



# «Ideen dürfen verrückt sein»



*Projekte sind erfolgreich, wenn es keine Denkverbote gibt. Zweifel, Irrwege und Mut sind erwünscht, sagt Stefan Schöbi.*

 Rolf Murbach

 Reto Schlatter

## ZUR PERSON

### STEFAN SCHÖBI (41)

ist Leiter von Engagement Migros. Er hat den Förderfonds aufgebaut. Der Germanist mit MBA-Abschluss leitete vorher das Marketing der Zürcher Hochschule der Künste.

#### **Context: Was zeichnet die Projekte aus, die Sie fördern?**

Stefan Schöbi: Wir fokussieren auf Pionierprojekte. Das sind oft komplett neue Ideen oder Dienstleistungen, die auf den ersten Blick vielleicht auch etwas verrückt erscheinen. Der Gegenstand kann ganz neu sein oder die Herangehensweise sehr unkonventionell. Eigentlich darf man nicht definieren, was ein innovatives Projekt auszeichnet. Man muss in einer ersten Phase

möglichst viel zulassen, Denkverbote vermeiden, offen sein für Ungewöhnliches. Die Erfahrung ist oft die gleiche: Irgendjemand sagt, das sollte man anpacken oder eine bestimmte Dienstleistung wäre wichtig. Aber niemand hat es gemacht. Hier kommen wir ins Spiel als Förderpartner, denn mit solchen Pionierprojekten kennen wir uns aus. Was alle Projekte auszeichnet, ist eine hohe Ambition. Die Initianten wollen echten Mehrwert für die Gesellschaft schaffen,

etwas richtig Kluges, Überraschendes, Bahnbrechendes. Die Macher haben einen starken Veränderungswillen und sie sind bereit, alles zu geben.

#### Welches sind konkrete Projekte?

Die Themenpalette ist breit und reicht von Kultur über Wirtschaft und Nachhaltigkeit bis zur Gesundheit. Ein Beispiel: Die Initianten des Projektes «amuze» haben festgestellt, dass junge Menschen keinen Zugang zu Museen und Theatern finden. Sie kennen die etablierten Kulturinstitutionen und ihr Angebot nicht. Das Projekt sucht nach geeigneten Wegen, um die junge Generation anzusprechen. Zusammen mit ausgewählten Museen und Millennials werden Online- und On-Site-Erlebnisse erprobt und eine interessierte Community aufgebaut. «amuze» tastet sich so an die Zielgruppe der Digital Natives heran: Was gut ankommt, wird ausgebaut – was nicht funktioniert, verworfen. Im Austausch mit den Ausstellungs- und Kommunikationsverantwortlichen werden die Erkenntnisse aus diesem Prozess weiterentwickelt und als Open Content für andere zugänglich gemacht.

#### Nachahmen erwünscht.

Die Projekte dürfen gerne Schule machen. Ein Beispiel, bei dem dies funktioniert, ist das Projekt carvelo2go. In über zwei Dutzend Schweizer Städten gehören die elektrischen Lastenvelos von carvelo2go bereits zum Stadtbild: Familien bringen damit ihre Kinder zur Kita, Berufstätige ihre Pakete zur Post und wieder andere transportieren damit ihre wöchentlichen Grosseinkäufe. Nach dem Prinzip «nutzen statt besitzen» können die elektrischen Cargo-Bikes über die Sharing-Plattform [www.carvelo2go.ch](http://www.carvelo2go.ch) stunden- oder tagesweise bei lokalen Hosts im Quartier ausgeliehen werden. carvelo2go wurde 2015 im Rahmen der Schweizer Lastenrad-Initiative carvelo der Mobilitätsakademie des TCS und des Förderfonds

