaltige Entwicklung umfassen (SCHLEICHER-TAPPESETER ET AL., 1997; THIERSTEIN ET AL., 2000; siehe Abbildung).

Die Nachhaltigkeitsblume



Die drei Hauptelemente sind die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Sie sind die Blütenblätter der Blume, der Blickfang.

Die Elemente der Entscheidungsfindung sind der Boden, in dem die Blume wächst und aus dem sie die Lebenskraft zum Blühen bezieht. Das politische System und die politische Kultur sind ein Teil davon. Sie legen fest, wer Entscheidungen übernimmt, kontrolliert und verwirklicht. Dank des Nährstoffgehalts des Bodens kann die Blume wachsen und gedeihen.

Schlussendlich sind die auf Ethik basierenden Elemente des sozialen Wertesystems der Blumentopf, der alles zusammenhält (die besagte Blume ist eine Topfpflanze). Zumindest in demokratischen Staatssystemen ist eine politische Entscheidung, die den sozialen Werten grundlegend widerspricht, unvorstellbar. Kurz- und mittelfristig sind nur jene politischen Entscheidungen denkbar, die auf unserem eigenen Wertesystem beruhen. Demnach kann die Pflanze nicht aus ihrem Topf ausbrechen: im besten Fall kann sie während ihres Wachstums ein paar Wurzeln dem Lauf des Wassers folgen lassen und aus dem Topf herauswachsen.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für eine Bäckerei?

Zentral für die nachhaltige Betriebsführung einer Bäckerei ist die Einbeziehung von sowohl ökologischen als auch sozialen Aspekten in ihr gesamtes Leistungsspektrum: vom Einkauf über die Produktion bis zum Vertrieb. Ziel ist es, dabei die Umwelt möglichst wenig zu belasten und gleichzeitig auf die Stakeholder der Bäckerei und deren Bedürfnisse möglichst viel Rücksicht zu nehmen. Diese Gruppe der Menschen umfasst nicht nur KundInnen sowie MitarbeiterInnen, sondern auch andere Personen, die von einer Maßnahme der Bäckerei betroffen sein könn(t)en (z. B. AnrainerInnen, MitarbeiterInnen von Zuliefererbetrieben, Familienangehörige etc.)

Das nachhaltige Produkt: Das Endprodukt der Bäckerei, also das Brot, das Gebäck etc. sollte ebenfalls für sich allein nachhaltigen Kriterien entsprechen. Dies heißt, dass die Herstellung der Produkte die Umwelt möglichst wenig belastet und soziale Aspekte – z. B. Arbeitsplatzsicherheit der MitarbeiterInnen – bei Produktion und Verarbeitung berücksichtigt werden.

Für den Backdialog wurde „nachhaltiges Produkt/Lebensmittel“ daher folgendermaßen definiert:



Ein Produkt der Bäckerei ist dann nachhaltig, wenn

- › sowohl Produktion als auch Verarbeitung nach „Bio“-Grundsätzen erfolgen (nach EU-VO 2092/91) [Gentechnik, Pflanzenschutz- und Düngemittel, genetische Vielfalt, Ressourcen] und
- › regionale Ressourcen wie regionale Rohstoffe, regionale Verarbeitung und regionale Vermarktung genutzt werden [kurze Transportwege, Wertschöpfung in der Region, Beschäftigung/Arbeitsplatzsicherung]

Weitere Informationen

Für mehr Informationen zum Thema Nachhaltige Entwicklung sei auf die folgenden Internetseiten verwiesen:

- › Die Österreichische Seite für Nachhaltigkeit: www.nachhaltigkeit.at
- › Das deutschsprachige Lexikon der Nachhaltigkeit: www.nachhaltigkeit.info
- › Definition von Nachhaltigkeit: de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltige_Entwicklung



Zur Verwendung im „Dialog II“

Definitionen²

„Kauf- oder Kundenverhalten“: Verhalten des Käufers/der Käuferin bei oder in Bezug auf den Warenkauf. Ein Forschungsbereich des Marketing, der sich im Einzelnen mit der Erfassung von Daten bzgl. Wo, Wann, Wie und Warum der Kaufentscheidung beschäftigt.

„Kunde/in“: Ein Kunde ist jeder Mensch, der Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder an deren potenzieller Nutzung hat – sowohl in Bezug auf Erwerb bzw. Kauf, wie auch in Bezug auf deren Vermarktung. (Quelle: CI ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel, BusinessVillage Verlag 2004)

„Kundenzufriedenheit“: Die Kundenzufriedenheit ist eine vom Kunden wahrgenommene Erfüllung sowohl seiner selbstverständlichen Erwartungen (Basisanforderungen) wie auch seiner ausdrücklich geäußerten Wünsche (Leistungsanforderungen).

Einleitung³

Produkte werden sich umso besser am Markt behaupten, je höher der Kundennutzen des Produkts ist, denn so ist eine hohe Kundenzufriedenheit gewährleistet.

Voraussetzung dafür sind Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens und Ihrer Leistungen gegenüber anderen Anbietern. Diese sind über gut vorbereitete, auf den Markt und die Zielgruppe abgestimmte Marketingaktivitäten transparent zu machen.

Grundlage für einen anhaltenden Erfolg ist eine konsequente Ausrichtung Ihres Unternehmens an den Bedürfnissen Ihrer KundInnen und Märkte.

Bei der Marktorientierung sind drei Felder von besonderer Bedeutung:

1. KundInnen, KundInnenbedürfnisse, Kaufverhalten, Träger und Prozesse von Entscheidungen
2. Märkte und Problemlösungen: Eine fortwährende Beobachtung des Marktes, in dem Sie Ihre Leistungen anbieten, ist wichtig. So erhalten Sie die Chance, sich abzeichnende Trends – etwa hinsichtlich der Veränderung von Prioritäten der Bedürfnisbefriedigung – frühzeitig zu erkennen. Enger Kontakt mit KundInnen versetzt Sie in die Lage, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen
3. Wettbewerber und ihre Produktentwicklungs- und Marketingstrategien

Das Sammeln dieser Informationen ist Aufgabe der Marktforschung.

In den hier vorliegenden Informationsblättern werden Beiträge zu KundInnen und deren Bedürfnissen, Konsumverhalten und Kaufentscheidungen sowie ausgewählte aktuelle Daten zum Ernährungsmarkt in Österreich geboten.

² aus Wikipedia, verändert

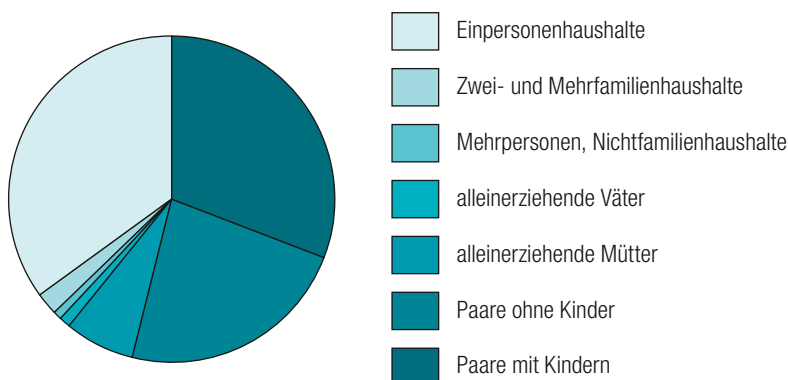
³ Angelehnt an den Multimedia-Gründerleitfaden: www.gruenderleitfaden.de/marketing

Wer sind die KundInnen?

Haushaltstypen 2004 ⁴

Im Jahresdurchschnitt 2004 lebten in Österreich insgesamt 1,8 Mio. unter 19-Jährige, 5,1 Mio. Personen im Erwerbsalter (19 bis 64 Jahre) und 1,3 Mio. Personen im Pensionsalter (65 Jahre und älter). Die Zahl und der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung nahmen in den vergangenen Jahren weiter zu. Die Altersstruktur der Bevölkerung wird sich künftig dramatisch verändern. Die Zahl und der Anteil der unter 19-jährigen Kinder und Jugendlichen werden stark absinken, während die Bevölkerung über 65 Jahre und insbesondere die über 75 Jahre zahlen- und anteilmäßig an Gewicht gewinnen wird. Das Erwerbspotenzial der Bevölkerung im Alter von 19 bis unter 64 Jahren wird in Zukunft kontinuierlich zurückgehen. Befinden sich derzeit 22% der Einwohner im Pensionsalter, so werden es mittelfristig (2020) rund 25% sein und langfristig (ab 2030) mehr als 30%.

Haushaltstypen 2004



Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus Jahresergebnisse (2006)

Die Zielgruppe 50+

Zwei unterschiedliche Beschreibungen der Zielgruppe 50+ zeigen signifikante Unterschiede zwischen jüngeren Menschen und älteren Menschen:

Junge Menschen ⁵

- > wollen überredet werden
- > reihen Fashion vor Funktion
- > wollen vor allem günstig oder billig kaufen
- > kaufen in Eile
- > wechseln öfter die Marke

Ältere Menschen

- > wollen sich bzgl. einer Anschaffung sicher sein
- > reihen Funktion vor Fashion
- > kaufen qualitätsbewusst
- > wählen sorgfältig aus
- > bleiben einer einmal gewählten Marke treu

⁴ Auszug aus dem Lebensmittelbericht 2006, Lebensministerium

⁵ <http://www.50plus.at/index.html?http%3A/www.50plus.at/mark/kaufverh.htm>

Zielgruppe Generation 50 +⁶

Ältere Menschen

- › sind qualitätsorientierter (Transparenz, Herkunft, Bio-Kriterien ...)
- › achten mehr auf gesunde Ernährung
- › sind wohlhabend und weniger preissensibel
- › sind Traditionen und der Region verbunden
- › schätzen die persönliche, warme Atmosphäre des Hofladens
- › haben Einstellung: „Jetzt gönne ich mir was, ich hab's mir verdient!“
- › schätzen Bequemlichkeit – Chance für Dienstleistungsangebote
- › sind treu und empfehlen gerne weiter (wenn einmal überzeugt!)
- › wollen und brauchen Sicherheit – beraten statt verkaufen!

Auswirkungen für das Sortiment

- › Klare, übersichtliche Sortiments-Struktur
- › Produkte, wie sie es schon früher gegeben hat (Tradition!)
- › Berücksichtigung von senioren-spezifischen Anforderungen an die Ernährung
 - › kalorienreduziert, fettreduziert, vitaminreich, Portionsgrößen
 - › leicht verdaulich, ballaststoffreich, aber cholesterinarm
- › Produkte für bequeme und schnelle Zubereitung („Convenience“)

Grundregel:

- › Wer nur für die Jüngeren produziert, schließt oft die Älteren aus.
- › Wer mit Blick auf die Älteren produziert, tut es für alle Menschen!

