



**Das Handbuch für
Pionier*innen**

MURMANN

VON **O** AUF **100**

**Das Handbuch für
Pionier*innen**

Mit dem Wissen und der Erfahrung aus
100 Pionierprojekten herausgegeben
vom Migros-Pionierfonds

| | | | |
|-------------|--|-------------|--|
| S.4 | Auf die Plätze, fertig, los | S.60 | 3 Den Kurs halten: So führt ihr euer Projekt zum Erfolg |
| S.5 | Über dieses Handbuch | | |
| S.6-7 | Eines von 100: das Beispiel VillageOffice | | |
| S.8 | 1 Die Wirkung zählt: So macht eure Idee die Welt besser | S.62-67 | 3.1 Erfolgreich scheitern: Wie lernt ihr aus Fehlern und Niederlagen? |
| | | S.68-73 | 3.2 Krisenmanagement: Wie geht ihr mit großen Herausforderungen um? |
| S.10-15 | 1.1 Vision: Welchen grundlegenden Wandel strebt ihr an? | S.74-79 | 3.3 Blick nach vorne: Welche Allianzen bringen euer Projekt weiter? |
| S.16-21 | 1.2 Ziel: Welche Gruppe von Menschen soll ihr Verhalten wie ändern? | S.80-85 | 3.4 Risiken und Nebenwirkungen: Was ihr in der Hand habt und was nicht |
| S.22-27 | 1.3 Angebot: Mit welchen Dienstleistungen erreicht ihr eure Zielgruppe? | S.86 | Über uns |
| S.28-33 | 1.4 Wirkungskette: Der Wegweiser für ein erfolgreiches Projekt | S.89 | Das Migros-Engagement |
| | | S.90-91 | 100 Pionierprojekte |
| S.34 | 2 Einen Plan fassen: So macht Ihr euer Projekt startklar | S.92-93 | Unsere Inspirationsquellen |
| | | S.94-95 | Unser Team |
| S.36-41 | 2.1 Zielgruppen-Check: Besteht eure Idee bei den Menschen, die sie betrifft? | S.96 | Unsere Community |
| S.42-47 | 2.2 Teamplay: Welche Mitspieler*innen braucht es? | S.97 | Impressum |
| S.48-53 | 2.3 Milchbüechli: Geht eure Rechnung auf? | | |
| S.54-59 | 2.4 Startfinanzierung: Wer bezahlt eure Miete? | | |

Die Inhalte
dieses Handbuchs
werden online
laufend ergänzt:
von@auf100.org

Auf die Plätze, fertig, los

Du hast eine besondere Idee. Eine Idee, die uns als Gesellschaft weiterbringen will. Dieses Handbuch unterstützt dich dabei, diese Idee an den Start zu bringen. Es möchte dir helfen, das Richtige richtig zu tun. Ganz praktisch. Mit jeder Menge inspirierender Tipps und Tricks und mit konkreten Werkzeugen. Und vor allem mit all den Erfahrungen, die andere Pionier*innen mit ihren Projekten gesammelt haben.

Vielleicht startest du dein Projekt alleine. Vermutlich wirst du damit aber nicht alleine bleiben. Weil jedes gute Projekt ein starkes Team braucht. Und weil du mit deinem Projekt zu einer wachsenden Bewegung von Pionier*innen gehören wirst. Deshalb wechseln wir jetzt auch konsequenterweise vom «du» zum «ihr».

Wir vom Migros-Pionierfonds sind Teil dieser Bewegung, die den Aufbruch wagt und unkonventionelle Lösungen aufspürt. In diesem Handbuch bieten wir euch Erfahrungen aus 100 von uns unterstützten Pionierprojekten an. Dabei geht es im Kern um eine Frage: Wie setzt ihr euer Projekt in die Tat um? Und dies mit möglichst viel Wirkung? Denn eure Idee leistet nur einen Beitrag, wenn durch euer Projekt Menschen ihr Verhalten ändern.