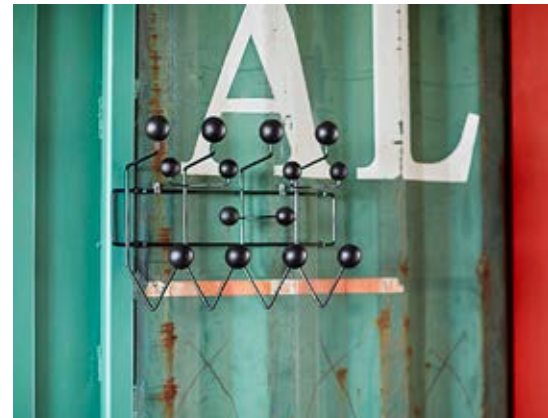
Engagement Migros lanciert und an ersten Standorten getestet. Nun ermöglicht der Förderfonds die langfristige Etablierung des Angebots in weiteren Schweizer Städten, Agglomerationen und Gemeinden. Ziel ist es, die gemeinschaftliche Nutzung von Lastenrädern bei der breiten Bevölkerung im Alltag zu verankern und in die Mobilitätsnetzwerke zu integrieren.

#### Wie gehen Sie bei der Auswahl von Projekten vor?

Wir gehen einen eigenen Weg und nehmen keine Gesuche entgegen, sondern scouten die Projekte selbst. Oft sind diese in einem Anfangsstadium, einem wenig ausgereiften Zustand, oder es besteht erst eine vage Idee. Wir sind mit vielen Menschen im Gespräch, pflegen Netzwerke und erfahren so, wo Spannendes auftaucht. Man tauscht sich aus, merkt, da sind ambitionierte Menschen, die Lust und den Mut haben, etwas auszuprobieren. Dies ist oft der Anfang einer Zusammenarbeit. Sie beginnt mit einer engen Begleitung der Projektierung, quasi unsere erste Förderleistung.

*«Wir coachen die Beteiligten und begleiten sie als Sparringpartner.»*

Wir coachen die Beteiligten auch nach dem Start und begleiten sie während des ganzen Prozesses als Sparringpartner. Und natürlich unterstützen wir sie finanziell. Ziel ist, dass wir das Projekt nach einigen Jahren in die Selbstständigkeit entlassen können, dass es aus eigener Kraft finanziert werden kann oder dass es eine eigene Trägerschaft etablieren konnte. Wir haben bald sechs Jahre Erfahrung in Projektförderung und mittlerweile fast 60 Millionen Franken



investiert – und wissen daher immer besser, was erfolversprechend ist.

#### Wie entwickeln die Beteiligten ein Projekt?

Für jeden Themenbereich haben wir im Team einen Suchfokus definiert. Anschliessend wird recherchiert, wir klappern das Netzwerk ab und skizzieren erste Ideen. Was hier langsam entsteht, ist aber nicht auf unserem eigenen Mist gewachsen, im Gegenteil: Wir sammeln viel Wissen, holen Meinungen und Einschätzungen ein, kondensieren das recherchierte Material und entwickeln daraus eine Interventionsstrategie.

#### Was bringen die Leute mit, die mit Ihnen arbeiten?

Das Wichtigste ist der Mindset, eine offene Grundhaltung und Neugierde gegenüber neuen Lösungen. Der berufliche Hintergrund ist zweitrangig. Die Mitarbeitenden kommen aus ganz unterschiedlichen Welten: Kultur, Naturwissenschaften, Geistes- und Sozialwis-

senschaften oder Kunst. Die Leute sind ambitioniert, sind an Veränderungen interessiert und können mit Unsicherheit umgehen. Projekte müssen neu ausgerichtet werden, vermeintlich gute Ideen muss man fallen lassen. Das alles gehört zur erfolgreichen Entwicklung von Ideen. Am Anfang ist nichts vorgegeben. Das ist schön und schwierig zugleich und erfordert Initiative und Kreativität.

#### Sie arbeiten mit einem Pionierlab.

##### Wie funktioniert das?

Wir haben bei vielen Projekten gesehen, dass sie nicht in erster Linie Geld benötigen, sondern einen Sparringpartner – jemanden, der ihnen genau zuhört, der sich bei der Entwicklung des Projektes engagiert beteiligt, der mit Herzblut dabei ist. In allen Schlüsselmomenten setzen wir uns mit den Initianten zusammen, helfen ihnen beispielsweise, eine sinnvolle Organisationsform zu wählen. Dann unterstützen wir sie bei

der Finanzplanung, denn man weiss: Am Anfang ist oftmals das Geld ein grosses Problem und lässt Projekte scheitern. Hinzu kommt die Rechtshilfe. Natürlich ist unsere finanzielle Beteiligung zentral, aber Initianten schätzen vor allem die Begleitung auf Augenhöhe. Die gesamte Unterstützung besteht aus den drei Teilen: Vorbereitung, Finanzierung, Coaching.

