

CHANGEMAKER

IDEEN FÜR DEN GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL | ASHOKA DEUTSCHLAND

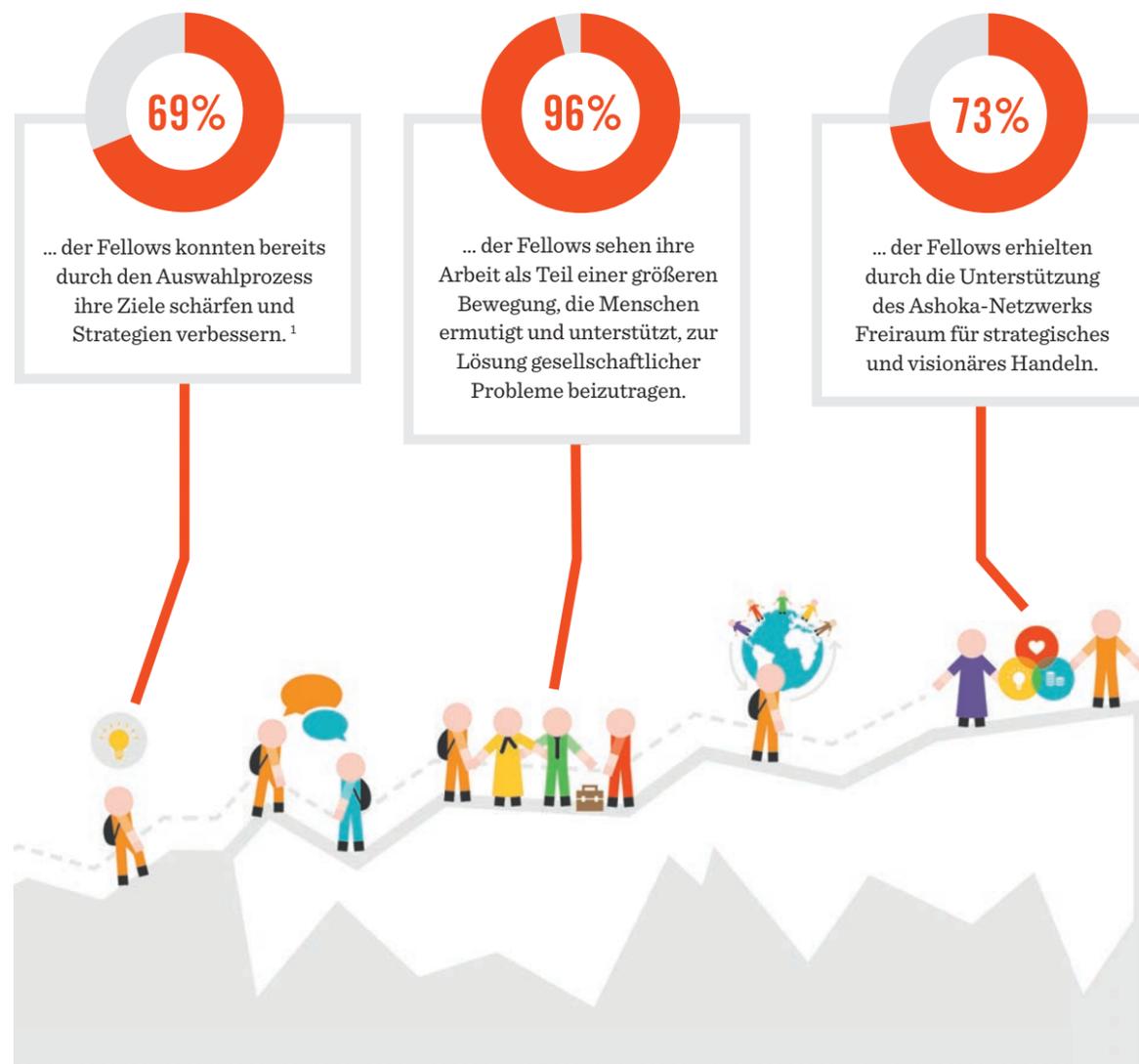
2017/2018

INKLUSIVE
WIRKUNGSBERICHT
NACH SRS
2017



1 ZEITARBEIT MIT NEUEM IMAGE **2** SCHEITERN OHNE TABU **3** SCHULE ALS LIEBLINGSORT
Social Entrepreneurs zeigen uns, dass vermeintlich Verrücktes zur neuen Norm werden kann – und wie wir soziale Systeme zum Besseren verändern können.

IHRE SPENDE WIRKT



INVESTIEREN SIE IN UNS – UND HELFEN SIE UNS MIT JEDEM SPENDENEURO EIN VIELFACHES AN PRO BONO-LEISTUNGEN FÜR UND AN WEITEREN INVESTITIONEN IN ASHOKA FELLOWS UND IHRE INNOVATIVEN ANSÄTZE ZU MOBILISIEREN.

KONTONUMMER 6020126900
BANKLEITZAHL 430 609 67

IBAN DE89 4306 0967 6020 1269 00
BIC GENODEM1GLS

¹ Quelle: Umfrage unter den Ashoka Fellows in Deutschland für das Jahr 2017, Selbstauskunft/ Einschätzung der Fellows; von 68 Fellows haben 56 an der Umfrage teilgenommen (82%). Die Ergebnisse der nächsten globalen Fellow-Umfrage erscheinen im Winter 2018.

EDITORIAL

Verrückt erscheint uns etwas, wenn es abweicht von dem, das wir kennen. Gleichzeitig bewundern wir das vermeintlich Verrückte oft. Und beim Blick in die Geschichte von Innovation sehen wir schnell: Durchschlagende Ideen wurden zu Beginn für verrückt erklärt.