«Von 0 auf 100» begleitet begleitet euch und euer Projekt an den Start und noch etwas darüber hinaus. Es wird euer Mutmacher, Energiebooster und Berater in einem sein. In euren glorreichen Momenten genauso wie bei Rückschlägen, die jedes Projekt auszeichnen. Mit diesem Handbuch könnt ihr die Wirkung eurer Idee überprüfen, euer Vorhaben geschickt an den Start bringen und im besten Fall erfolgreich in die Tat umsetzen. Was ihr sonst noch benötigt? Die Freude daran, etwas wirklich Sinnvolles zu tun. Die Lust am Ausprobieren, jede Menge Ausdauer und am besten ein paar Hummeln im Hintern.

Dann nichts wie los.

Bringt euer Projekt von 0 auf 100!

Über dieses Handbuch

Dieses Buch ist ein Arbeitsbuch. Es zeigt euch, wie ihr mit eurer Idee Schritt für Schritt ins Tun und Machen kommt. Von 0 auf 100.

SOO geht's


Soo geht's
Eine Menge Tipps, die
euer Projekt
voranbringen

0-auf-100-Momente


So fühlen sich
Pionierprojekte an


Kniff
Der Beschleuniger für
euer Projekt

TOOL


Tool
Bewährte Werkzeuge
aus der Praxis




Deep Dive
Inspirationsquellen
und Lesetipps

Im ersten Teil des Handbuchs beschäftigt ihr euch mit eurer Idee und der Frage, ob und wie sie die Welt besser macht. Im zweiten Teil fasst ihr einen konkreten Plan, wie ihr euer Projekt startklar macht. Im dritten Teil seid ihr bereits mitten im Tun und versucht, den Kurs zu halten.

In den insgesamt zwölf Kapiteln findet ihr handfeste Tipps, konkrete Rat- und Vorschläge und jede Menge kleiner und großer Ideen. Dazu gibt es echte 0-auf-100-Momente, die zeigen, wie sich Pionierprojekte anfühlen. Es sind die kleinen Energiebooster, die euch über die nächste Hürde bringen.

Auch zahlreiche Kniffe aus der Welt der Pionier*innen sollen euch unterstützen. Mit ihnen liegt ihr besser in der Kurve oder findet vielleicht sogar eine Abkürzung. Oder sie lösen einen Knoten im Kopf. Praktische Unterstützung findet ihr in unseren Tools: Als kleine Übungen geben sie euch die Gelegenheit, euer frisch erworbenes Wissen gleich anzuwenden und zu experimentieren. Anschaulich wird das alles natürlich vor allem durch Beispiele aus einem echten Pionierprojekt.

Und damit fangen wir jetzt an.

Bitte umblättern!

Eines von 100: das Beispiel VillageOffice

Wie bringen Pionier*innen ihre Ideen in die Wirklichkeit? 100 Projekte haben wir mit dem Migros-Pionierfonds seit 2012 begleitet und unterstützt. Mit VillageOffice steht eines dieser Projekte in diesem Buch beispielhaft für all die Erfahrungen, die Pionier*innen oft erleben, und die Herausforderungen, die es zu meistern gilt.

In jedem der zwölf Kapitel hilft euch das Beispiel VillageOffice zu verstehen, was ihr tun könnt, um Schritt für Schritt weiterzukommen.

Was genau ist VillageOffice?

VillageOffice ist ein ehemals vom Migros-Pionierfonds begleitetes und mittlerweile erfolgreich umgesetztes Projekt. Mit dem Aufbau und der Vernetzung von Co-Working-Spaces in ländlichen Regionen der Schweiz trägt es dazu bei, dass Menschen auf dem Land weniger zur Arbeit in die Stadt pendeln müssen. Gestartet wurde das Projekt 2016 von Jenny und Dave. Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse werden euch ab jetzt unterstützen und begleiten.



1

Die Wirkung zählt: So macht eure Idee die Welt besser



Besser?

Was genau heißt das?
Literaturtipps auf S. 94.



Angebot

Welche Dienstleistungen bietet ihr der Zielgruppe an, damit diese freiwillig beginnt, ihr Verhalten zu ändern?



Wirkungskette

Über welche Zwischenschritte führt euer Projektangebot zur Verhaltensänderung bei der Zielgruppe?