⁶ Dipl.-Oec. Peter Toholt: „Fishing for costumers“ – Vortrag Bioland Direktvermarkter-Tagung, Mainz, 05. November 2006

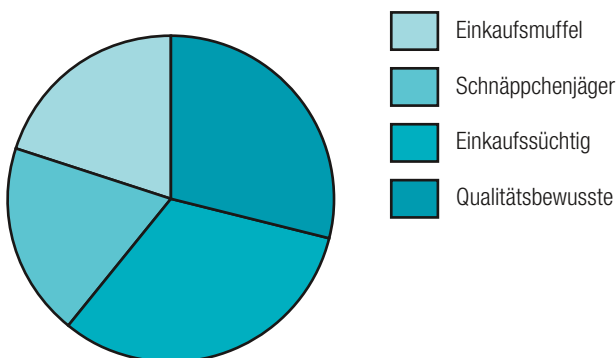
Einkaufstypen des Einzelhandels 2006⁷

Ergebnisse einer repräsentativen Konsumentenbefragung:

- › Der „Qualitätsbewusste“ achtet nicht nur vorwiegend auf die Brauchbarkeit der Produkte, sondern ist sogar skeptisch, wenn Produkte billiger sind.
- › Knapp ein Drittel der Österreicher kann als „einkaufssüchtig“ bezeichnet werden, wobei mehr Frauen als Männer zu dieser Gruppe zählen. Das Einkaufen wird zum Hobby und Spontaneinkäufe häufen sich.
- › Im Gegenzug zum „Einkaufssüchtigen“ ist der „Einkaufsmuffel“ eher männlich und findet keinen Spaß am Geldausgeben. Insgesamt versuchen somit 20% der Österreicher, Einkaufen weitestgehend zu vermeiden.
- › 19% der Österreicher versuchen möglichst günstig einzukaufen und können somit als „Schnäppchenjäger“ bezeichnet werden. Der Schnäppchenjäger scheut weder Zeit noch Mühe, um Produkte verbilligt zu erwerben. Sowohl Frauen als auch Männer gehören diesem Typ an. Meistens wird aus Notwendigkeit gekauft, nicht aus Lust am Einkaufen. Dementsprechend bevorzugt der Schnäppchenjäger Diskonter wie Hofer, Kik und Möbelix.

Sample und Methodik: Die Ergebnisse resultieren aus einer telefonischen Befragung von 1.000 Österreichern ab 15 Jahren – repräsentativ für die österreichische Bevölkerung – im CATI-Telefonstudio der Markant Market Research GmbH.

Einkaufstypen des Einzelhandels



⁷ <http://www.presetext.at/pte.mc?pte=061114051>

Wer sind Bio-KundInnen?

Laut zweitem Wiener Ernährungsbericht⁸ setzen sich die BiokäuferInnen in Wien folgendermaßen zusammen:

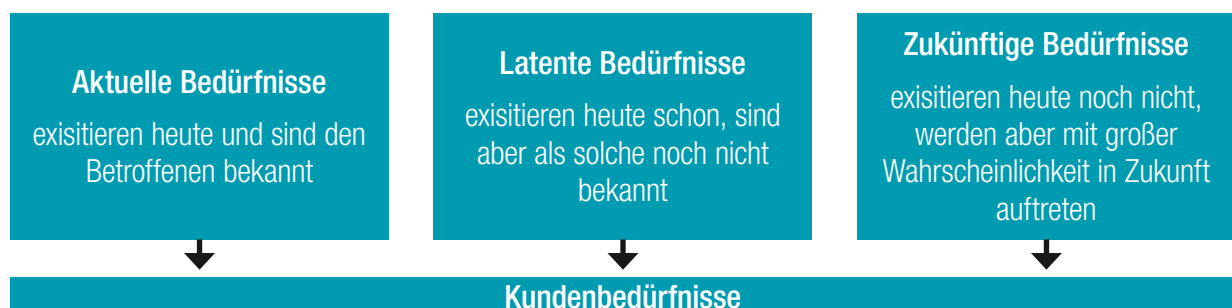
Das Bildungsniveau scheint kaum Einfluss auf das Konsumverhalten zu haben. 57% der Personen mit Matura, sowie 52% jener ohne Matura konsumieren regelmäßig Bioprodukte. Frauen, die in Karenz oder im Haushalt tätig sind, kaufen am häufigsten Bioprodukte. Während der Schwangerschaft bzw. Stillzeit liegt den meisten Frauen ihre und somit auch die Ernährung ihres Kindes besonders am Herzen. Laut Österreichischem Ernährungsbericht 2003 achten nur 4% der Schwangeren nicht auf eine ausgewogene und bedarfsgerechte Ernährung (Elmadfa et al. 2003). Während dieser Zeit werden daher wesentlich höhere Ansprüche an die Qualität der Lebensmittel gestellt. Aufgrund der wachsenden Skepsis der Bevölkerung gegenüber der hoch industrialisierten Lebensmittelherstellung steigt vor allem bei dieser Bevölkerungsgruppe (Frauen mit Kindern, Schwangere oder Stillende) die Nachfrage nach biologischen Lebensmitteln.

KundInnenbedürfnisse⁹

Ein Produkt ist nur dann ein gutes Produkt, wenn die KundInnen es kaufen, und dies tun sie nur dann, wenn es ihnen hilft, ihre Probleme zu lösen.

Denken Sie im Sinne des/der KundIn, erkennen Sie seine/ihre Probleme oder Bedürfnisse, und bieten Sie Lösungen an.

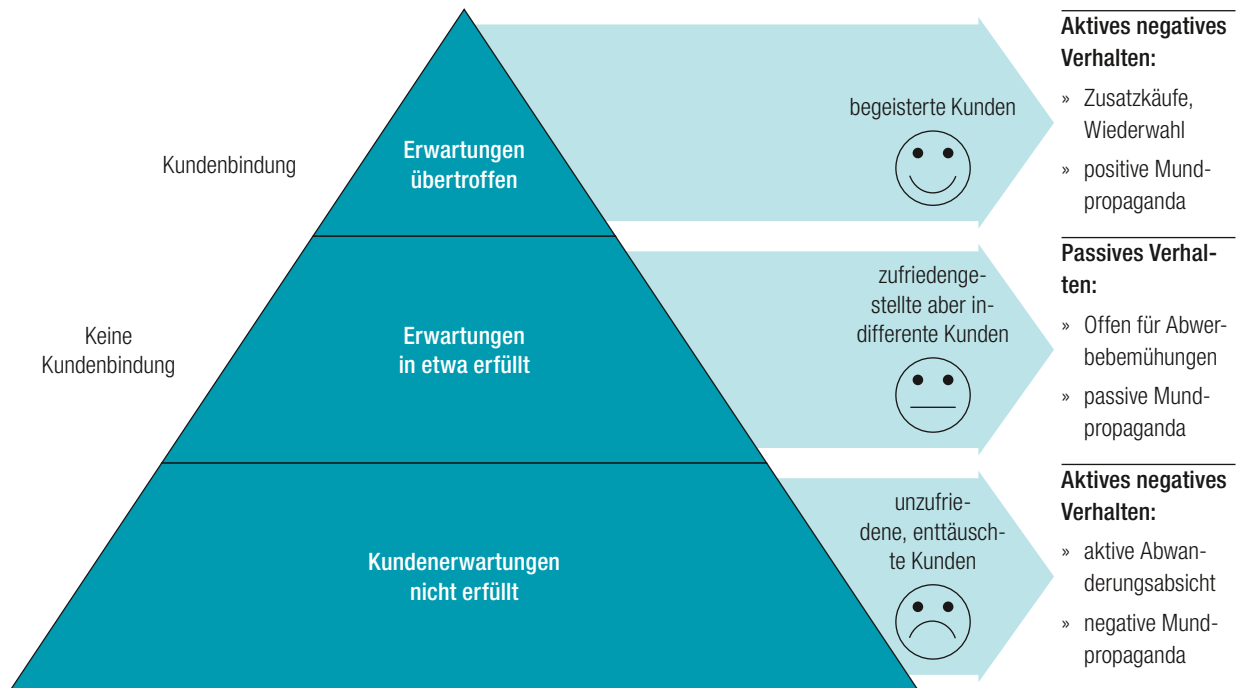
Als UnternehmerIn sollten Sie die Produktions- und Absatzprozesse und die daraus resultierenden Probleme Ihrer potenziellen KundInnen kennen, um zielgerichtete Problemlösungen dafür anbieten zu können. Dies ist die Grundlage für dauerhafte KundInnenzufriedenheit.



⁸ Auszug aus dem 2. Wiener Ernährungsbericht 2004, Stadt Wien

⁹ Auszug aus dem Multimedia-Gründerleitfaden: www.gruenderleitfaden.de/marketing

Dipl.-Oec. Peter Toholt präsentiert eine Pyramide der KundInnenzufriedenheit:



¹⁰ Dipl.-Oec. Peter Toholt: „Fishing for costumers“ – Vortrag Bioland Direktvermarkter-Tagung, Mainz, 05. November 2006

Kaufkriterien ¹¹

Ihre KundInnen beurteilen die Leistungen Ihres Unternehmens anhand von Kriterien wie Marktpräsenz, Umfang und Qualität des Dienstleistungsangebots. Ihr Unternehmen muss sich dauerhaft und für den/die KundIn wahrnehmbar von der Konkurrenz unterscheiden. Wenn Sie es darüber hinaus schaffen, dem/der KundIn einen höheren oder besseren Nutzen zu bieten als Ihre Mitbewerber, dann erzielen Sie einen Geschäftsvorteil. Diesen nennt man den „Komparativen Konkurrenzvorteil (KKV)“.

Dabei wird die Überlegenheit Ihres Unternehmens, also der KKV, von 3 Faktoren bestimmt:

1. Bedürfnisse (Probleme) der potenziellen NachfragerInnen
2. Leistungsart und -umfang (Problemlösungs-Know-how) der relevanten KonkurrentInnen
3. Problemlösungs-Know-how in der Wahrnehmung der KundInnen

Die häufigsten Gründe für Misserfolg (negative Erfolgsfaktoren) sind eine fehlerhafte Marktanalyse, technische Produktmängel, mangelnde Marketingunterstützung, Unterschätzung der Mitbewerber sowie Fehler in der Zeitplanung.

Dipl.-Oec. Peter Toholt nennt die folgenden Motive für KäuferInnen ¹²:

- > Anerkennung und Prestige
- > Gesundheit
- > Sicherheit
- > Bequemlichkeit
- > Bereicherung
- > Neugier und Entdeckung
- > Soziales Engagement

Kaufverhalten ¹³

Ob – und wie – sich ein/e potenzielle/r KundIn für ein Produkt entscheidet, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, deren wichtigste hier genannt werden sollen:

1. Bekanntheit: Voraussetzung, einen Kauf zu erwägen, ist die Bekanntheit einer Lösung und eines Produktes dafür
2. Wahrgenommener bzw. verspürter KundInnennutzen: Man unterscheidet zwischen Produktnutzen – also aus bekannter Beschaffenheit des Produktes selbst und Zusatznutzen, etwa das gute Gefühl, Produkte einer Marke oder von einer Vertriebsperson zu kaufen.
3. Relative Produktpräferenz gegenüber Wettbewerber: Gegenüber Wettbewerbsangeboten muss ein relativ höherer Nutzen, ggf. auch ein besseres Preis/Nutzenverhältnis wahrgenommen werden.
4. Situative Verfügbarkeit: Das Produkt muss zu der Zeit verfügbar sein, zu der es der/die KundIn haben möchte.