Die Zeitarbeit hat ein schlechtes Image, ja. Lernen Sie Ashoka Fellow Zarah Bruhn kennen, die eine neue, soziale Zeitarbeit aufbauen möchte, durch die Geflüchtete den oft zu schweren Einstieg in die Arbeit schaffen. Scheitern betrifft viele – und fast alle haben Angst davor. Ashoka Fellow Attila von Unruh hat mit seinem TEAM U mittlerweile in vielen Ländern Europas Strukturen aufgebaut, die eine Früherkennung unternehmerischen Scheiterns im Klein- und Mittelstand ermöglichen und so individuell, aber auch gesamtwirtschaftlich viel Schaden vermeiden können. Und mehr als das: Es geht ihm um die Veränderung einer gesellschaftlichen Haltung, die Scheitern heute noch stigmatisiert.

Unterdessen arbeitet Ashoka Fellow Margret Rasfeld wie viele Social Entrepreneurs im Bildungsbereich daran, Haltungen in Schule und Ausbildung grundlegend zu verändern. Stellen Sie sich Schulen als Lieblingsorte vor, in denen Kinder und Jugendliche sich tatsächlich auf das Leben vorbereiten und ihr Potenzial als Changemaker entdecken können.

Diese drei Fellows stehen für über 3.500 Ashoka Fellows weltweit. Sie zeigen den Kern von Social Entrepreneurship auf: Eine neue Perspektive, ein neuer Ansatz in den Händen einer unternehmerisch denkenden und handelnden Persönlichkeit. Eine Persönlichkeit, die mindestens genau so wie Unternehmer*innen in der Wirtschaft – vielleicht aber auch noch mehr – verstehen muss, welche Teams und Verbündete, welche Netzwerke und welche Schritte notwendig sind, um ein gesellschaftliches System – z.B. die Zeitarbeit und die Prozesse zur Integration von Geflüchteten – zum Positiven zu beeinflussen.

Für den Systemtheoretiker Niklas Luhmann sind Probleme nur dann Probleme, wenn sie nicht isoliert, nicht Stück für Stück bearbeitet und gelöst werden können. Gerade das mache ihre Problematik aus. Genau so verhält es sich mit den gesellschaftlichen Herausforderungen, die Social Entrepreneurs angehen: Sie bedingen nicht nur ein tiefes Problemverständnis und eine Lösung, die Bekanntes verrückt und Neues schafft, sondern auch ein Zusammenspiel der Akteure, die an einem Problem beteiligt sind.

Wir möchten heute ein Hoch aussprechen auf all die vermeintlich verrückten Seelen, die sich trauen Abstand vom als normal Bekannten zu nehmen und gesellschaftliche Realitäten nicht als gegeben hinzunehmen. Sie kennen das bereits von uns: Wir brennen für diese Changemaker. Wir brennen dafür, sie in Zusammenarbeit mit vielfältigen Partnern zu finden, zu begleiten und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Social Entrepreneurs ihre Ansätze leichter verbreiten und noch wirksamer machen können. Als Plattform wollen wir dazu beitragen, dass dieses Zusammenspiel gelingt. Und wir laden Sie ein: Seien Sie ein bisschen verrückt mit uns.

*Kit Ludwig
Ihr Team von Ashoka Deutschland*

10

19

46

WILLKOMMEN! ASHOKA IM ÜBERBLICK.

WAS WIR TUN – UND WARUM

FINDEN 06

In über 90 Ländern suchen und finden wir die Pionier*innen hinter neuen sozialen Organisationen und Bewegungen. Unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten, die mit innovativen Ansätzen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beitragen.

VERBINDEN 30

Gesellschaftliche Veränderung gelingt nur im Miteinander. Wir investieren in den Aufbau von Netzwerken, die sozialen Innovationen zum Erfolg verhelfen können. Gemeinsam mit Partnern und Unterstützer*innen überwinden wir Hürden für den Erfolg sozialer Innovationen und ermöglichen immer mehr Menschen, ihre Rolle in diesem Feld zu finden.

GUT ZU WISSEN:

- Ashoka ist auf Platz 5 der TOP 500 NGOs weltweit (Global NGO Advisor 2018) entlang der Kriterien gesellschaftliche Wirkung, Innovation und Unternehmensführung
- Wir sind aktiv in 93 Ländern
- Unser Netzwerk umfasst heute 3.500 ausgewählte Social Entrepreneurs – Ashoka Fellows
- Wir arbeiten gemeinnützig und spendenfinanziert (Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen)
- Gegründet wurde Ashoka 1980; erste Fellows stammen aus Südostasien
- »Ashoka« kommt aus dem indischen Sanskrit und bedeutet »das aktive Überwinden von Missständen«

BEGLEITEN 14

Als Ashoka Fellows fördern und begleiten wir diese ein Leben lang auf dem Weg, ihre gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern – durch weltweite Vernetzung, die Vermittlung von Unterstützung sowie bei Bedarf finanziell mit einem bis zu dreijährigen Lebensunterhaltsstipendium.

VISION !

Warum wir das tun? Weil wir überzeugt sind, dass jeder Mensch zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen kann – und unsere komplexe, von Wandel gekennzeichnete Welt mehr Menschen braucht, die genau dies tun.

Unsere Vision: Everyone a changemaker.

DIE KÖNNTEN SIE KENNEN:

- **KAILASH SATYARTHI** erhielt 2014 zusammen mit Malala Yousafzai den Friedensnobelpreis. Seit 1992 ist der Pionier der Bewegung für Kinderrechte Teil des Ashoka Netzwerks.
- **MUHAMMAD YUNUS**, Pionier der Mikrokreditsysteme, erhielt 2006 als erster Social Entrepreneur aus dem Ashoka Netzwerk den Friedensnobelpreis.



ORIENTIERUNG

Die Welt von Ashoka ist vielfältig; sie lädt zum Stöbern ein. Zur leichten Orientierung haben wir dieses Magazin entlang unserer Aktivitäten aufgeteilt. Die farbige Markierung weist Ihnen den Weg.