Worauf es wirklich ankommt

Mit eurer Idee wollt ihr die Welt nachhaltig zum Besseren verändern. Das ist leichter gesagt als getan. Denn damit eure Vision Wirklichkeit wird, müssen Menschen ihr Verhalten in bestimmten Bereichen überdenken – und auch tatsächlich ändern, und zwar freiwillig. Um das zu erreichen, braucht es ein konkretes Angebot für eure Zielgruppe, das die erwünschte Verhaltensänderung unterstützt und auslöst. Nur dann ist euer Projekt wirkungsvoll und trägt zum gewünschten gesellschaftlichen Wandel bei.

Deshalb lohnt es sich, ganz am Anfang vom Ende her zu denken und mit der Vision zu starten. Und am Schluss die Wirkungskette zwischen eurem Angebot und eurem Ziel nochmals genau zu prüfen. Denn sie begleitet euch später wie ein Wegweiser.



Ziel

Wer muss überhaupt sein Verhalten ändern, und wie genau, damit die Gesellschaft der Vision einen Schritt näher kommt?



Vision

Zu welchem gesellschaftlichen Wandel wollt ihr mit eurem Projekt letztlich beitragen? Was genau soll sich zum Guten verändern?

1.1

Vision: Welchen grundlegenden Wandel strebt ihr an?

Als Erstes solltet ihr euch bewusst machen, zu welcher grundlegenden Veränderung euer Projekt beiträgt. Oder einfacher: Was genau soll sich eigentlich zum Guten verändern?



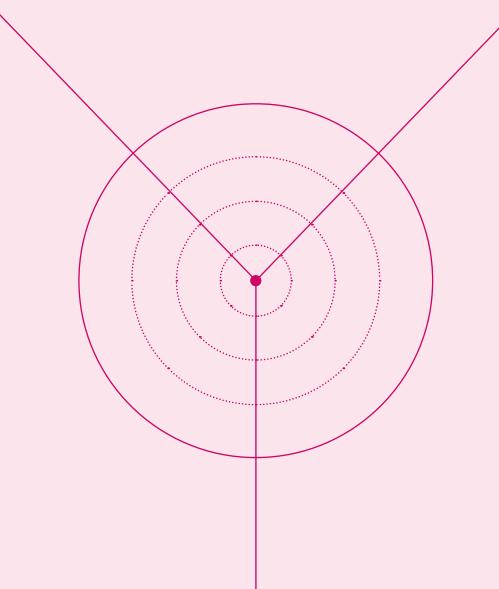
**Inspirationsquellen auf
S. 94.**

Beispiel VillageOffice

Die klare Vision der Pionier*innen in diesem Projekt: In der Schweiz soll es weniger unnötige Mobilität geben. Denn das bringt ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Vorteile:

**Wenn Menschen vor
Ort arbeiten, stärkt
das die ländlichen
Wirtschaftsregionen.**

**Wenn sich die Zahl der
Pendler*innen verringert,
geht der klimaschädliche
CO₂-Ausstoß zurück.**



**Wenn Arbeits- und Wohnort
nicht mehr auseinanderliegen,
erhöht sich die Lebensqualität
der Menschen auf dem Land.**

In diesem Schritt geht es noch nicht um das Verhalten einzelner Gruppen, sondern um folgende Frage: Warum und wozu sollen Menschen überhaupt ihr Verhalten ändern?

Nehmt euren ersten Impuls und fragt euch: Wenn die Leute ihr Verhalten ändern sollen, warum eigentlich sollen sie das tun?

Egal, ob ihr mit eurer ersten Antwort zufrieden oder unzufrieden seid: Beantwortet die Frage am besten noch zwei weitere Male. Mit jedem Warum steigt die Qualität eurer Antwort. Versprochen!

In der Regel kommt ihr damit vom Kleinen ins Große, von der lokalen zur globalen Dimension. So sieht ihr den lokalen Wandel im Kontext von allgemeinen, globalen Bestrebungen.

1.

Der lokale Wandel in der Schweiz.
Im Beispiel: Reduktion unnötiger Mobilität.

2.