¹¹ Auszug aus dem Multimedia-Gründerleitfaden: www.gruenderleitfaden.de/marketing

¹² Dipl.-Oec. Peter Toholt: „Fishing for costumers“ – Vortrag Bioland Direktvermarkter-Tagung, Mainz, 05. November 2006

¹³ Auszug aus dem Multimedia-Gründerleitfaden: www.gruenderleitfaden.de/marketing

Kaufentscheidungen ¹⁴

Voraussetzung für eine Kaufentscheidung ist ein Bedürfnis beim/bei der KundIn. Der idealtypische Ablauf einer Kaufentscheidung kann folgendermaßen skizziert werden:

1. Bedarfs-, Mangelerkennung
2. Suche nach Angeboten und Alternativen
3. Suchen externer und interner Informationen
4. Bewertung von Angeboten und Alternativen
5. Erwerbsentscheidung
6. Bewertung, Feedback

Die Suche nach Angeboten und Alternativen bzw. das Einholen interner und externer Information hat sich in den letzten Jahren durch den Einsatz neuer Informationstechnologien signifikant verändert:

Im Rahmen der Konsumerhebung 2004/2005 ¹⁵ durch die Statistik Austria wurden neben den Ausgaben auch einige sog. Ausstattungsmerkmale erhoben: im Bereich Kommunikation konnten spektakuläre Zuwächse bei Haushalten verzeichnet werden, die über einen Internetanschluss verfügen: Mehr als doppelt so viele private Haushalte als vor fünf Jahren (16%) hatten 2004/05 (41%) Zugang zum World-Wide-Web.

Auf welcher Basis treffen Internet-BenutzerInnen ihre Entscheidungen ¹⁶?

Eine Umfrage unter 2214 InternetuserInnen über 15 Jahren in GB, FR, D, I und ES ergab das folgende Ergebnis:

- › 34 % Zeitungsartikel (auch unter Internetusern führend)
- › 28 % Websites mit User generated Content (z. B. Kommentare von anderen KundInnen, die das Produkt bereits getestet/gekauft haben)
- › 23 % private Weblogs
- › 22 % Unternehmens-Blogs
- › 15 % Fernsehwerbung
- › 14 % E-Mail-Newsletter
- › 11 % Vom Vorstand verfasster Text

¹⁴ aus Wikipedia, verändert

¹⁵ www.statistik.at

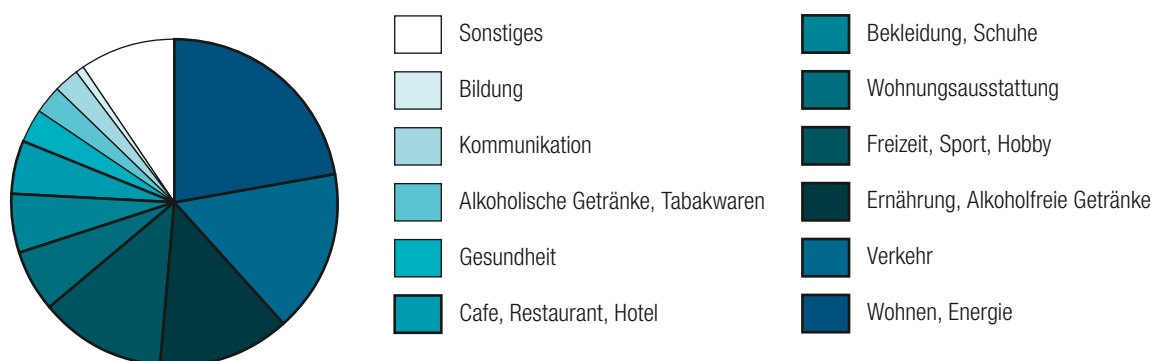
¹⁶ www.pressebox.de

Konsumausgaben der ÖsterreicherInnen ¹⁷

Verbrauchsausgaben

Die durchschnittlichen monatlichen Ausgaben aller privaten Haushalte betragen € 2.540,-. Den größten Anteil an den Haushaltsausgaben hat die Gruppe „Wohnen, Energie“ mit 22,3%, gefolgt von „Verkehr“ mit 16,1% und „Ernährung, Alkoholfreie Getränke“ mit 13,0%. 12,6% der Ausgaben wenden die österreichischen Haushalte für den Freizeitbereich auf, darunter rund 4% für Urlaub. Auf die Ausstattung der Wohnung entfallen 6,2%, auf Bekleidung und Schuhe 5,6%. Für die Konsumation in Cafés oder Restaurants werden 5,4%, für Versicherungen 4,6% ausgegeben. Anteilsmäßig am wenigsten schlagen sich Ausgaben für „Gesundheit“ 3,1%, „Alkoholische Getränke, Tabakwaren“ 2,8%, „Kommunikation“ 2,6% sowie die Aus- und Weiterbildung 0,8% zu Buche.

Monatliche Verbrauchsausgaben der privaten Haushalte



Quelle: Statistik Austria, Konsumerhebung 2004/05

Von den 13% entfallen 11,7% auf Ernährung, von diesen wiederum 2,4% auf Brot und Getreideprodukte (in absoluten Zahlen: 61 Euro pro Monat pro Haushalt).

Zeitvergleich

Konsumerhebungen finden in 5-jährigen Abständen statt. Bei der Konsumerhebung 1999/00 ergaben die Haushaltsausgaben € 2.440,-, bei der Erhebung 2004/05 € 2.540,-, das bedeutet einen nominellen Zuwachs von 4,3%. Berücksichtigt man, dass die Inflationsrate zwischen 2000 und 2005 10,6% betrug, so bedeutet dies einen realen Rückgang um -5,7%. Die Veränderung des Anteils, der für Ernährung und alkoholfrei Getränke ausgegeben wird, hat sich dabei kaum verändert (leicht gesunken).

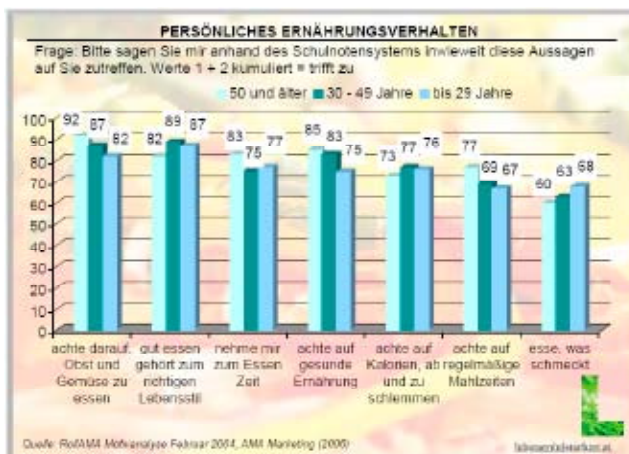
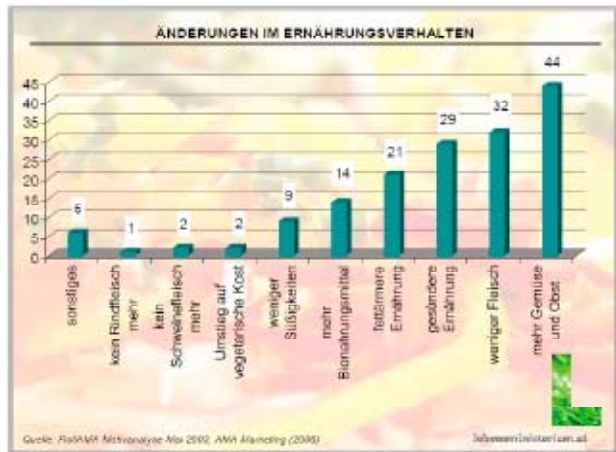
Regionalergebnisse

Vergleicht man die Ergebnisse der einzelnen Bundesländer, so weisen Oberösterreich (€ 2.730,-) und Salzburg (€ 2.720,-) die höchsten, Wien (€ 2.330,-) und Kärnten (€ 2.400,-) die niedrigsten monatlichen Haushaltsausgaben auf. In Kärnten werden 13,9% der Haushaltsausgaben für den Kauf von Nahrungsmitteln und alkoholfreien Getränken verwendet.

¹⁷ Konsumerhebung 2004/2005, Statistik Austria, www.statistik.at

Lebensmittelkonsum in Österreich ¹⁸

Änderungen im Ernährungsverhalten



Eine überwiegende Mehrheit der Befragten aller Altersgruppen (Motivanalyse der RollAMA, 2004) hat eine positive Einstellung für gesundheitsbewusste Ernährung entwickelt. Die Gruppe der über 50-Jährigen weist die höchste Sensibilisierung in Bezug auf Obst- und Gemüseverzehr, Stellenwert der gesunden Ernährung und Regelmäßigkeit der Mahlzeiteinnahmen auf. Die mittlere Altersgruppe der Befragten fühlt sich am meisten von Aussagen bezüglich Kalorienbewusstsein und der Einstellung, dass gutes Essen zum Lebensstil gehört, angesprochen. Die unter 29-Jährigen essen, was ihnen schmeckt, sind auch kalorienbewusst und achten auf gesunde Ernährung, wenn auch in geringerem Maße als die mittlere und ältere Altersgruppe. Die Regelmäßigkeit der Mahlzeiten ist für die jüngere und mittlere Altersgruppe nicht so relevant wie für die über 50-Jährigen.

Im Vergleichszeitraum (2002–2005) hat die Zubereitung von kalten Mahlzeiten, der Außerhausverzehr und Fertiggerichte als Alternative zum Selberkochen an Bedeutung gewonnen (Motivanalyse der RollAMA, April 2005). Die beliebtesten Convenience-Produkte sind Tiefkühlpizza, Teige, Mehlspeisen und Tiefkühlgemüsemischungen, deren Qualität als hoch eingestuft wird. Diese haben aber den Status von Produkten für Singles und Berufstätige. Die gemeinsame Mahlzeit innerhalb der Familie ist z. B. Müttern wichtiger als Jugendlichen, die oft vor dem Fernseher essen. (Quelle: Fokusgruppen zur Erhebung des Ernährungsverhaltens, E. Derndorfer, S. Klug, Journal für Ernährungsmedizin, 2005).

¹⁸ Dieses Kapitel enthält Auszüge aus dem Lebensmittelbericht 2006, Lebensministerium

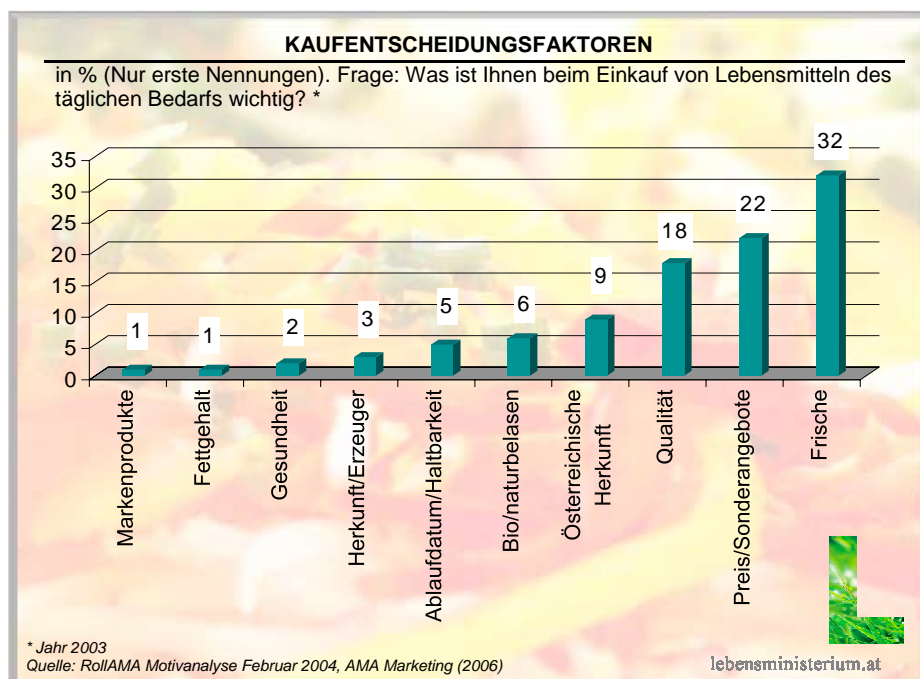
Trends im Konsumverhalten

Die durchschnittliche Haushaltsgröße verändert sich durch wechselnde Lebensformen und die längere Lebenserwartung der Menschen. Zudem ist die Altersstruktur der Bevölkerung einem drastischen Wandel unterworfen, der einen Anstieg des Bevölkerungsanteils der über 60-Jährigen erwarten lässt und eine Verringerung der Anzahl der Menschen unter 15 Jahren. Der Erlebniseinkauf erfreut sich wachsender Beliebtheit.