08 CHANGEMAKER

Wie wir Ashoka Fellows finden und auswählen

10 DIE NEUEN FELLOWS

Diese Querdenker*innen sind neu im Netzwerk

13 KEIMZELLE EUROPA

Das war der erste European Changemaker Summit in Berlin

17 NETZWERK IM ÜBERBLICK

Eckdaten der Ashoka Fellowship in Deutschland

18 WIRKSAM VERÄNDERN

So arbeiten Ashoka Fellows an gesellschaftlichen Systemen

20 BLITZLICHTER

Wir nehmen Sie mit in ein spannendes Jahr

24 AUF EINEN BLICK

Lernen Sie die 72 Ashoka Fellows in Deutschland kennen

28 ÜBER DEN TELLERAND

Netzwerk von Partnerschaften von Ashoka weltweit

32 EINE NEUE ETAPPE

Woher wir kommen, wohin wir gehen wollen

34 SYSTEMISCHE VERÄNDERUNG

Gemeinsam an gesellschaftlichen Systemen arbeiten

36 BLICKRICHTUNG: POLITIK

Das tut sich in der politischen Arena

38 QUO VADIS...

... Social Entrepreneurship? Vier Perspektiven auf die Zukunft des Feldes

45 FRÜH AM START

Initiativen für junge Changemaker (im Umfeld) von Ashoka

48 UNTERNEHMERISCHER RÜCKENWIND

So wirkt das Ashoka Support Network für uns und Fellows

50 PARTNER UND COACHES...

... stärken das Netzwerk auf vielfältige Weise

52 DIE EIGENE ROLLE FINDEN

Sie wollen beitragen? Wir hätten da einige Ideen

54 WIRKUNGSBERICHT

von Ashoka Deutschland nach Social Reporting Standard (SRS)

74 ORGANISATION NEU ERFUNDEN

Wie geht »New Work« bei Ashoka Deutschland?

76 ASHOKA KONTROVERSEN

Fragen, die nicht eindeutig zu beantworten sind

77 ZAHLEN, BITTE!

Erträge, Aufwendungen und unsere Bilanz im Überblick

»Wer nach einer Auswahl-Sitzung nicht mit vielen neuen Ideen und einer Extraportion Energie nach Hause geht, hat etwas falsch gemacht. Jede*r Fellow brennt für eine neue Idee und hat unternehmerischen Mut unter Beweis gestellt. Für alle steht dabei die Wirkung für die Gemeinschaft an erster Stelle – das ist wirklich beeindruckend.«