Der Kontext globaler Bestrebungen.
Im Beispiel: ländliche Wirtschaftsförderung, CO₂-Reduktion, erhöhte Lebensqualität.

Der 0-auf-100-Moment:
Die eigene Idee im Licht einer großen Vision sehen.



Kniff

Problem und Vision sind die Vorder- und Rückseite derselben Medaille.

Anders gesagt: Eure Vision ist das Gegenteil des Problems, das ihr lösen wollt. Das Problem beschreibt einen Zustand, der in der Vision nicht mehr vorkommt: zu viel Pendelverkehr, zu viel CO₂-Ausstoß, zu wenig Lebensqualität auf dem Land. Indem ihr Vorder- und Rückseite kennt, könnt ihr eure Vision überzeugender darstellen.



1.2

Ziel: Welche Gruppe von Menschen soll ihr Verhalten wie ändern?

Den erwünschten gesellschaftlichen Wandel habt ihr nun vor Augen. Jetzt stellt sich die Frage: Wer soll sein Verhalten ändern, damit die Gesellschaft dieser Vision einen Schritt näher kommt? Und vor allem: Wie genau muss die Verhaltensänderung bei der Zielgruppe eures Projekts am Ende aussehen?



**Wer gibt dir das Recht,
über das Verhalten anderer
zu urteilen?** Lies S. 94.

Beispiel VillageOffice

Die Zielgruppe sind Berufstätige, die auf dem Land wohnen und in der Stadt arbeiten. **Das Ziel** → Sie sollen weniger pendeln müssen und stattdessen von ihrem Wohnort aus arbeiten.





Der 0-auf-100-Moment:

Ihr seht eure Zielgruppe plötzlich als Menschen mit konkreten Anliegen und Bedürfnissen.

Überlegt euch genau, welche Verhaltensänderung am Schluss stehen soll.

Wie soll sich diese Person in Zukunft verhalten?

Konzentriert euch am besten auf die Gruppe von Menschen, die für euer Projekt am wichtigsten ist.

Stellt euch eine fiktive Person aus dieser Gruppe möglichst konkret vor.

Wie verhält sich diese Person heute?

Was wäre der erste kleine Schritt?

Kniff

Eine erwünschte Verhaltensänderung hängt nicht selten vom Verhalten weiterer Menschen ab.

Im Beispiel VillageOffice müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden erlauben, außerhalb ihres angestammten Büros («remote») zu arbeiten. **Wichtig:** Notiert euch diese Bedingungen für die nächsten beiden Schritte, das Angebot und die Wirkungskette.



Wer ist eure Zielgruppe? Wählt drei fiktive, aber wahrscheinliche Nutzer*innen aus und beschreibt sie möglichst konkret.

HALLO ZIELGRUPPE



Name _____

Beruf _____

Wohnort _____

Alter _____

Eigenschaften

Interessen

VERHALTENSÄNDERUNG

Verhalten heute

erwünschtes Verhalten künftig



Name _____

Beruf _____

Wohnort _____

Alter _____

Eigenschaften

Interessen

VERHALTENSÄNDERUNG

Verhalten heute

erwünschtes Verhalten künftig



Name _____

Beruf _____

Wohnort _____

Alter _____

Eigenschaften

Interessen

VERHALTENSÄNDERUNG

Verhalten heute

erwünschtes Verhalten künftig

1.3

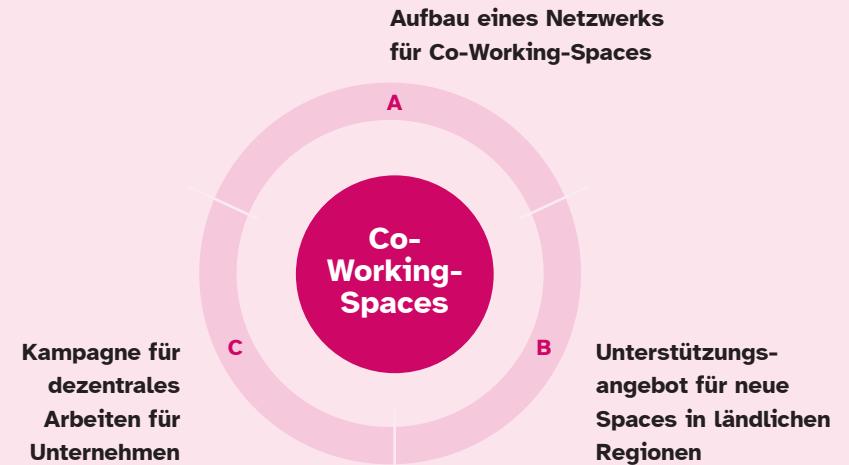
Angebot: Mit welchen Dienstleistungen erreicht ihr eure Zielgruppe?