#### Der Austausch ist wichtig.

Unser Vorgehen ist untypisch für die Förderbranche. Meist wird ein Projektgesuch angenommen oder abgelehnt. Wir setzen auf Dialog, gemeinsames Entwickeln und Lernen. Wir treffen die Initianten mindestens zweimal pro Jahr, tauschen uns aus und kommen so gemeinsam weiter. Die Beteiligten schätzen diesen ehrlichen Austausch. Was uns hingegen misstrauisch macht: Wenn bei einem Projekt immer alles rund läuft, wenn es keine Fragen, keine Irrtümer und keine Zweifel gibt.

#### Was trägt zum Erfolg von Projekten bei?

Es ist schon diese radikale Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen. Bei carvelo-2go kamen wir nach einem langen Prozess des Entwickelns und vielen Gesprächen auf das aktuelle Modell. Diese Haltung begleitet uns auch bei der Umsetzung. Uns interessiert zu sehen, wie man der Realisierung näherkommt. Wir probieren verschiedene Varianten aus, arbeiten mit Prototypen und nähern uns dadurch einer Lösung an.

#### Wann verabschieden Sie sich von einem Projekt?

Die meisten Projekte unterstützen wir während etwa drei Jahren. Das ist von Anfang an festgelegt. Bis dann sollten sie abgeschlossen oder selbsttragend sein.

#### Was bewirken erfolgreiche Projekte?

Sie sind Vorbilder, Best-Practice-Beispiele. Es sind Modellprojekte, die beziehungsweise deren Mechanismus ko-

ANZEIGE



**kv business school  
zürich**  
*mein bildungspartner.*

Mit über 150 Seminaren

# MeineSeminare<sup>©</sup>.ch

*Auszug aus dem breiten Seminarprogramm*

---

**Steuererklärung – leicht gemacht**

---

**Arbeitsrecht im HR**

---

**Erfolgreiches Jobsharing im Sekretariat**

---

**Führen ohne Macht**

---

**Tablets effizient im Business einsetzen**

---

**Sketchnoting**

---

**MWST Update**

---

**Lohnausweise erstellen**

---

...und viele weitere Seminare!

10% Rabatt für Mitglieder des Kaufmännischen Verbands Zürich!

**Sihlpost Zürich**  
Bildung im Zentrum  
der Schweiz



## «Es ist auch eine Haltungsfrage. Ich bin nicht Opfer des Wandels, sondern kann Veränderungen mitgestalten.»

piert werden sollen. Wir sehen unsere Aufgabe darin, die Umsetzung einer ungewöhnlichen Idee aufzuzeigen, einer Idee, die zu Beginn vielleicht etwas verrückt geklungen hat, sich aber schliesslich durchzusetzen verstand. Jedes Projekt wird deshalb genau dokumentiert und steht dann der Öffentlichkeit zur Verfügung. Und die Projekte sollen Mut machen, neue ambitionierte Vorhaben in Angriff zu nehmen.

### Sie beobachten die Entwicklung der Arbeitswelt seit vielen Jahren.

**Was braucht es, um darin zu bestehen?** Neben der erwähnten Offenheit auch ein starker Gestaltungswille: der Wille, in der sich schnell verändernden Welt nicht abzuhängen. Man sollte das Szepeter nicht aus den Händen geben. Auch wenn die technologischen Errungenschaften uns glauben machen wollen, unser Einfluss werde immer kleiner -

wir sind es, die die Arbeitswelt gestalten. Es ist auch eine Haltungsfrage: Ich bin nicht Opfer des Wandels, sondern Teil davon und kann mitgestalten, also Neues entwickeln. Ein Beispiel: Viele arbeiten im Homeoffice, damit sie nicht pendeln müssen. Es hat sich aber herausgestellt, dass Homeoffice nicht immer funktioniert, weil das soziale Umfeld, der Austausch und die Inspiration fehlen. Eine mögliche Lösung heisst Village Office, ein Coworking Space in der Gemeinde - gemäss dem Motto «arbeite, wo du lebst». Es ist eines der von uns geförderten Projekte, das erfolgreich gestartet ist.