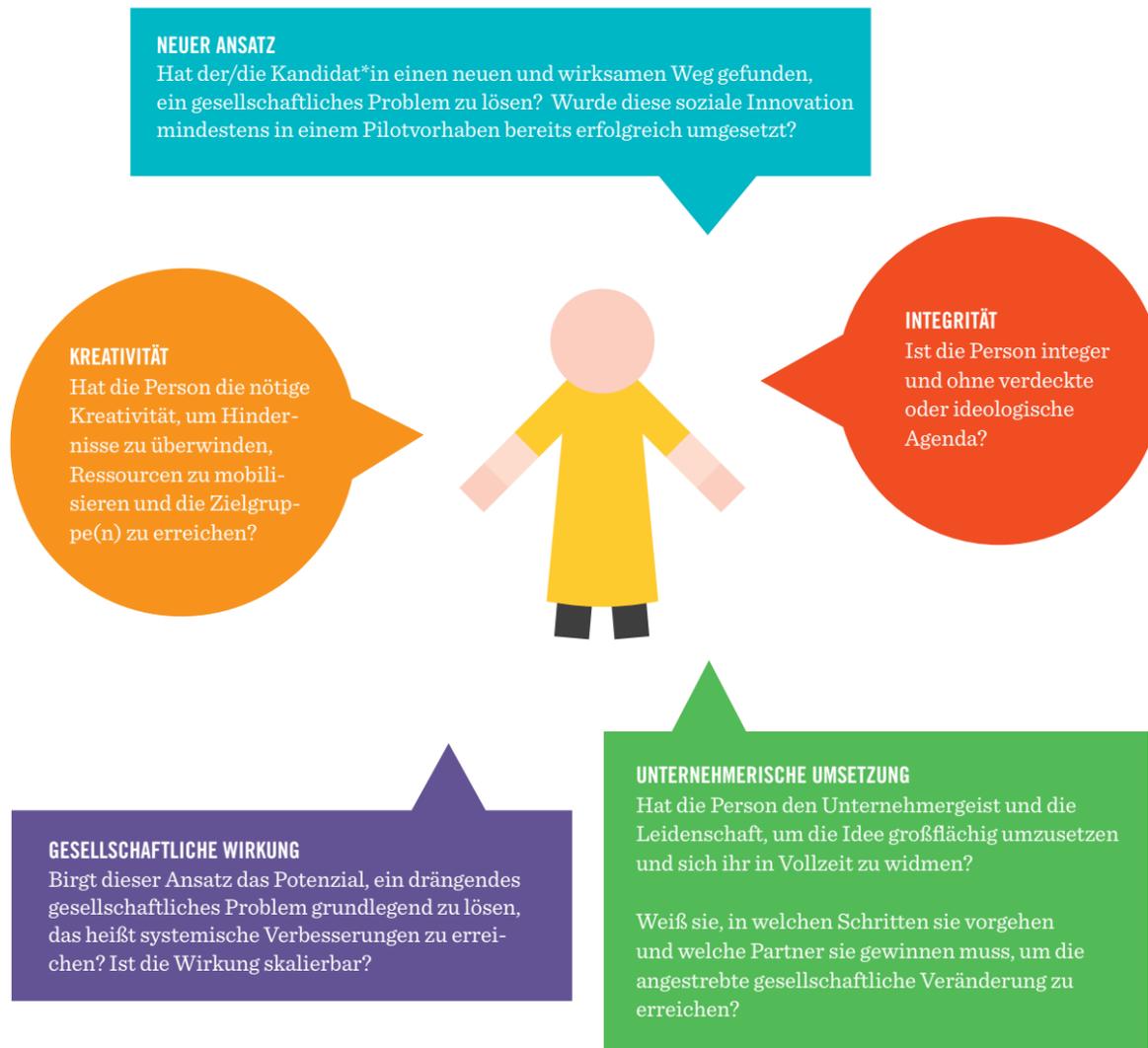
ANNETTE HEUSER, PROF. OTTO BEISHEIM STIFTUNG UND PANELISTIN 2017

FIN- DEN

In über 90 Ländern suchen und finden wir die Pionier*innen hinter neuen sozialen Organisationen und Initiativen. Herausragende Persönlichkeiten, die mit neuartigen und wirksamen Ansätzen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beitragen. Warum? Weil wir überzeugt sind, dass es nichts Kraftvolleres gibt, als eine neue Idee in den Händen einer unternehmerisch denkenden und handelnden Persönlichkeit. Auf besondere Weise motivieren diese Pionier*innen Menschen in ihrem Umfeld dazu, über deren eigene Rolle als Changemaker nachzudenken – und aktiv zu werden.

UNTERNEHMERISCHE MENSCHEN MIT NEUEN ANSÄTZEN

DER AUSWAHLPROZESS VON ASHOKA IST INTENSIV UND **IN SEINER FORM EINZIGARTIG**. ENTLANG DIESER **FÜNF AUSWAHLKRITERIEN** NEHMEN WIR DEN INNOVATIVEN ANSATZ UND SEIN POTENZIAL GENAU SO IN DEN BLICK WIE DIE UNTERNEHMERISCHE PERSÖNLICHKEIT DES*ER KANDIDAT*IN, DER/DIE HINTER IHM STEHT.



Soziale Innovationen und die Pionier*innen dahinter früh zu finden – das bedeutet intensive Sucharbeit. Oft kommen wichtige Einsichten nicht aus bereits etablierten Organisationen, sondern aus einem überraschenden Blickwinkel, etwa von Betroffenen oder Tüftler*innen, die nah am Problem eine Lösung und eine Strategie für ihre Verbreitung entwickeln. Diese Pionier*innen zu finden ist der erste Schritt. Etwa 200 Vorschläge und Hinweise auf Projekte, Ideen und Persönlichkeiten haben das Team von Ashoka Deutschland 2017 erreicht. Zusätzlich waren wir aktiv suchend unterwegs – auf Konferenzen und in Expertengruppen, bei Fachtagungen und Preisverleihungen.

Dieser Fülle von Ideen für sozialen Wandel widmen wir uns bei Ashoka mit einem global einheitlichen Ansatz: Entlang von fünf Auswahlkriterien suchen wir Menschen, die ein gesellschaftliches Problem in seiner Wurzel erkannt und sich auf den Weg gemacht haben, es mit Hilfe eines innovativen Ansatzes möglichst grundlegend zu lösen. Wir sprechen von potenziell systemverändernden Ansätzen, das heißt: ein neuer Status Quo ist das Ziel. Ein Beispiel: Unser Fellow Jan Wulf-Schnabel bildet Menschen mit Behinderung als Dozent*innen aus. Damit schafft er nicht nur Arbeitsplätze, sondern öffnet das System Universität und weitere gesellschaftliche Bereiche für mehr Diversität.

Die Idee und ihr Potenzial allein reichen jedoch nicht aus: Steckt hinter ihr auch eine unternehmerische, kreative und integre Persönlichkeit, deren Ziel es ist, ihre soziale Innovation zu verbreiten und für möglichst viele Menschen wirksam zu machen? Dann haben wir eine*n potenzielle*n Ashoka Fellow gefunden. Die Auswahl geben wir dann in unabhängige Hände – erst intern, dann extern (siehe Grafik).



DIE NEUEN ASHOKA FELLOWS

JEDES JAHR AUFS NEUE DENKEN WIR: JETZT HABEN WIR ALLE GEFUNDEN. UND DANN ERFAHREN WIR ERNEUT VON **INSPIRIERENDEN PERSÖNLICHKEITEN**, DIE SICH ZUSTÄNDIG MACHEN. DIE INNOVATIVE, WIRKSAME LÖSUNGEN FÜR GESELLSCHAFTLICHE PROBLEME FINDEN UND UMSETZEN, ANSTATT SIE VON ANDEREN ZU FORDERN. DARIN STECKT DIE **FASZINATION UNSERER ARBEIT – JEDES JAHR AUFS NEUE.**



ZARAH BRUHN | SOCIAL-BEE

Eine persönliche Begegnung brachte Zarah dazu, sich intensiver mit den Herausforderungen von Geflüchteten am Arbeitsmarkt auseinander zu setzen. Auf der einen Seite stehen Arbeit suchende Geflüchtete, auf der anderen Seite stehen in vielen Bereichen Fachkräftemangel und die grundsätzliche Bereitschaft, Geflüchteten berufliche Perspektiven zu bieten – und trotzdem kommen beide Seiten oft nicht zueinander.

Mit Social-Bee bietet Zarah zusammen mit ihrem Mitgründer und Team einen neuen Ansatz: Gegründet als soziale Zeitarbeitsfirma begleitet Social-Bee nicht nur Geflüchtete ganzheitlich auf ihrem Weg in den Beruf, z.B. durch individuell abgestimmte Trainings in Zusammenarbeit mit Expert*innen aus interkultureller Kommunikation, Sprachtraining und Sozialarbeit, Unterstützung im Alltag sowie einem Coaching der Arbeitgeber. Sie möchte einer in Verruf geratenen Branche ein neues Ansehen zuteilwerden lassen, denn gerade für die Herausforderungen der Integration kann eine soziale Zeitarbeit ein effektives Vehikel sein, durch das ein Kennenlernen und Annähern in einem sicheren Rahmen erst ermöglicht wird.

Social-Bee startete nach einer Vorbereitungs- und Recherchephase 2016 mit der Umsetzung unterschiedlicher Pilotprojekte in München; mit ersten positiven Rückmeldungen konnte 2017 der weitere Aufbau vorangetrieben werden, so dass über 50 Arbeitnehmer vermittelt wurden und Standorte in Stuttgart, Köln und Frankfurt in Planung sind. Mit Jung von Matt und Ströer setzte Social-Bee die Kampagne »Soft Skills can come the hard way« um (www.employ-refugees.de).