Der tägliche Einkauf existiert nicht mehr, die durchschnittliche Kauffrequenz von Familien mit Kindern beträgt 2,5 x pro Woche. 80% des Sortiments ist nicht essentiell, KonsumentInnen müssen „gelockt“ werden. Der Spontankauf (Entscheidung am Point of Sale – POS) steigt gegenüber dem Plankauf. Mehr als die Hälfte der Kaufentscheidungen wird im Geschäft getroffen. Convenience-Produkte werden stärker nachgefragt, bedingt durch die wachsende Berufstätigkeit der Frauen, die nach wie vor hauptverantwortlich für die Mahlzeitenzubereitung sind, die steigende Anzahl der Singlehaushalte und veränderte Lebensgewohnheiten. Snacks für das schnelle Essen am Arbeitsplatz erfreuen sich wachsender Beliebtheit anstelle von dreigängigen Mittagessen. Das Abendessen wird zur Hauptmahlzeit und wird zur gemeinsam verbrachten Tageszeit der Familienmitglieder. Der Außer-Haus-Verzehr steigt als Alternative zum Selberkochen und durch die veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen. Lange Zubereitungszeiten werden von schneller zuzubereitenden Speisen abgelöst. Die italienische Küche (Pizza, Pasta-Gerichte) ersetzt zunehmend die traditionelle österreichische Küche (Quelle: AMA Marketing, RegioPlan, GBI, 2006).

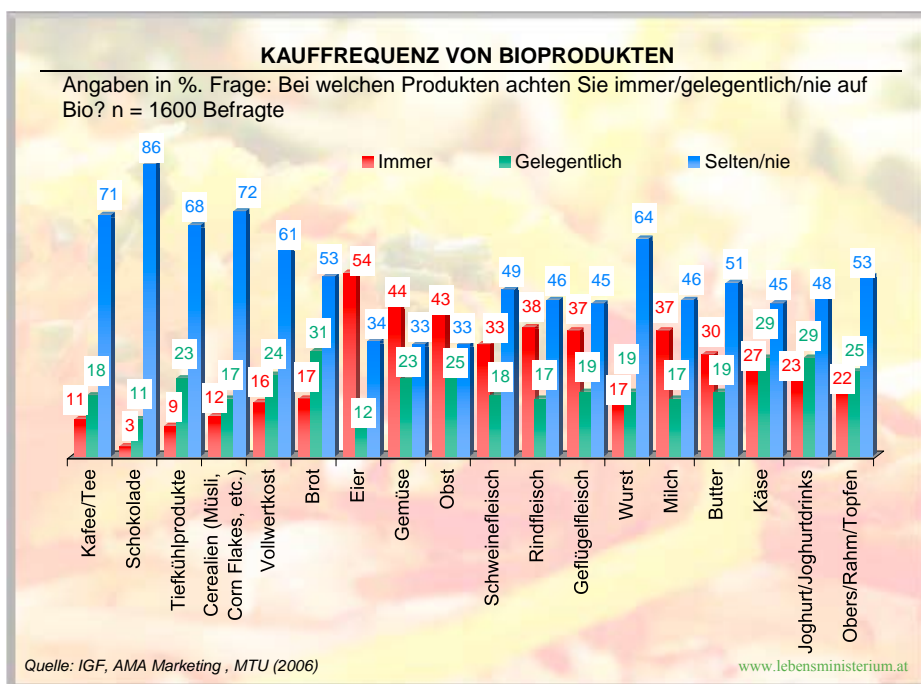
Kaufentscheidungsfaktoren

Der wichtigste Faktor für die Kaufentscheidung von KonsumentInnen war die Frische der Produkte. Zweitwichtigster Faktor war der Preis bzw. Sonderangebote, gefolgt von Qualität und Herkunft aus Österreich (RollAMA Motivanalyse, 2005). Dem gegenüber steht eine GfK-Fessel Erhebung (2005), die in einem Ländervergleich die wichtigsten Faktoren für die Kaufentscheidung ermittelt hat. Demnach gaben 55,8% der ÖsterreicherInnen an, dass der Preis die Kaufentscheidung bestimmt.

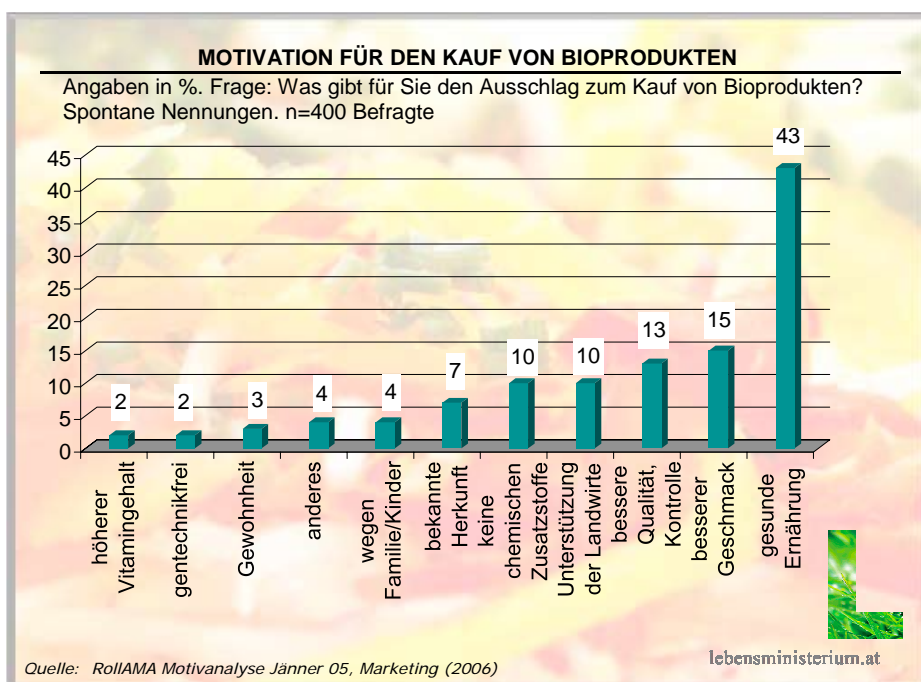


Nachfrage nach Bioprodukten

2006 gaben 17% der Befragten an, bei Brotkauf immer auf Bioqualität zu achten. 31% achten gelegentlich darauf, der Rest (51%) nie oder nur selten. Der Vergleich mit anderen Produkten kann der folgenden Tabelle entnommen werden.



Die Hauptmotivation, zu einem Bioprodukt zu greifen, liegt eindeutig bei dem Wunsch nach gesunder Ernährung:



Zusätzliche Informationen

Kriterien von Lebensmittelgeschäften ¹⁹

Im Zuge der RollAMA Motivanalyse 2006 wurden nach den Kriterien gefragt, die den KundInnen in Lebensmittelgeschäften wichtig sind. Die folgenden beiden Tabellen fassen die Ergebnisse zusammen:



¹⁹ aus der RollAMA Motivanalyse, AMA Marketing 2006

Informationen zum Brotverkauf²⁰

Der Brotgetreideverbrauch geht insgesamt zurück, der durchschnittlicher Pro-Kopf-Verzehr liegt bei 120 g/d. Wie sich diese Menge auf die einzelnen Sorten aufteilt, kann der unten stehenden Tabelle entnommen werden.

Sorte	kg
Schwarzbrot	11,8
Spezialbrot	9,5
Weißbrot/-gebäck	20,7
Feingebäck	14,6
Weichwaren	5,0
Brösel und div.	3,1
Importware	6,0
Insgesamt	70,7

Die Entscheidung welche Sorte Brot oder Gebäck konsumiert wird, hängt in erster Linie vom Geschmack ab. In der VKI-Studie gaben 90% der Befragten an, dass der Geschmack entscheidend für den erneuten Kauf einer bestimmten Sorte sei. Auch Frische und Haltbarkeit sind ein entscheidendes Kriterium (72%).



²⁰ Auszug aus dem 2. Wiener Ernährungsbericht 2004, Stadt Wien



Zur Verwendung im „Dialog III“

Einleitung²¹

Handelsketten, Tankstellen u. v. a. haben das zusätzliche Potential des Backwarenverkaufs längst erkannt und gewinnen laufend Marktanteile²². Preiskampf dominiert das Alltagsleben des backenden Gewerbes. Will man verlorene Marktanteile zurückgewinnen, muss es gelingen, sich in der Vorstellung des Kunden und der Kundin – in seinem/ihrem Gedächtnis – durch ein einzigartiges und nicht vergleichbares Verkaufsargument zu positionieren.

Die essentiellen Fragen lauten daher:

- › Aus welchem Grund würde die Kundschaft einen Umweg in Kauf nehmen, um die gewünschten Produkte bei mir zu kaufen, was macht mich einzigartig und unterscheidet mich von den anderen?
- › Wie kann ich meinen KundInnen mein Angebot „schmackhaft“ machen?

Diese Fragen betreffen das Marketing Ihres Betriebs. Für Marketing ist eine gute Planung nötig. Doch was ist Marketing?

Im Backwerk, der Zeitschrift der BÄKO Österreich, einer privatwirtschaftlich organisierten Einkaufsgenossenschaft der Bäcker und Konditoren Österreichs, wird Marketing folgendermaßen beschrieben: „Die Aufgabe des Marketings an sich ist nicht der Verkauf von Produkten, sondern der Verkauf des Nutzens, der Wirkung eines Produktes. Auf die Backbranche umgelegt bedeutet dies zum einen, das Bedürfnis nach der Grundversorgung mit Nahrungsmitteln zu stillen, zum anderen dem Wunsch des Endverbrauchers z. B. nach Produktqualität, individueller Behandlung, angenehmem Ambiente oder gutem Service zu entsprechen. Marketing ist nicht nur für die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zuständig, sondern dient auch dem Entstehen von Beziehungen mit Kunden und andern Stakeholdern (z. B. Lieferanten).“

- › Marketing ist also neben einem Verkaufsinstrument auch ein KundInnenbindungsinstrument.