Die zentrale Verhaltensänderung, auf die euer Projekt zielt, habt ihr nun definiert. Jetzt geht es um das Angebot an die Zielgruppe. Was habt ihr eurer Zielgruppe anzubieten, damit diese beginnt, ihr Verhalten zu ändern? Wie überzeugt ihr sie?



Beispiel VillageOffice

Damit die bisherigen Pendler*innen von ihrem Wohnort aus arbeiten wollen und können, brauchen sie Co-Working-Spaces in ihrer Nähe, die Bereitschaft ihrer Unternehmen für Arbeiten außerhalb der Firma und Informationen zum Thema. Daraus ergeben sich drei konkrete Aufgabenpakete:



Der 0-auf-100-Moment:
Ihr kennt eure Zielgruppe so gut,
dass euch die passenden
Angebote viel leichter einfallen.



Pionier*innen sind immer wieder überrascht, wie umfangreich ihr Projekt werden kann. Im Kern steht natürlich das zentrale Angebot: die Dienstleistung, mit der die Verhaltensänderung ausgelöst werden soll.

Zu dieser Dienstleistung kommen aber meist weitere Aufgaben wie Teamaufbau oder Startfinanzierung hinzu. Diese Aufgaben solltet ihr nicht vernachlässigen, denn sie machen euch als Team erfolgreich und als Projekt beständig.

Denkt daran: Ihr müsst nicht alles selber tun. Partnerschaften und Allianzen unterstützen euch dabei, euch auf das Wesentliche zu konzentrieren. Mehr dazu in Kapitel 3.3.

Gibt es Rahmen- und Umweltbedingungen, die ihr voraussetzt?

Falls ja: Dürft ihr mit diesen Bedingungen einfach so rechnen oder müsst ihr aktiv etwas tun, damit diese Voraussetzungen auch tatsächlich erfüllt sind? Das Bewusstsein über die nötigen Voraussetzungen hilft, das Projekt in seiner Ganzheit zu erfassen.

Im Beispiel VillageOffice werden freie Räume in Gemeinden für Co-Working-Spaces sowie die Verfügbarkeit von notwendigen IT-Technologien vorausgesetzt.



Kniff

Stellt euch das Projekt größer vor als die Idee, mit der alles anfing.

Vielleicht haben sich aus den bisherigen Überlegungen bereits weitere Projektziele und Zielgruppen ergeben, die ihr vorher noch nicht aktiv mitgedacht hattet und die ihr nun festhalten könnt.

Beispiel VillageOffice:

Neu dazugekommen ist das Ziel, dass Unternehmen das Arbeiten außerhalb der Firma möglich machen sollen. Und die Zielgruppe der Co-Working-Spaces, die hinsichtlich attraktiver Gestaltung beraten werden sollen.

Mit dieser Übung trainiert ihr eure Flexibilität. Denn viele Wege führen zum Ziel, und welches der beste ist, das wisst ihr meist erst hinterher.



PLAN B



Beschreibt das konkrete Angebot, das ihr plant, um damit das Verhalten eurer Zielgruppe zu ändern.

1

Überlegt euch, welche drei ganz anderen Angebote ebenfalls zu dieser Verhaltensänderung führen könnten.

2

3

Überlegt euch zu eurem ursprünglichen und den drei alternativen Angeboten den wichtigsten Vor- und Nachteil.