MEHR ERFAHREN
www.social-bee.eu



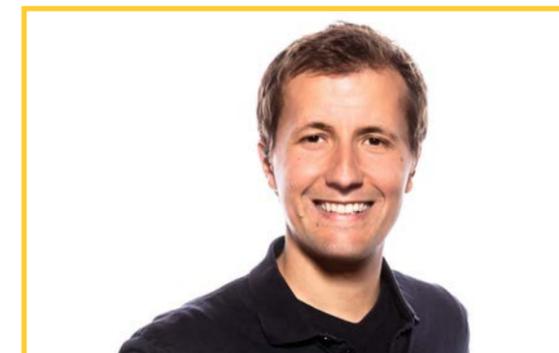
RAPHAEL FELLMER | SIRPLUS

Als einer der Pioniere des Lebensmittelrettens in Deutschland und Europa weiß Raphael, wo die Limitierung des meist privat organisierten Lebensmittelrettens liegt: Große Mengen können in der Regel nicht verarbeitet werden. Gleichzeitig bleibt traurige Realität, dass fast ein Drittel aller produzierten Lebensmittel verschwendet werden. Von ihnen wären nach Schätzungen noch mindestens 40 Prozent essbar.

Mit der jahrelangen Erfahrung aus dem Aufbau von food-sharing.de (über 300.000 Nutzer und 3.500 kooperierende Betriebe) und anderen Netzwerken für meist privat organisierte Lebensmittelrettung geht Raphael mit SirPlus nun noch einen Schritt weiter: Er tritt an, einen Markt für gerettete Lebensmittel zu schaffen und so im Umfang ganz andere Verwertungen möglich zu machen, auch z.B. in Catering und Restaurants.

Ein Privatkundenmodell mit Abokiste für gerettete Lebensmittel und ein Ladengeschäft in Berlin schaffen Nachfrage und Aufmerksamkeit für das oft implizit bekannte aber nicht explizit mobilisierende Problem der Lebensmittelverschwendung. Kern des Geschäftskundenmodells von SirPlus wird sein, Produzenten und Verarbeiter zusammen zu bringen, um eine funktionierende Wertschöpfungskette für gerettete Lebensmittel zu schaffen.

MEHR ERFAHREN
www.sirplus.de



SIMON KÖHL | SERLO EDUCATION

Bildungsungerechtigkeit abzubauen ist Simons Ziel; die freie Lernplattform serlo.org als ein Wikipedia des Lernens sein Weg dorthin. Verschiedene Einsichten und Erfahrungen sind in die Entwicklung von serlo.org eingeflossen: Nur ein Teil der Schüler*innen kann sich Nachhilfe leisten, wenn sie notwendig wäre. Nicht für alle Schüler*innen ist die heutige Art der Wissensvermittlung im Unterricht geeignet. Und: Lernen ist dann sehr erfolgreich, wenn man selbst beitragen und gleichberechtigter Teil einer Gemeinschaft sein kann. Im ersten Schritt also startete 2009 serlo.org als ein offenes digitales Lernangebot für Schüler*innen mit den Mitmach-Mechanismen von Wikipedia und einem klugen pädagogischen Konzept im Hintergrund, welches individuelle Lernwege auf der Plattform ermöglicht. Heute erreicht serlo.org fast 800.000 Nutzer*innen pro Monat, die das Angebot nutzen und aktiv weiterentwickeln.

Mit den Serlo Lab Schools hat Simon mit seinem Team ergänzende Offline-Angebote geschaffen, die eine bessere Verankerung von serlo.org im Unterricht möglich machen und eine Veränderung in der Beziehung von Lehrer*innen und Schüler*innen sowie eine Entwicklung hin zu offeneren Klassenräumen unterstützen. Nur im Zusammenspiel von Online und Offline, so Simons Überzeugung, kann auf die Lernbedürfnisse unterschiedlicher Schüler*innen eingegangen und das individuelle Potenzial jeder*s Einzelnen entwickelt werden.

MEHR ERFAHREN
www.serlo.org

NEU IN DER FELLOWSHIP IN EUROPA

GUT 70 FELLOWS WURDEN 2016 UND 2017 EUROPaweIT IN DAS ASHOKA-NETZWERK AUFGENOMMEN. RICCARDA ZEZZA IST **EINE VON IHNEN**.



RICCARDA ZEZZA ELTERNZEIT IST EIN GEWINN – MATERNITY AS A MASTER(S), ITALIEN

Sie möchte nicht weniger als die Einstellung zu aktiver Elternzeit in der Gesellschaft und vor allem im Berufsleben verändern. Riccarda war schnell klar, dass sie während ihrer beiden Elternzeiten mehr gelernt hatte als in vielen Trainings im Lauf ihrer fast 20 Berufsjahre in der Wirtschaft – ob Empathie, Beziehungsaufbau und -pflege und motivierendes Verhalten oder organisatorische Kompetenzen wie kluges Zeitmanagement und Priorisierung. Gleichzeitig erlebte sie immer wieder, wie sehr beispielsweise Auszeiten für Fortbildungen und die Teilnahme an Masterprogrammen im beruflichen Kontext begrüßt und positiv bewertet wurden, dem Wunsch nach Elternzeit jedoch kritische Blicke und oft sogar Ablehnung gegenüber standen. Mit dem Programm Maternity as a Master(s) schafft sie eine Möglichkeit, mit Unternehmen über ihren Blick auf Elternzeit als Lehrzeit in den Austausch zu treten. Sie begleitet Mütter und auch Väter in dieser Zeit mit einem strukturierten Programm und unterstützt sie bei der persönlichen Reflektion. So erhält Elternzeit Schritt für Schritt den richtigen Stellenwert: als eine Stärke im Lebenslauf.