In den vorliegenden Unterlagen wird zunächst der typische Inhalt eines Marketingkonzepts beschrieben. Danach wird der Fokus auf die Instrumente dem Marketing gelegt – im sogenannten Marketing-Mix mit seinen klassischen vier Säulen. Zum Schluss werden Hinweise in wichtigen ausgewählten Bereichen des Marketings angeboten: Werbung, Produktpräsentation in der Bäckerei, Vermarktung regionaler Produkte und Öffentlichkeitsarbeit.

²¹ „Die folgenden Texte sind zum Großteil den Webpages www.wikipedia.org bzw. www.gruenderleitfaden.de/marketing entnommen.

²² Auszug aus dem Backwerk 4/2004, www.baeko.at

Das Marketingkonzept

Das Marketingkonzept dient der strategischen Festlegung der Marketingaktivitäten unter Berücksichtigung aller relevanten Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen. Das Marketingkonzept umfasst im Allgemeinen folgenden Punkte:

1. Analyse der Ist-Situation
2. Ermittlung des typisierten Kaufprozesses
3. Prognose der Markt- und Wettbewerbsentwicklung
4. Strategische Zielsetzung
5. Umsetzung und Kontrolle

Analyse der Ist-Situation

Bevor Sie handeln, müssen Sie Ihr Umfeld kennen!

Betreiben Sie Marktforschung, nutzen Sie sekundäre Datenquellen wie Informationen der Innung, Internet, Fachmagazine, Literatur etc.

Beantworten Sie dabei folgende Fragen:

- › Kennen Sie Ihre KundInnen, deren Gewohnheiten, Kaufkraft, Motivation, Einstellungen und Erwartungen?²³
- › Kennen Sie die Konkurrenzprodukte in Ihrem speziellen Marktsegment? Kennen Sie die Produkteigenschaften und Preise?
- › Kennen Sie Ihre KonkurrentInnen? Untersuchen Sie den Wettbewerb hinsichtlich Produktpolitik, Preispolitik, Werbung und Image.
- › Welche Vertriebswege gibt es und welche Handelsstrukturen sind förderlich?
- › Analysieren Sie sich selbst und Ihren Betrieb hinsichtlich Ihrer Wertvorstellungen, Ihres Images, Ihrer Produkte, Ihrer Vermarktung und auch Ihres Potenzials.

Typisierter Kaufprozess

Hilfreich für die Gestaltung der Marketing-Strategie ist die Darstellung eines typisierten Kaufprozesses. Stellen Sie sich die Frage: Wie kommt die Entscheidung einer Ihrer KundInnen, Brot (nicht) zu kaufen, zustande? Skizzieren Sie dafür anhand eines typischen Beispiels den Kauf eines von Ihnen angebotenen Produkts/Services.

Folgende Informationen sind dabei wichtig:

- › Wer ist der/die typische Kunde/in?
- › Wie informiert er/sie sich? (woher, wie intensiv, wie oft)
- › Wer ist am Kauf/an der Entscheidung beteiligt (u. a. MeinungsbildnerInnen)?
- › Wie wird typischerweise entschieden (Einzelentscheidungen, Gruppenentscheidung, geplante Entscheidung (vor dem Einkauf), ad hoc Entscheidung in der Bäckerei)?

²³ Siehe zu diesen Punkt auch die Unterlagen zu KundInnenbindung und Konsumverhalten in Österreich, Backdialog II.

Daraus ergeben sich Informationen darüber, an welchen Orten Sie über Ihr Produkt kommunizieren müssen und welche Personen Sie wann in der Kaufentscheidung erreichen bzw. überzeugen müssen.

Prognose der Markt- und Wettbewerbsentwicklung

Wichtig ist es weiters herauszufinden, wie sich der Markt entwickeln wird. Um vor Überraschungen sicher zu sein und Ihre Potenziale nutzen zu können, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- › Wie wird sich der Markt für Ihre Produkte entwickeln – in der Region, in Österreich bzw. international? Hilfreiche Informationen zu diesem Thema finden Sie in den Unterlagen zu KundInnenbindung und Konsumverhalten in Österreich.
- › Werden sich die Anforderungen der KonsumentInnen hinsichtlich Qualität und Service ändern (z. B. Bioprodukte)?
- › Ändern sich die Art und Weise, wie sich Ihre KonsumentInnen informieren? So ist derzeit ein drastischer Wandel festzustellen hin zur Verwendung von Informationen aus dem Internet auch für alltägliche Einkäufe!

Strategische Zielsetzung

Definieren Sie Ihre Marketingziele:

- › Welches Image, welchen Bekanntheitsgrad möchten Sie erreichen?
- › Welche Marketingaktivitäten möchten Sie setzen?

Dann entwerfen Sie eine Strategie, die Ihre Stärken und Schwächen berücksichtigt und Ihr Erfolgspotenzial nutzt – doch immer unter dem Aspekt der Finanzierbarkeit!

Wollen Sie ein Massenprodukt schaffen, das niedrig im Preis ist und viele AbnehmerInnen findet, oder ein exklusives Produkt, das nur einzelne nachfragen und das einen höheren Preis hat? Diese preispolitischen Überlegungen sollten Sie dann durch kommunikationspolitische Maßnahmen flankieren. Wollen Sie einen (zusätzlichen) Service bieten – wenn ja, für wen?

Wählen Sie die geeigneten Marketinginstrumente und stellen Sie den für Sie geeigneten Marketing-Mix zusammen!

Umsetzung und Kontrolle

Bevor Sie einzelne Aktivitäten im Marketing-Mix beginnen, stellen Sie Zeitpläne sowie Zuständigkeitspläne auf und legen Sie ein Marketing-Budget fest. Denken Sie dabei nicht nur kurzfristig, sondern über ein Jahr hinaus!

Kontrollieren Sie regelmäßig, ob sich die von Ihnen gewählten Instrumente gewähren, und passen Sie Ihre Marketingaktivitäten immer wieder den veränderten Rahmenbedingungen an!

Marketing-Mix²⁴

Der Marketing-Mix beschreibt die Abstimmung der operativen „Marketing-Instrumente“ untereinander.



Im Jahr 1985 definiert die „American Marketing Association“ (AMA) Marketing wie folgt: „Der Planungsprozess der Produkt- und Servicepolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisatorische Ziele erfüllen.“

Die klassischen 4 Säulen des Marketings sind die sogenannten „4 P’s“:

- > Product (Produkt- und Servicepolitik)
- > Price (Preispolitik)
- > Place (Distributions-/Vertriebspolitik)
- > Promotion (Kommunikationspolitik)



Produktpolitik (Product)

Die Produkte oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, stellen den Kern der gesamten Unternehmensaktivitäten dar und bilden die Basis jeden unternehmerischen Erfolgs. Die Produktpolitik umfasst alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung stehen. Hierzu zählen vor allem die Sortimentplanung, Qualität und Service, aber auch Verpackung, Markierung und Produktgestaltung sowie produktbegleitende Dienstleistungen (= Service).

Die Produktpolitik ist die Basis des Marketings! Das Produkt und seine Qualität müssen überzeugen!

Unterscheiden Sie²⁵ zwischen

... Qualität in sensorischer Hinsicht, d.h. in Hinblick auf Frische, Aussehen, Geruch und Geschmack (oft oberste Priorität)

... Qualität in sozio-kultureller Hinsicht, d.h. Nahrungsmittel werden gekauft, weil sie aus einer Region kommen, die man kennt und der man sich emotional verbunden fühlt (über 50% achten auf die Herkunft der Produkte)

... Qualität in produkttechnischer Hinsicht, d.h. ethische, umweltschonende und/oder nachhaltige Produktionsverfahren.

²⁴ Die folgenden Texte sind zum Großteil den Webpages www.wikipedia.org bzw. www.gruenderleitfaden.de/marketing entnommen.

²⁵ <http://www.oekolandbau.de/haendler/infos-fuer-den-leh/verkauf-regionaler-produkte/ist-das-gute-aus-der-naehe-immer-am-besten-zur-qualitaet-regionaler-produkte>

Die Qualität in sozio-kultureller bzw. produkttechnischer Hinsicht ist nicht sichtbar, jedoch kommunizierbar! Informationen hierüber sollten vom Bäcker/von der Bäckerin an die KonsumentInnen weitergegeben werden z. B. durch Produktinformationen, Betriebsinformationen zu den Mühlen, die das Mehl liefern etc.

Wichtig: Es sind die KundInnen, die bestimmen, was Qualität ist! ²⁶

Vergessen Sie bei allem nicht, dass Sie neben dem eigentlichen Produkt auch die begleitenden Dienstleistungen (Servicepolitik) anbieten sollten. Die Servicepolitik wird der Produktpolitik hinzugerechnet. Gerade für Bäckereien ist die Produkt- und Servicepolitik entscheidend, da sie einerseits die Basis für alle Instrumente der Kommunikationspolitik des Betriebs darstellt und andererseits die USP (unique selling proposition, das „einzigartige Verkaufsargument“) des Betriebs mitbestimmt. Die USP zielt darauf ab, dem Kunden/der Kundin einen einfachen, klaren und gegenüber den MitbewerberInnen dominanten Nutzen zu versprechen (Backwerk 3/2004).

Beispiele für USPs von Bäckereien sind etwa „traditionell“, „handwerkliche Fertigung“, „gesundheits- und ernährungsbewusst“, „Erlebnis“, „freundlich-herzlich“ oder „persönlich“ ²⁷.

Wichtige Punkte, die beim Angebot von Serviceleistungen zu bedenken sind:

- › Wie zufrieden sind Ihre KundInnen mit der Produktqualität und dem angebotenen Service, besonders wenn es um die für Ihr Geschäft entscheidenden Faktoren geht?
- › Verfügen Sie über funktionierende Bewertungssysteme, mit denen Sie die Zufriedenheit der KundInnen im Allgemeinen und die Zufriedenheit mit dem Service im Besonderen zurückverfolgen können?
- › Wie schneiden Sie hinsichtlich des Services und der KundInnenzufriedenheit im Vergleich zur Konkurrenz ab?

Preispolitik (Price)

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen, die Einfluss auf die Preishöhe sowie die Art und Weise der Preisfestlegung und -durchsetzung haben.

Generelle Empfehlungen zur Gestaltung des Preises fallen schwer. In jedem Fall benötigen Sie zur Preisgestaltung eine Produktkalkulation und ein ungefähre Vorstellung über Zielmarktregionen und Absatzmengen. Unbedingt sollten Sie sich eine Vorstellung über die in der Regel sehr hohen Kosten des Vertriebs und der KundInnenbetreuung verschaffen.

Geben Sie im Zweifelsfall Sonderpreise immer nur unter Angabe eines guten Grundes (der anderen verbietet, denselben Preis zu fordern).

Vertriebspolitik (Place)

Unter der Vertriebspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum/r Endverbraucher/in getroffen.

Die Möglichkeiten der Vertriebspolitik sind vielfältig. Im Handel stellt sich die Frage, ob die Produkte in einer klassischen Verkaufsstätte (d.h. im Geschäft, in der Bäckerei) verkauft werden oder ob die Ware direkt zum/zur KundIn gebracht wird (wie z. B. durch ein Zustellservice). Die verschiedenen Möglichkeiten des Vertriebs schließen sich nicht zwangsläufig gegenseitig aus. Häufig bieten Unternehmen Kombinationen oder mehrere Möglichkeiten parallel an.