VORTEIL

NACHTEIL



VORTEIL

NACHTEIL

2

VORTEIL

NACHTEIL

3

VORTEIL

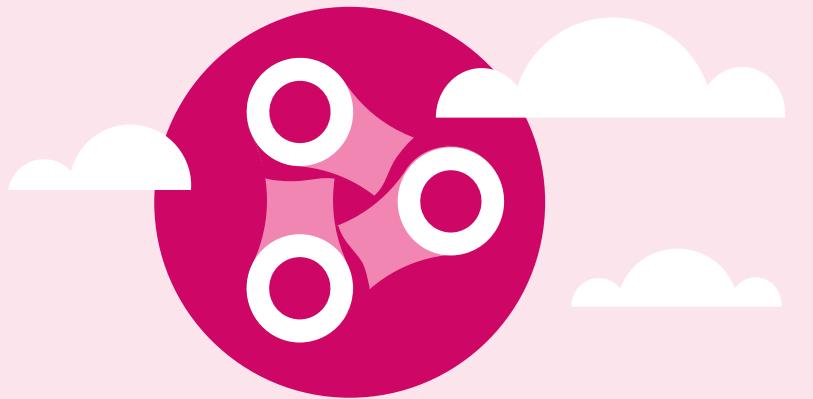
NACHTEIL

1.4

Wirkungskette: Der Wegweiser für ein erfolgreiches Projekt

Die Wirkungskette rundet die bisherige Vorbereitung eures Projekts ab. Sie gibt Hinweise darauf, ob ihr an alles gedacht habt. Später dient sie als Wegweiser zur Wirkungsmessung und zur laufenden Verbesserung des Projekts.

Diese Frage steht jetzt im Fokus: Welchen Prozess tritt euer Angebot los und wie führt dieser letztlich zur gewünschten Verhaltensänderung bei eurer wichtigsten Zielgruppe? Welche Annahmen müssen erfüllt werden, damit dieser Prozess wirklich stattfindet? Nur wenn wir uns aktiv mit diesen Annahmen beschäftigen, schaffen wir die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt.



Appetit auf mehr Wirkungsorientierung?

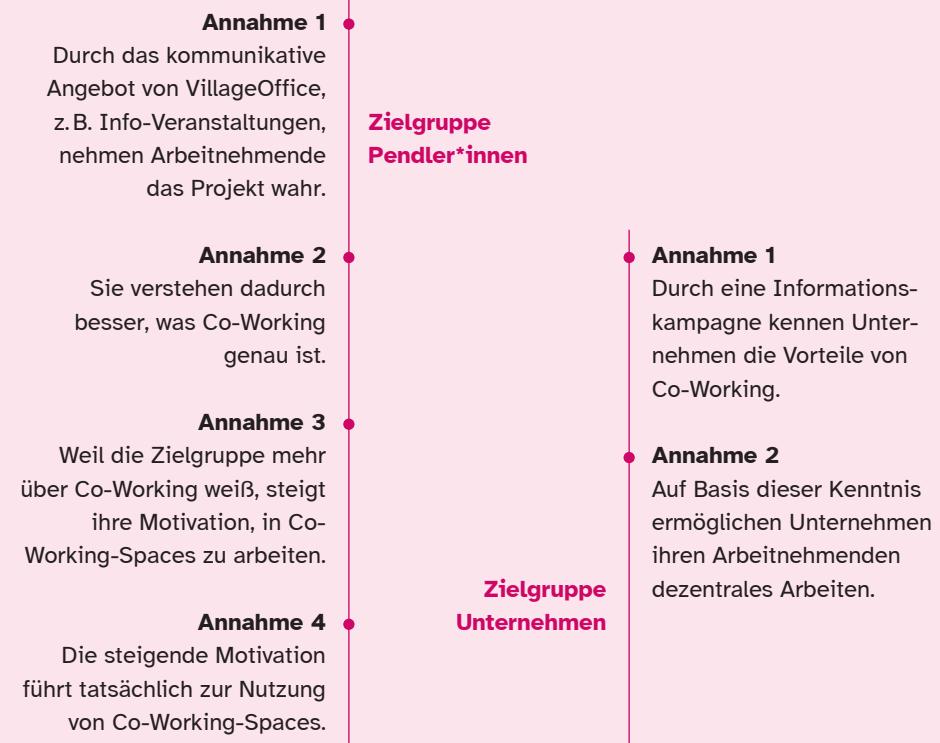
Lesetipps auf S. 94.