MEHR ERFAHREN
<http://maam.life>



Eine Broschüre mit allen europäischen Fellows, die 2016 und 2017 in das Netzwerk aufgenommen wurden, können Sie hier abrufen:
<https://bit.ly/2KjbIG3>



WIR SUCHEN WEITERE PIONIER*INNEN SOZIALEN WANDELS – HELFEN SIE MIT?

Schlagen Sie Kandidat*innen vor, die Sie begeistern! Wir freuen uns auf Ihre Nominierung.
www.ashoka.org/nominate

EUROPA – KEIMZELLE SOZIALER INNOVATIONEN!

EINE GELUNGENE PREMIERE: BEIM ERSTEN EUROPEAN CHANGEMAKER SUMMIT STANDEN ENTWICKLUNGEN UND TRENDS SOZIALER INNOVATION AUS GANZ EUROPA IM MITTELPUNKT.

Wenn wir heute über Europa sprechen, vergessen wir manchmal, wie kraftvoll Europa als Keimzelle von Innovation ist. Nicht nur als Ursprung von technologischen Innovationen wie der Glühbirne, dem Telefon oder dem Fernseher. Europa ist ein Kontinent voller Ideen, wie drängende soziale Herausforderungen angegangen und positive Veränderungen für viele Menschen bewirkt werden können. Der Kindergarten, die erste Universität, die Idee der Pflege, das Rote Kreuz, Slow Food, Mikrokredite und Genossenschaften, dezentrale Energieproduktion und gleichgeschlechtliche Ehe – all diese bürgerschaftlichen Errungenschaften haben ihren Ursprung in Europa. Beim European Changemaker Summit kamen in Berlin fast 40 ausgewählte Social Entrepreneurs zusammen, die mit ihren Ansätzen an diese lange Tradition der Bürgerinnovation anknüpfen. Sie schützen Biodiversität durch

neue Pflanzkonzepte, schaffen Wege für demokratische Partizipation oder befähigen Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammen zu kommen. Die Bandbreite der knapp 40 vorgestellten sozialen Innovationen aus 17 Ländern faszinierte 200 Teilnehmer*innen. Sie reisten aus ganz Europa an, um sich in Workshops, Diskussionsrunden und Vorträgen ein Bild der europäischen Landschaft rund um das Thema Sozialunternehmertum zu machen. Ein erstes Fazit: Ashoka Europa wächst zusammen, das Potenzial ist groß. Wir freuen uns, mit vielen Partnern das Ökosystem sozialer Innovationen immer besser zu verstehen. Wir wollen die Social Entrepreneurship Community in Europa stärken, vernetzen, und miteinander lernen, welche neuen Möglichkeiten durch sektor- und länderübergreifende Partnerschaften eröffnet werden.



MEHR ERFAHREN Auf unserer Webseite finden Sie Profile der Teilnehmer*innen, eine Broschüre zur Fellow-Auswahl in Europa sowie einen kurzen Film zum Summit. Link: <https://bit.ly/2HP8VOU>



»Teil der globalen Ashoka Fellowship zu sein bedeutet für mich, verstanden zu werden in meinem Streben danach, auf dieser Welt etwas grundsätzlich verbessern zu wollen. Ob im Coaching zur Teamentwicklung, beim Strategieprozess mit Expert*innen, die ich über Ashoka kennen gelernt habe, oder beim Austausch während der Fellowtreffen: Das alles gibt neue Energie. Es bringt mich und uns inhaltlich wirklich voran.«

SILKE MADER, EUROPEAN FOUNDATION FOR THE CARE OF NEWBORN INFANTS (EFCNI),
ASHOKA FELLOW SEIT 2015

BE- GLEI- TEN

Einmal in das Netzwerk aufgenommen fördern und begleiten wir Social Entrepreneurs als Ashoka Fellows ein Leben lang auf ihrem Weg, ihre gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern – durch Beratung und weltweite Vernetzung sowie (bei Bedarf) zu Beginn mit einem bis zu dreijährigen Lebensunterhaltsstipendium. Das Netzwerk ist weder verpflichtend noch in jeder Lebensphase für Fellows nützlich – aber es ist da, wenn sie es brauchen. Und: Es lädt zum Mitgestalten ein.

DIE CHANCENPLATTFORM

Ashoka Fellows sind Persönlichkeiten, für die gesellschaftliche Probleme zu lösen eine Berufung ist. Wir vertrauen auf ihr unternehmerisches Potenzial, immer wieder wirksam zu sein – in der Verbreitung der sozialen Innovation, mit der wir sie aufgenommen haben, oder im Verlauf ihrer persönlichen Weiterentwicklung im Rahmen neuer Unternehmungen. Oft werden wir gefragt: »Wie lange ist man eigentlich Fellow bei Ashoka?«

Unsere Antwort: Ein Leben lang, wenn man möchte. Ashoka versteht sich als Chancenplattform, die getragen wird von einem Netzwerk aus unternehmerischen Persönlichkeiten, Partnern und anderen Social Entrepreneurs. Hier finden Ashoka Fellows professionelle Begleitung für ihren Weg, Unterstützungsangebote und Vernetzung in der (globalen) Gemeinschaft.

IDENTITÄT ALS SOZIALUNTERNEHMER*IN

Die Aufnahme in das Ashoka Netzwerk führt auch dazu, dass die Fellows sich – oft erstmals – als Sozialunternehmer*innen erleben, aufgenommen in eine Gemeinschaft gesellschaftlicher Vordenker*innen.

FAKT DAZU 96%¹ (49 absolut) sehen ihre Arbeit als Teil einer größeren Bewegung, die Menschen ermutigt und unterstützt, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen.

DAS STIPENDIUM

Soziale Innovationen ermöglichen zu Beginn ihrer Entwicklung oftmals noch kein Einkommen. Hier setzt ein Stipendium für bis zu drei Jahre eine zentrale Ressource frei: Zeit.