²⁶ Richter: „Komplexe Qualitätsprofile erfolgreich kommunizieren“, Vortrag AOEL Tagung, 2003

²⁷ Siehe Beispiele von Bäckereien, die über spezifische USPs verfügen, unter <http://www.baeko.at/>, Backwerk 3/2004: „Sind Sie einzigartig?“ und 4/2004 „Sei anders als die anderen“

Wenn Sie Ihren Vertrieb aufbauen, sollten Sie darauf achten, dass der gewählte Weg effizient und kundInnenorientiert ist. Dies betrifft alle Formen der Vertriebswegegestaltung. Der engste Kontakt zur Kundschaft besteht beim direkten Vertrieb. Prüfen Sie beim direkten Vertrieb vor allem die Verfügbarkeit entsprechender MitarbeiterInnen und deren Finanzierbarkeit. Prüfen Sie beim indirekten Vertrieb (über ZwischenhändlerInnen) Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle sowie der Vermeidung bzw. Verminderung von etwaigen Konflikten!

Die Erfahrung zeigt, dass es nicht die eine geeignete Vertriebsform für ein Unternehmen gibt, sondern dass in der Regel eine Mischung – je nach Produktart – den größten Nutzen bringt.

Kommunikationspolitik (Promotion)

heute: KundInnenbeziehungsmanagement (dialogorientiert)

Unter der Kommunikationspolitik versteht man Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur Gestaltung aller das Produkt betreffenden Informationen. Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Events und Öffentlichkeitsarbeit (einschließlich der Firmenpersönlichkeit – Corporate Identity). Diesem Punkt kommt immer größere Bedeutung zu²⁸.

Ob Sie Ihren Wettbewerbsvorteil durchsetzen, hängt im Wesentlichen davon ab, ob er vom Kunden/von der Kundin wahrgenommen und geglaubt wird. Der Bereich der Kommunikationspolitik der Bäckerei umfasst all diejenigen Aktivitäten, die gemeinhin mit Marketing verbunden werden, so z. B. Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations – PR).

„Es hört nur jeder, was er versteht!“ (Johann Wolfgang von Goethe) Das heißt, es ist nicht entscheidend, was wir kommunizieren, sondern was bei den KundInnen ankommt!

Die Wahrnehmung und Meinungsbildung der KundInnen beruht dabei auf der Verarbeitung von Informationen, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den angebotenen Problemlösungen stehen.

Versuchen Sie, diesen Prozess der Informationsverarbeitung mit Hilfe der gängigen Maßnahmen in der Kommunikationspolitik für Sie vorteilhaft zu beeinflussen:

- › *Einfache Botschaften – Entwerfen Sie einen verständlicher Slogan.*
- › *Stringente Botschaften – Bleiben Sie bei Ihrem Slogan (z. B. gleiche Wortwahl).*
- › *Nutzen Sie Worte, die für Qualität stehen, wie Auslese, Exzellenz, hochwertig etc.*
- › *Verwenden Sie passende Farben z. B. grün – ökologische Qualität, blau/weiß – Frische etc.²⁹*

Vorgehensweise:

- › Planen Sie Ihr Kommunikationsziel: Zielgruppenbestimmung unter Berücksichtigung von Inhalt (Image, Bekanntheitsgrad), Ausmaß und Zeitbezug.
- › Planen Sie Ihr Kommunikationsbudget.
- › Prüfen Sie, welche Instrumente der Kommunikationspolitik für Sie in Frage kommen!

²⁸ <http://www.baeko.at/rtc-baeko/Backwerk/1186/center/?ArticleID=630>

²⁹ Richter: „Komplexe Qualitätsprofile erfolgreich kommunizieren“, Vortrag AOEL Tagung, 2003

Hinweise zu ...

... Werbung

Mit Werbung erreichen Sie Ihre KundInnen unpersönlich, zwangsfrei und in räumlicher Distanz zum Verkaufsort, z. B. durch Anzeigen, Auslage von Prospekten oder das Versenden von Werbebriefen. Stellen Sie den Nutzen den Kosten gegenüber!

Was sollten Sie beachten, wenn Sie Werbemaßnahmen planen?

- › Kann man innerhalb von zwei Sekunden verstehen, was Ihre Anzeige aussagen soll?
- › Fällt Ihre Anzeige sofort auf?
- › Ist die Anzeige klar strukturiert?
- › Greift das Bild auf, was die Überschrift sagt?
- › Trifft die Anzeige Ihr Corporate Design (Unternehmensoptik)?
- › Nutzen Sie die AIDA-Formel!
 - » Attention (Aufmerksamkeit erwecken)
 - » Interest (Kaufinteresse erwecken)
 - » Desire (Bedürfnis, Wunsch, es zu besitzen, erwecken)
 - » Action (Kauf initiieren)

... Produktpräsentation im Geschäft/in der Bäckerei

Folgende Faktoren³⁰ in der Bäckerei beeinflussen die Kaufentscheidung Ihrer Kundschaft in der Bäckerei selbst (ad hoc Entscheidungen):

1. Platzierung der Produkte (z. B. Höhe – ideal ist die sogenannte „Sichtzone“ zwischen 1,2 und 1,7m für Erwachsene, für Kinder entsprechend niedriger)
2. Warenpräsentationstechniken (zur Hervorhebung einzelner Produkte wie „biologisch und nachhaltig“, aber auch Verpackungsart der Produkte)
3. Kennzeichnung von biologischen Produkten oder regionalen Produkten
4. Beratung und Sozialkompetenz Ihrer MitarbeiterInnen (oft eines der Hauptunterscheidungsmerkmale zu Supermärkten oder Tankstellen)
5. Beleuchtung (gute Beleuchtung kann zu Umsatzsteigerungen bis zu 25% beitragen)
6. Verkaufsförderaktionen z. B. Verkostungen (vgl. Aktionsideen im Abschnitt Öffentlichkeitsarbeit weiter unten)

³⁰ In Anlehnung an Hempfing: Mit gezielten Maßnahmen den Absatz erhöhen, *Ökologie und Landbau*, 131, 3/2004, S. 33–35

... Vermarktung regionaler Produkte

Regionalität signalisiert Transparenz und damit hohe Glaubwürdigkeit der Produktion, kurze Lieferwege und absolute Frische! Außerdem können dadurch Arbeitsplätze in der Region gehalten werden.

Es sind Produkte aus den Bereichen Frischfleisch, Eier, Frischgemüse und Obst, die als sehr gut regional vermarktbar gelten. Etwas abgestuft dahinter sind Brot und Backwaren, Milch und Milchprodukte, sowie Fleischerzeugnisse zu nennen.

Je größer der Spezialitätencharakter, desto leichter sind Produkte unter dem Regionalaspekt vermarktbar z.B. „Kernöl“ aus der Steiermark, „Schilcher“ aus der Weststeiermark, „Vulcanoschinken“ aus der Oststeiermark.

Die Standortbezogenheit der Handwerksbetriebe und die handwerkliche Qualität ihrer Produkte bieten gute Chancen, Produktvorteile der regionalen Erzeugung dem Verbraucher/der Verbraucherin glaubhaft zu vermitteln. Von großer Bedeutung ist die Ausrichtung von Produktion und Vermarktung in Richtung Qualitätsführerschaft. Die Basis jeder regionalen Vermarktung ist die standardisierte hohe Qualität mit ausreichender Verfügbarkeit! Die garantierte Herkunft des Produkts aus der Region und/oder die transparente Darstellung der Produktionsverarbeitung ist ein Zusatznutzen für den Konsumenten/die Konsumentin, der allerdings im überwiegenden Teil der Fälle nicht messbar ist. Dieser Zusatznutzen muss gezielt kommuniziert werden! Wie z. B. durch Produktinformationen, ...

... Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Wenn Sie PR-Maßnahmen starten, bedeutet das, dass Sie den bewussten, geplanten ständigen Dialog Ihres Unternehmens mit der Öffentlichkeit in die Wege leiten mit dem Ziel, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufzubauen.

Dies tun Sie durch:

- > Pressekonferenzen, Vorträge, Anzeigen, Veranstaltungen, Broschüren, Betriebsbesichtigungen, Wettbewerbe, Presseartikel, Internetauftritt, TV
- > Firmenbroschüre
- > Andere Aktionen

Durch Public Relations vermitteln Sie der Öffentlichkeit Ihre Unternehmensphilosophie, d.h. zum Teil auch Ihren Standpunkt zu gesellschaftlichen Werten. Indem Sie beispielsweise Ihre Produktionsprozesse ökologisch ausrichten oder an entsprechenden Umweltschutzprogrammen teilnehmen und dieses veröffentlichen, beziehen Sie in der Öffentlichkeit eine Position zur Umwelt.

TIPP:

Die Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau Deutschland hat im Jahr 2004 einen Leitfaden mit dem Titel „Ideen, Infos, Tipps für die Verbraucheransprache im ökologischen Landbau und bei Bio-Produkten“ herausgebracht. Dieser zeigt praxisnah und verständlich, wie Öffentlichkeitsarbeit und Pressearbeit gemacht wird und was dabei zu beachten ist. Darüber hinaus werden konkrete Ideen für Werbeaktionen beschrieben, die teilweise für Bäckereien direkt anwendbar sind und Anregungen für die eigene Kreativität liefern. Der Leitfaden kann unter <http://www.oekolandbau.de/service/public-relations-leitfaden/> im Internet gelesen bzw. heruntergeladen werden.

Im Folgenden werden die für Bäckereien interessanten Aktionsideen Nr. 26, 27 und 52 aus diesem Leitfaden im Detail vorgestellt.

³¹ Basiert auf Grundhoff: „Zentral-Regionales Marketing – Vermarktungskonzepte für spezifische regionale Erzeugnisse“, Centrale Marketing – Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH, Bonn

Verkostung in der Bäckerei oder in einem Geschäft (Aktionsidee 26)

- › InitiatorIn/ImpulsgeberIn: BetriebsleiterIn und/oder LeiterIn Vertrieb
- › Akteure: BetriebsleiterIn und MitarbeiterInnen Verarbeiterbereich
- › Zielgruppe: KundInnen
- › Zielsetzung: am „Point of Sale“ Bio-Produkte oder nachhaltige Produkte verkosten (z. B. Neu-Einführungen) und dadurch bekannt machen, über Produkte informieren
- › TeilnehmerInnenzahl: unbegrenzt/bzw. limitiert durch den täglichen Ladendurchlauf
- › Jahreszeit: ganzjährig, Zeiten mit hoher Kundenfrequenz
- › Zeitrahmen: 6 Wochen Planung
- › Veranstaltungsdauer: 1 Tag

Die Idee

Mit Verkostungsaktionen in der Bäckerei/in einem Nahversorgungsgeschäft werden die Beziehungen von VerarbeiterIn, HändlerIn und EndverbraucherIn intensiviert und gepflegt. Als VerarbeiterIn machen Sie die EndverbraucherInnen auf spezielle Markenprodukte aufmerksam und Neu-Einführungen bekannt. Dabei können Sie zugleich die Philosophie Ihres Unternehmens und die „Idee“ hinter dem Produkt kommunizieren. Auch der/die HändlerIn lernt Ihre Produkte näher kennen und kann diese bei weiteren Aktionen einbinden oder empfehlen.