### Wie gehen Unternehmen mit dem Wandel um?

Es gibt grosse Unterschiede. Auch bei den Unternehmen gilt: die eigene Komfortzone verlassen und sich auf Neues einlassen. Im Coworking Space Kraftwerk in Zürich - einem Projekt, das Engagement Migros massgeblich mitgestaltet und finanziert hat - gehen Unternehmer ein und aus. Sie probieren neue Formen der Zusammenarbeit aus, treffen sich mit Start-ups, tauschen sich mit Mitarbeitenden aus anderen Branchen aus. Auch der Verein Digital Switzerland, ein Zusammenschluss von Firmen und Bildungsinstitutionen, die die Digitalisierung in der Schweiz vorantreiben, hat hier sein Büro. Im Kraftwerk findet zudem der «Kickstart Accelerator» statt, ein Projekt, das neue Zusammenarbeitsformen fördert. Die Initiative bringt Start-ups, Grossunternehmen, Städte, Stiftungen und Universitäten zusammen, um gemeinsam technologische Innovationen voranzutreiben. Jedes Jahr fördert das Programm damit etwa 30 Start-ups und bietet ihnen passgenaues Mentoring und einen Zugang zu Führungskräften und Entscheidungsträgern in etablierten Unternehmen. X



## SINNVOLL

Arbeit muss eine Bedeutung haben. So die Meinung vieler, die es sich leisten können, von ihrer beruflichen Tätigkeit mehr zu verlangen, als primär den Lebensunterhalt zu verdienen. Einerseits äussern sich immer mehr Millennials dahingehend, dass «meaningful work» wichtiger ist als Geld. Andererseits betonen auch ältere Mitarbeitende, dass sie nur dann bis zur Pensionierung arbeiten möchten, wenn sie in ihrem Tun einen tieferen Sinn erkennen.

Doch was ist eine sinnvolle Tätigkeit? Eine generelle Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Schliesslich wird «Sinn» stets individuell definiert. Übergreifend ist allerdings, dass eine sinnhafte Tätigkeit stets als Teil eines übergeordneten Ganzen betrachtet wird.

Den Sinn der eigenen Arbeit zu suchen, ist freilich nicht neu. Dennoch scheint es aber so, als ob immer mehr Menschen aufgrund von Prozessoptimierungen und Spezialisierungen nicht mehr wissen, was andere in der Wirkungskette vorher oder nachher tun. Diese fehlende Einbettung kann dazu führen, den Wert des eigenen Beitrags zu unterschätzen. Die Folge davon: Demotivation oder gar Gleichgültigkeit. Und damit einhergehend: sinkende Leistung und höhere Fehleranfälligkeit.

Den übergeordneten Sinn der eigenen Arbeit zu kennen, ist daher mehrfach wertvoll - für Mitarbeitende und Unternehmen. Denn nur wer in seinem Tun die eigenen Stärken als Teil eines grossen Ganzen einbringen kann, wird Bestleistungen erbringen und damit wiederum andere begeistern. Und das macht... wahrlich Sinn!

**YVONNE SEITZ**, Head Diversity und Employer Attractiveness AXA Winterthur und frei schaffende Journalistin

## UNKONVENTIONELLE FÖRDERUNG

Engagement Migros fördert Pionierprojekte in verschiedenen Themenbereichen. Die Projekte erproben vielversprechende Lösungsansätze und verstehen sich als Modelle, die kopiert und weiterentwickelt werden können. Der Förderfonds der Migros-Gruppe engagiert sich in den folgenden Bereichen:

- › Digitale Transformation
- › Kollaborative Innovation
- › Ernährung und Produktion
- › Kreislaufwirtschaft
- › Kreation und Markt
- › Museen und Publikum
- › Mobilität

[www.engagement-migros.ch](http://www.engagement-migros.ch)