ZUSAMMENARBEIT UND UNTERSTÜTZUNG

Die Fellows bilden eine vertrauensvolle Gemeinschaft – in der Heimat der Changemaker. Sie sind füreinander da, teilen Ressourcen, entwickeln gemeinsam Ideen und setzen diese um.

MOBILISIERUNG VON RESSOURCEN

Das internationale Netzwerk ist für viele Fellows eine wichtige Ressource. Aus dieser Einbindung heraus entstehen immer wieder Folgeschritte. Weitere, über den persönlichen Austausch hinaus reichende Ressourcen, werden mobilisiert.

KOMPETENZAUFBAU UND PROFESSIONALISIERUNG

Notwendiges Wissen und Kompetenzen für die Weiterentwicklung und Verbreitung von sozialen Innovationen aufzubauen, ist eine wichtige Aufgabe des Fellowship-Programms.

EINBINDUNG IN EIN NETZWERK UNTERSTÜTZENDER PARTNER

Ashoka unterstützt Fellows bei der Steigerung ihrer Sichtbarkeit und bringt sie, je nach Bedarf, mit Partnern sowie Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen zusammen.



ATTILA VON UNRUH
TEAM U

»Durch die verschiedenen Unterstützungsangebote von Ashoka und dem Netzwerk konnten wir mit TEAM U unseren Lösungsansatz erfolgreich auf europäischer Ebene skalieren. Wir haben jetzt die Chance, als Sozialunternehmen in ganz Europa die Situation von tausenden Unternehmer*innen und Selbstständigen in Krisen spürbar zu verbessern und damit einen hohen sozialen und ökonomischen Impact zu erzielen.«

EIN NETZWERK WÄCHST

ANZAHL AUFGENOMMENER FELLOWS



FELLOWSUCHE



FELLOWAUFNAME

72

ASHOKA FELLOWS wurden insgesamt in das Netzwerk in Deutschland aufgenommen.

VON DIESEN FELLOWS:

- 61 verfolgen noch das, wofür sie aufgenommen wurden und haben diese Ansätze weiterentwickelt.
- 5 widmen sich neuen sozialunternehmerischen Ideen.
- 2 sind auf ganz neuen Pfaden unterwegs.
- 2 haben sich aus dem aktiven Geschäft zurückgezogen.
- 2 Ashoka Fellows sind leider 2009 und 2016 verstorben. †

NACH GESCHLECHT



ALTER BEI AUFNAHME



¹ Quelle: Fellow-Umfrage für das Jahr 2017, Details siehe Seite U2.

WIRKSAM GESELLSCHAFT VERÄNDERN

WIR SUCHEN NACH SOCIAL ENTREPRENEURS, DIE SYSTEMISCHE VERÄNDERUNGEN ERZIELEN WOLLEN. ABER WAS HEISST DAS EIGENTLICH? DREI FELLOWS BERICHTEN, WIE SIE IN IHREN BEREICHEN EINEN NEUEN GESELLSCHAFTLICHEN STATUS QUO ETABLIEREN.



EIN BLICK ÜBER DIAGNOSEN HINAUS
INGE MISSMAHL, IPSO E-CARE



Viele Menschen drücken sozialen Stress über eine psychische Symptomatik aus. Wenn die Symptome dann so stark werden, dass sie nicht mehr im Alltag funktionieren können, gehen sie zum Arzt oder Psychologen, bekommen eine Diagnose und werden dann mit einer Psychotherapie oder Medikamenten behandelt. Ein sozialer Distress wird damit ins Gesundheitssystem verschoben und auf eine individuelle Pathologie reduziert.

Als Alternative habe ich einen psychosozialen Beratungsansatz entwickelt, dessen zentrales Element die Wiederherstellung der Selbstwirksamkeit des*r Einzelnen ist: Value Based Counseling. Dieses Counseling wurde 2010 in das afghanische Gesundheitssystem aufgenommen, mit 386 neuen Stellen. Der Weg dorthin war nicht einfach: Nach der Ausbildung der ersten 30 Afghan*innen zu psychosozialen Counselors und die Verbreitung des Ansatzes in drei Provinzen brauchte es eine wissenschaftliche Evaluation und viel Lobbyarbeit im Ministerium und bei Förderern. Wir mussten Qualitätsstandards entwickeln, Handbücher und Supervisionssysteme schreiben und hunderte Counselors ausbilden.

Aktuell bringen wir den Ansatz nach Deutschland. Wir haben bereits 92 Counselors aus 17 Ländern ausgebildet, die Menschen über unsere Online-Video-Plattform oder in einem der Zentren in Berlin, Hamburg oder Erfurt helfen. Augenblicklich läuft eine Studie in Berlin, um die Wirksamkeit unseres Ansatzes auch in Deutschland nachweisen zu können. Außerdem möchten wir zeigen, dass sich damit im Gesundheitssystem viel Geld sparen ließe. Das ist ein erster Schritt, um einen Paradigmenwechsel im Umgang mit psychischer Symptomatik in Deutschland einzuleiten. <<



FÜR DEN BESTEN START INS LEBEN

SILKE MADER, EUROPEAN FOUNDATION FOR THE CARE OF NEWBORN INFANTS (EFCNI)



Noch immer bestehen europaweit und global große Unterschiede in der Qualität der Behandlung von Früh- und kranken Neugeborenen. Nur durch einen System- und Bewusstseinswandel auf allen Ebenen und die Zusammenarbeit aller Stakeholder können wir die Anzahl der Frühgeburten langfristig verringern und die gesundheitliche Versorgung und Lebensqualität von betroffenen Kindern und deren Familien nachhaltig verbessern.

Genau hier setzen wir bei EFCNI mit Kampagnen und Projekten im Spektrum zwischen Prävention, Behandlung und Pflege sowie Nachsorge an. Der von uns gegründete Welt-Frühgeborenen-Tag hat sich zu einer globalen Bewegung entwickelt. Jedes Jahr am 17. November schließen sich Menschen aus inzwischen über 100 Ländern zusammen und setzen mit zahlreichen Aktionen ein Zeichen für Frühgeborene und deren Familien. In den sozialen Medien erreicht der Tag ein Publikum von bis zu 220 Millionen Menschen.