Die Planung

Möglicher Ablauf

Als InitiatorIn der Verkostungsaktion sorgen Sie für das Personal, die verkosteten Produkte und das Material.

Am Aktionstag bieten 1–2 MitarbeiterInnen des Verarbeiterbetriebes in der Bäckerei ein oder mehrere Produkte zum Probieren an. Die Probierhäppchen werden auf Tablettts oder Tellern angeboten, warme Speisen in kleinen Portionen (z. B. Suppen) direkt am Stand ausgegeben.

Die MitarbeiterInnen müssen geübt im Umgang mit KundInnen sein und Auskunft über die Produkte und den ökologischen Landbau und Nachhaltigkeit allgemein geben können. Sie sollten passende Kleidung tragen (z. B. Bäckerkleidung bei Backwaren).

Stellen Sie am Stand zusätzlich Infomaterial (Broschüren, Flyer etc.) und kleine Präsente zur Verfügung, bieten Sie Gewinnspiele an.

Die verkosteten Produkte sollten anlässlich der Aktion reduziert zum Kauf angeboten werden.

Führen Sie die Verkostung hintereinander in mehreren Läden/Filialen durch, damit sich der organisatorische Aufwand lohnt.

Sonstige Tipps

- › Wählen Sie gemeinsam mit dem/der HändlerIn eine möglichst günstige Position im Laden aus (z. B. Foyer, Hauptgang)
- › Sorgen Sie für Aufmerksamkeit durch Dekoration, Gewinnspiele etc.
- › Stellen Sie frische Produkte nur in kleinen Portionen bereit, da sonst der Frischeverlust zu groß ist.
- › Passen Sie ggf. die Produkte der Tageszeit an, z. B. Süßes am Vormittag, Würziges gegen Mittag/Nachmittag.
- › Verkostung im Innenbereich ist vorzuziehen.
- › Verkostungen von warmen Speisen sind besonders publikumswirksam. Bei warmen Speisen ist ein Stromanschluss erforderlich.

Material

- › Tisch, ggf. Sitzmöglichkeiten
- › Handzettel, Plakate
- › Infomaterial und Give aways (z. B. Luftballons, Kugelschreiber)
- › Tablett oder Präsentierteller, ggf. Geschirr und Besteck, Servietten, Spülmittel
- › Bei warmen Speisen: Zwei-Platten-Herd mit Stromanschluss

Kosten

- › Selbstkosten für Produkte
- › Personalkosten, ggf. Aushilfskräfte
- › Ausstattung, Technik
- › Materialkosten, Kosten für Dekoration, Give aways

Lokale Medienarbeit

Informieren Sie vor allem die lokalen Zeitungen mit einer Terminankündigung sowie Ihre StammkundInnen.

Personalbedarf

1–2 Personen, je nach Umfang der Verkostung; 1 MitarbeiterIn zur Vorbereitung

Checkliste**› 6 Wochen vorher**

- › Produkt/Produkte zur Verkostung auswählen
- › Termin festlegen; Terminüberschneidungen mit MitbewerberInnen vermeiden (keine Parallel-Verkostungen)
- › 1–2 MitarbeiterInnen suchen, die die Verkostung durchführen können; unbedingt darauf achten, dass sie im Umgang mit KundInnen erfahren sind und über ökologischen Landbau und Nachhaltigkeit allgemein informieren können;

› 4 Wochen vorher

- › Treffen in der Bäckerei/im Geschäft vereinbaren, dabei gemeinsam mit HändlerIn geeigneten Standplatz aussuchen
- › Ausstattung für Verkostung besorgen: Tisch, ggf. Sitzmöglichkeiten, Plakatständer, Infomaterial, Give aways, attraktives Dekomaterial, Tablett oder Präsentierteller, ggf. Geschirr und Besteck, Servietten, bei warmen Speisen: Zwei-Platten-Herd; sicherstellen, dass Stromanschluss für Herd besteht
- › Mit HändlerIn Maßnahmen zur Bewerbung (Handzettel) und Bekanntmachung (Medienarbeit) besprechen
- › Handzettel vorbereiten, kopieren und im Laden verteilen lassen

› 3 Wochen vorher

- › In Absprache mit HändlerIn eine Terminankündigung verfassen und an lokale Anzeigenblätter verschicken
- › Produktschulung für VerkosterIn und ggf. LeiterIn und MitarbeiterInnen des Ladens durchführen

› 1 Woche vorher

- › Nochmals Ablaufplan mit VerkosterInnen und HändlerIn besprechen

Erlebnisbäckerei zum Mitmachen (Aktionsidee 27)

- › *InitiatorIn/ImpulsgeberIn: BetriebsleiterIn, Bio-BäckerIn und -KonditorInnen oder Bio-Hof mit eigener Bauernhof-Bäckerei*
- › *Akteure: BetriebsleiterIn, MitarbeiterInnen des Betriebs und BesucherInnen*
- › *Zielgruppe: interessierte und ernährungsbewusste Menschen, KundInnen, BerufsschülerInnen und FachschülerInnen der Ernährungs- oder Landwirtschaft*
- › *Zielsetzung: Information über Verarbeitung von Bio-Getreide, KundInnenbindung und NeukundInnenengewinnung*
- › *Teilnehmerzahl: optimal ca. 15–20 Personen*
- › *Jahreszeit: unabhängig, jedoch eher nicht im Sommer*
- › *Zeitraumen: ca. 6 Wochen Planung*
- › *Veranstaltungsdauer: ca. 4–5 Stunden*
- › *Varianten der Aktion: Erlebnisweinbau zum Mitmachen*

Die Idee

Die Erlebnisbäckerei ist eine Aktion für Menschen, die sich für Ernährungsthemen und die Verarbeitung von Lebensmitteln interessieren oder einen fachlichen Bezug zu diesem Thema haben, wie z. B. BerufsschülerInnen und FachschülerInnen der Ernährungs- oder Landwirtschaft. Von der Verarbeitung des Bio-Getreides bis hin zur Vermarktung der Produkte erfahren die BesucherInnen viel Interessantes über die Wertschöpfungskette, die das Bio-Korn bis zum Bio-Brot oder Bio-Gebäck zurücklegt. Neben dem informativen Teil ist das „Bio-Backen“ unter Anleitung ein „Highlight“ der Aktion.

Die Planung

Mögliches Programm

- › Begrüßung durch den/die BetriebsleiterIn
- › Informationen über Bio-Bäckerei während der Besichtigung
- › Infos über Saatgut und Bio-Lebensmittel
- › Gemeinsames Frühstück
- › Anleitung zur Teigherstellung, zum Backen und Verzieren sowie gemeinsames Backen
- › Gruppenfoto

Verpflegungstipps

Ein gemeinsames Frühstück mit belegten Brötchen oder süßen Bio-Backwaren aus eigener Produktion stärkt alle TeilnehmerInnen für das anschließende Backen; dazu Kaffee, Tee und Mineralwasser anbieten.

Kosten

- › Rohstoffe und Zutaten
- › Verpflegungskosten (Unkostenbeitrag pro Gruppe kalkulieren)
- › Hygienekleidung für BesucherInnen
- › Material für Handzettel
- › Portokosten für Mailing an KundInnen, Unternehmen und Fachschulen

Lokale Medienarbeit

- › Pressemitteilung und Einladung an die lokale Tageszeitung, Anzeigenblätter schicken
- › Handzettel im (Hof)-Laden und in der Gemeindeverwaltung auslegen; ggf. um Aufnahme in regionalen Veranstaltungskalender bitten
- › Veranstaltung auf der eigenen Internetseite (wenn vorhanden) ankündigen

Personalbedarf

- › BetriebsleiterIn und 1–2 weitere Personen, die beim Backen helfen

Kontaktsuche/Kooperationspartner

- › Handzettel bei KooperationspartnerInnen, LieferantInnen und örtlichen Geschäften auslegen
- › Mailing an KundInnen und ortsansässige Unternehmen
- › Adressen von Berufs- und Fachschulen der Ernährungs- oder Landwirtschaft im Internet oder Telefonbuch/Gelbe Seiten recherchieren
- › Rechtliche Aspekte
- › Klären Sie mit der Haftpflicht- und Unfallversicherung Ihres Betriebes, ob Besuchergruppen mitversichert sind.
- › Beim Betreten der Backstube müssen Hygienevorschriften eingehalten werden (Hände desinfizieren und Haarnetze, Schürzen, Überziehschuhe für alle BesucherInnen bereithalten).

Checkliste

- › **6 Wochen vorher**
 - ›› Verschiedene Termine festlegen
 - ›› Ordnungs-/Gesundheitsamt kontaktieren und über Veranstaltung informieren
 - ›› Betriebsversicherung über Veranstaltung informieren
 - ›› Einladungsverteiler erstellen (KundInnenkartei des Betriebes, Adressen von Berufs- und Fachschulen)
 - ›› Ernährungswirtschaft und Agrarwirtschaft recherchieren, siehe Internet-Info
 - ›› Kostenkalkulation, Preise für Verköstigung oder Unkostenbeitrag festlegen

› **4 Wochen vorher**

- › Ablaufplan erstellen
- › Einladungsschreiben verschicken
- › Handzettel kopieren und verteilen
- › Personalkalkulation

› **3 Wochen vorher**

- › Pressemitteilung zur Ankündigung der Termine und Bekanntmachung des Angebots „Erlebnisbäckerei“ an lokale Presse schicken

› **2 Wochen vorher**

- › TeilnehmerInnenkalkulation
- › Verköstigungsangebot für Frühstück festlegen
- › Genaue Personaleinteilung
- › Vorträge, Führung je nach Wissensstand der BesucherInnengruppe vorbereiten
- › ggf. Infomaterialien bestellen
- › Hygienekleidung für BesucherInnen besorgen

› **1 Woche vorher**

- › Letzte Details bezüglich des Ablaufs festlegen
- › Lokale Medien ggf. telefonisch kontaktieren und fragen, ob ein/e MitarbeiterIn an der „Erlebnisbäckerei“ teilnehmen wird
- › Kamera organisieren und festlegen, wer am Veranstaltungstag fotografiert
- › Wenn möglich, ausreichend Parkmöglichkeiten bereithalten und die BesucherInnen darüber informieren

Gewinnspiele, Quiz und Co. (Aktionsidee 52)

- › *InitiatorIn/ImpulsgeberIn: Veranstalter von Aktionen zum Öko-Landbau, BetriebsleiterIn, Handel*
- › *Akteure: BetriebsleiterIn und MitarbeiterInnen, zusätzliche HelferInnen z. B. aus Umweltverbänden und Naturschutzgruppen*
- › *Zielgruppe: KundInnen, Jugendgruppen, Naturschutzgruppen, Vereine, Schulklassen*
- › *Zielsetzung: Informationsvermittlung und sympathische Verbraucheransprache*
- › *Teilnehmerzahl: unbegrenzt*
- › *Jahreszeit: ganzjährig, kann bei fast allen Veranstaltung als Aktion integriert werden*
- › *Zeitraumen: max. 4 Wochen Planung*
- › *Veranstaltungsdauer: 1 Tag, in manchen Fällen werden die GewinnerInnen erst nach der Aktion benachrichtigt*

Die Idee

Spiele und Wettbewerbe machen Groß und Klein Spaß, besonders dann, wenn es auch noch etwas zu gewinnen gibt. Als VeranstalterIn von Aktionen können Sie fast überall Gewinnspiele als zusätzliche Attraktion einsetzen: beim Hoffest, im Handel, am Infostand, in der Kantine und an vielen anderen Orten.