Beispiel VillageOffice

Die Wirkungskette für die Zielgruppe der Arbeitnehmer*innen ländlicher Regionen:

Im Beispiel VillageOffice stehen vier Annahmen in der Wirkungskette. Jenny und Dave haben sich gefragt: Sind sie plausibel? Auch für die Zielgruppe der Unternehmen gibt es zwei wichtige Annahmen.



Stehen die Annahmen fest, so stellt sich die Frage: Unterstützen die konkreten Angebote (Kapitel 1.3) diese Annahmen? Ein Beispiel: Wenn die Co-Working-Spaces gemütlich eingerichtet sind, steigt die Motivation der Zielgruppe, sie zu nutzen (Annahme 4). Im Unterstützungsangebot für Co-Working-Spaces (Angebot B) haben Jenny und Dave deshalb bewusst den Aspekt der attraktiven Gestaltung aufgenommen.

Habt ihr noch Fragen? Hier kommen ein paar Antworten:

Welche Funktion haben Annahmen?

Am Anfang steht das Projektangebot, am Schluss die erhoffte Verhaltensänderung in der wichtigsten Zielgruppe. Dazwischen befinden sich eure Annahmen. Stehen die Annahmen fest, so stellt sich die Frage: Sind diese plausibel? Unterstützen die konkreten Angebote diese Annahmen? Oder kann man das Angebot noch irgendwo ergänzen, um die Annahmen besser abzustützen?

Wie viele Annahmen hat ein Projekt?

Die Anzahl variiert von Projekt zu Projekt, von Zielgruppe zu Zielgruppe.

Welche Annahmen stehen am Anfang?

Meist die, dass ein Angebot von der wichtigsten Zielgruppe überhaupt besucht und/oder wahrgenommen wird.

Wie wichtig ist die Abfolge der Annahmen?

Wichtig ist, dass die Annahmen aufeinander aufbauen und logisch verknüpft sind. Die Abfolge ist aber letztlich nicht unantastbar. Auch gibt es nicht zwingend eine einzige richtige Lösung.

Wie begründbar müssen Annahmen sein?

Je besser ihr eine Annahme begründen oder sogar belegen könnt, umso sicherer könnt ihr sein, dass eure Wirkungskette auch tatsächlich funktioniert. Überlegt euch zudem bei jeder Annahme, ob und wie ihr diese später beobachten und damit überprüfen könnt, z.B. mit Statistiken, Umfragen oder Interviews.

Wie viele weitere Zielgruppen gibt es?

Die Anzahl der Gruppen, die ihr Verhalten anpassen müssen, damit eure wichtigste Zielgruppe ihr Verhalten überhaupt verändern kann, variiert von Projekt zu Projekt. Meist gilt: Je mehr es sind, desto komplexer ist das Projekt. Im Fall von mehreren relevanten Zielgruppen ergeben sich parallel laufende und sich somit ergänzende Schritte in einer Wirkungskette (vgl. Wirkungskette VillageOffice).

Der 0-auf-100-Moment:
Die Aussicht,
bald wirklich etwas
zu bewegen.



Kniff

Fokussiert zu Beginn auf Wirkung, erst später auf Effizienz und Schnelligkeit.

Ein wirkungsvolles Projekt erfolgreich auf die Beine zu stellen, ist eine echte Herausforderung. Eine sorgfältige Vorbereitung legt die beste Basis dafür, dass sich die Mühe am Ende auch wirklich lohnt. Dieser Prozess braucht deshalb nicht Geschwindigkeit, sondern Zeit, Energie und die richtige Haltung.

DIE WIRKUNGSKETTE

Euer Angebot:

Annahme 3

Annahme 1

Annahme 2

Die gewünschte
Verhaltensänderung

Wie sieht eure Wirkungs-kette aus? Fokussiert auf die drei wichtigsten Annahmen zwischen eurem Angebot und der gewünschten Verhaltens-änderung.