Die Planung

Arten von Gewinnspielen

Glücksspiele wie z. B. Glücksrad, Postkarten-Gewinnspiele mit Wissens- oder Schätzfrage und Gewinnauslösung, Moderiertes Quiz mit Wissensfragen oder Bio-„Montagsmaler“, Kreativwettbewerbe wie z. B. Reimwettbewerb „Lustige Bauernregeln“, Mal- und Fotowettbewerb.

Tipps für Preise

Hauptpreise, z. B. Wochenende auf dem Bio-Hof, Bio-Dinner für Zwei, Bio-Gourmetkorb, Gutscheine für Hofladen. Weitere Preise, z. B. Wein oder Sekt aus ökologischer Erzeugung, Bio-Produkte (wie Konfitüren, Süßwaren, Salami), Blumensträuße, Topfpflanzen, Tassen, T-Shirts, Trostpreise, z. B. Tragetaschen, Luftballons, Kühlschrankmagnete, Schreibblöcke, Föhnchen.

Sonstige Tipps

Die Spielregeln sollten für jedermann leicht verständlich sein. Übernehmen Sie bekannte Spiele und/oder TV-Formate (z. B. „Wer wird Millionär?“). Orientieren Sie sich bei Wissensfragen an Personen mit durchschnittlicher Allgemeinbildung.

Bei bestimmten Zielgruppen, z. B. Kindern, müssen die Fragen angepasst sein. Entwerfen Sie die Post-/Antwortkarten selbst und stellen Sie eine Sammelbox bereit. Wenn das Gewinnspiel auf einer Veranstaltung (z. B. Hoffest) stattfindet, sollten Sie die Preisverleihung am gleichen Tag durchführen und als Programmpunkt bekannt machen. Sie schaffen dadurch eine zusätzliche Attraktion und sparen den Versand der Preise. Bedenken Sie, dass Kreativwettbewerbe in der Durchführung und Auswertung aufwändig sind. Anders als bei einer Gewinnauslosung müssen Sie sich Kriterien für eine Bewertung überlegen und die Beiträge von einer Jury prämiieren lassen. Vor allem bei Fotowettbewerben können Durchführung, Auswertung und Preisverleihung nicht an einem Tag erfolgen. Gewinnbenachrichtigung und Preise müssen dann mit der Post verschickt werden.

Kosten

Materialkosten, z. B. für Postkarten, Sammelbox, Schreibutensilien. Fragen Sie für die Preise ggf. SponsorInnen an, z. B. örtliche Geschäftleute, Banken, LieferantInnen, ggf. Personalkosten; Verpflegungskosten bei freiwilligen HelferInnen

Lokale Medienarbeit

Weisen Sie in der Pressemitteilung für die lokalen Medien zur Ankündigung Ihrer Veranstaltung auf das Gewinnspiel hin. Teilen Sie den Medien nach der Veranstaltung die Namen der GewinnerInnen mit, vor allem dann, wenn Sie nicht am Tag selbst ermittelt und informiert wurden bzw. wenn die Preise attraktiv sind und von Sponsoren gestiftet wurden. Bei Kreativwettbewerben sollten die Beiträge nachher im Internet präsentiert werden.

Projektplanung

Zeitbedarf: ca. 4 Wochen Planung Personalbedarf: ca. 2 Personen zur Vorbereitung und Durchführung, Auswertung und Gewinnbenachrichtigung, bei Kreativwettbewerben zusätzlich JurorInnen (mind. 3–4 Personen)

Kontaktsuche/Kooperationspartner

Bitten Sie Mitglieder von Umweltverbänden und Naturschutzgruppen um Unterstützung, z. B. bei der Ausarbeitung von Fragen, der Betreuung von Spielen, als JurorInnen bei Kreativwettbewerben. Fragen Sie frühzeitig ortsansässige Geschäftleute, Banken und Bio-KollegInnen (z. B. Ihre LieferantInnen) als SponsorInnen für Preise an.

Rechtliche Aspekte

Schließen Sie eigene MitarbeiterInnen als TeilnehmerInnen aus. Versehen Sie Gewinnpostkarten etc. mit dem Hinweis „Der Rechtsweg ist ausgeschlossen“.

Tipps für die Umsetzung

Beispiel für ein moderiertes Bio-Quiz

Zwei oder mehr Personen müssen vor Publikum fünf Quizfragen beantworten, entweder nacheinander oder zeitgleich. GewinnerIn ist, wer die meisten Fragen richtig beantwortet.

Beispielfragen

- › Woran kann ich Bio-Produkte in der Bäckerei eindeutig erkennen?
 - » A) am staatlichen Bio-Siegel B) am Geruch C) am Geschmack D) am Preis
(richtige Antwort: A)
(richtige Antwort: C)
- › Was ist im ökologischen Landbau absolut tabu?
 - » A) Tierhaltung B) Verkauf von Lebensmitteln C) Einsatz von Traktoren D) Gentechnik
(richtige Antwort: D)
- › Welches Produkt gibt es nicht aus ökologischem Landbau?
 - » A) Weihnachtsbäume B) Currywurst C) Froschschenkel D) Lasagne
(richtige Antwort: C)

Reimwettbewerb „Lustige Bauernregeln“

Die TeilnehmerInnen ergänzen auf einer Postkarte eine der Bauernregeln. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt – einzige Bedingung: Die Regel muss sich reimen. Die witzigsten Bauernregeln werden prämiert.

- › Soll gedeihen Korn und Wein, ...
- › Regnet's am Siebenschläfertag, ...
- › Ist der Juni warm und nass, ...
- › Fängt der August mit Hitze an, ...
- › Kommt die Feldmaus in das Dorf, ...
- › Ist Dezember mit viel Regen, ...
- › Zieht der Knecht die Stiefel aus, ...



Zur Verwendung in „Bewertung“

Was bedeutet Evaluation?

Evaluation (auch Evaluierung) bedeutet allgemein die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Projekten, Prozessen oder Organisationen. Evaluation kann sich sowohl auf die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, den Ablauf oder den Prozess als auch auf das Ergebnis (das Produkt) beziehen.

Wozu wird evaluiert?

Evaluationen können mehrere Funktionen erfüllen: Zu den wichtigsten gehören

- › Rückschau und Reflexion
- › Rechtfertigung der bisherigen geleisteten Arbeit und der eingesetzten Mittel
- › Demonstration von Leistungen gegenüber anderen
- › Qualitätssicherung
- › Basis für Planung von weiteren Projekten oder Vorhaben.

Formen der Evaluation

Es können folgende vier Formen der Evaluation unterschieden werden:

- › Formative Evaluation: Die Evaluation des Prozesses/des Projektes findet begleitend statt.
- › Summative Evaluation: Diese findet am Ende des Prozesses/des Projektes statt.
- › Fremdevaluation: Andere Personen als die Durchführenden nehmen die Evaluation vor.
- › Selbstevaluation: Die Evaluation wird durch jene Personen durchgeführt (oder zumindest mitgestaltet), die auch das Projekt/den Prozess durchgeführt haben.

Welche Bereiche können evaluiert werden?

Die Evaluation kann z. B. folgende Bereiche umfassen:

- › Die Ausgangssituation
- › Die Aktivitäten im Ablauf des Prozesses
- › Die eingesetzten Methoden
- › Die verwendeten Unterlagen
- › Die erzielten Resultate.

Tipps für die Auswahl und den Einsatz von Evaluationsinstrumenten

- › Es ist nie zu spät mit der Evaluation zu beginnen, aber am besten so früh wie möglich!
- › Die Methoden und Instrumente sollen gültig („valide“) sein. Dies gelingt, wenn die Methoden erlauben, eine Situation aus mehreren Perspektiven zu betrachten, etwa indem verschiedene Instrumente verwendet, mehrere Personen befragt oder Erhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten gemacht werden.
- › Sie sollen aussagekräftig sein, in dem Instrumente gewählt werden, die möglichst dichte und plastische Informationen liefern (z. B. Interviews, Beobachtungen).
- › Sie sollten repräsentativ sein, indem Instrumente gewählt werden, die ein möglichst breites Spektrum an Informationen bereitstellen (z. B. Fragebögen).
- › Sie sollten rasch und mit möglichst wenig Aufwand die gewünschten Informationen zugänglich machen.
- › Die Methoden sollten Ihren persönlichen Vorlieben entgegenkommen.
- › Sie sollten leicht in den Alltag integrierbar und den Beteiligten vertraut sein.
- › Sie sollten jedem/r Befragten die Chance bieten, sich zu äußern und eine gleiche Gewichtung der Rückmeldungen ermöglichen.
- › Sie sollten abwechslungsreich sein, um Eintönigkeit zu vermeiden.



TEILE

Glossar

Inhalt Teil E

- › INNOVATION
- › METHODE
- › PARTIZIPATION
- › STAKEHOLDER
- › TOOL
- › TOOLKIT

Definitionen aus www.wikipedia.org, verändert

Innovation

Innovation kommt aus dem Lateinischen und heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Im Deutschen wird der Begriff Innovation im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen sowie für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet.

Methode

Eine Methode (griechisch **μέθοδος**, *méthodos* (meta hodos) „das Nachgehen, Verfolgen, die Verweglichung, Wegebenung“) bedeutet

- › in den Wissenschaften eine Vorgehensweise, um neue Erkenntnisse zu erlangen
- › Art und Weise der Durchführung

Bsp.: Der gesamte INNOVATIVE Backdialog

Partizipation

(v. lat.: *particeps* = an etwas teilnehmend; zugehöriges Verb: *partizipieren*) heißt übersetzt ‚Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Einbeziehung‘.

Stakeholder (= Anspruchsgruppen)

Unter dem Begriff Stakeholder sind alle Personen bzw. Personengruppen zu verstehen, die Einfluss auf das Unternehmen haben bzw. von Tätigkeiten des Unternehmens beeinflusst werden (Wilson 2003, 4). Ein Stakeholder ist demnach jede Person oder Institution, die (hier: bezüglich einer bestimmten Frage) durch das Handeln dieses Unternehmens direkt oder indirekt betroffen ist. Dazu zählen etwa neben den KundInnen auch die Zulieferbetriebe u. a.

Tool

Übersetzung: Werkzeug, Gerät, Mittel; Hilfsprogramm, Hilfswerkzeug

Ein Tool ist ein nützliches (Hilfs-)Mittel oder Instrument (aus einer Anzahl von mehreren), um Unternehmen bei der Einbindung ihrer Stakeholder in den Produkt- und/oder Dienstleistungsentwicklungsprozess zu unterstützen.

Bsp.: Fragebogen, Leitfaden, Checklist

Toolkit

Übersetzung: Werkzeugsatz

Ein Toolkit enthält zusammengehörende Tools, die miteinander in Verbindung stehen oder aufeinander aufbauen und miteinander gebraucht werden d.h. inkl. eines Vorschlags für deren Anwendung.

Bsp.: die tatsächlich eingesetzten Tools im INNOVATIVEN Backdialog selbst und die Art ihrer Verwendung („Gebrauchsanweisung“)