Ein Leuchtturmprojekt der Stiftung sind die Europäischen Standards für die Versorgung von Früh- und kranken Neugeborenen, in dem wir gemeinsam mit 220 Expert*innen und über 80 Organisationen einheitliche Qualitätsstandards im Bereich der Neugeborenenversorgung entwickelt haben. Nach der Veröffentlichung der Standards Ende dieses Jahres werden wir sie europaweit implementieren.

Daneben schaffen wir durch kontinuierliches Agenda-Setting einen Paradigmenwechsel in Richtung einer stärker patienten- und familienzentrierten Versorgung.

Mit diesen Maßnahmen kommen wir hoffentlich dem Ziel einen Schritt näher, die Überlebenschancen von früh- und kranken Neugeborenen signifikant zu verbessern. <<



SCHEITERN OHNE TABU

ATTILA VON UNRUH, TEAM U



Als Experte für Turnaroundberatung habe ich erkannt, dass es einen fundamentalen Wandel geben muss, wie wir gesellschaftlich, politisch und persönlich mit Veränderungen und wirtschaftlichen Krisen umgehen. 800 Millionen Jobs könnten weltweit durch die Digitalisierung und Automatisierung wegfallen. Allein in Deutschland sind mehr als 300.000 inhaber*innengeführte Unternehmen insolvenzgefährdet (Bonitätsatlas Creditreform).

Mit TEAM U habe ich mit meinem Team einen innovativen Lösungsansatz entwickelt, wie wir diesen Herausforderungen begegnen können. Wir helfen Unternehmer*innen, die von Insolvenz bedroht sind, nicht nur mit Fachberatung – wir stabilisieren und stärken sie auch auf emotionaler Ebene. Mit unseren ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen helfen wir, das Thema Krise und Scheitern zu enttabuisieren.

Mit diesem Ansatz haben wir in Deutschland schon mehr als 15.000 Unternehmer*innen geholfen. Die EU Kommission fördert uns seit 2017 dabei europaweit unter dem Namen »Early Warning Europe« zu skalieren. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir gerade unter anderem an einer europaweiten Online-Plattform.

Wir schulen und vernetzen auch andere Akteure, um unser Modell zu verbreiten. Das können staatliche Institutionen sein, wie aktuell die Stadt Madrid, oder Verbände und Handelskammern wie in Italien, Polen und Griechenland.

Systemischer Wandel gelingt aus meiner Sicht nur, wenn wir die nötige ‚Schwungmasse‘ in Bewegung bringen können. Dafür braucht es ein Netzwerk von engagierten Partnerorganisationen, die eine gemeinsame Vision teilen. Ich sehe unsere Rolle darin, diesen Prozess zu orchestrieren. <<

BLITZLICHTER AUS EINEM JAHR IN DER ASHOKA FELLOWSHIP

2017

FEBRUAR

HELLOSHIP-BEGLEITPROGRAMM

Nach dem Auftakt des Innovationsfonds für Integration auf dem Hello Festival in Berlin 2016 startet die »Helloship«. In dem mehrmonatigen Begleitprogramm werden die geförderten Projekte bei ihrem Transfer- bzw. Skalierungsvorhaben von Ashoka und Zalando nach der finanziellen Förderung auch ideell unterstützt. Mehr erfahren unter: www.hello-europe.eu



MÄRZ

ALLIANZEN KNÜPFEN BEIM FELLOW-TREFFEN

Beim Frühjahrs-Fellow-Treffen kamen unsere Fellows zusammen, um Methoden systemischer Veränderungen zu diskutieren, gemeinsame Ziele zu identifizieren und sich gegenseitig in der Nutzung von Werkzeugen der Zusammenarbeit zu schulen.



PERSPEKTIVEN FÜR NÄCHSTE KARRIERESCHRITTE

Höher, schneller, weiter, immer in eine Richtung? Dass es auch anders geht, erkunden Teilnehmer*innen der Paretzer Perspektiven, einem Format von Talents4Good und dem Bundesverband Deutscher Stiftungen in Zusammenarbeit mit Egon Zehnder und der Helga Breuninger Stiftung sowie mit Beiträgen von den Baden-Badener Unternehmengesprächen und Ashoka. Erfahrene Führungskräfte und Gründer*innen denken hier über mögliche nächste Karriereschritte nach, die in besonderem Maße dem Gemeinwohl und dem eigenen Streben nach sinnhaftem Tun entsprechen. Bei Interesse kontaktieren Sie uns gern!



MAI

EINLADUNG ZUM PERSPEKTIVWECHSEL

Der Einladung zur Ashoka Sozialunternehmer*innen-Konferenz folgten gut 200 Teilnehmer*innen, um sich in Workshops zu Strategien gesellschaftlicher Veränderung, zur politischen Vertretung von Social Entrepreneurs, Kooperation mit Wohlfahrt und Unternehmen und vielem mehr für eigene Aktivitäten inspirieren zu lassen. Am Abend hießen wir, gemeinsam mit den Ashoka Fellows, die neuen Fellows im Netzwerk willkommen.



MIT EUROPÄISCHEM HORIZONT

In Thun kommen Ashoka Fellows und Mitglieder des Ashoka Support Network zusammen unter dem Leitgedanken »Initiate European Alliances for System Change«.

POLITISCHE VERTRETUNG VON SOCIAL ENTREPRENEURS

Am 24. Mai 2017 wurde das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) offiziell gegründet; Ashoka Deutschland ist als Gründungsmitglied im Vorstand vertreten. Sozialunternehmer*innen haben damit erstmals eine auf ihre politische Vertretung fokussierte Anlaufstelle – gerade im Hinblick auf die Bundestagswahl ein gutes Timing. Mehr dazu auch im Gespräch auf Seite 36.

JUNI

MIGRATION UND INTEGRATION ERFOLGREICH GESTALTEN

Herausragend engagierte junge Gründer*innen brachte der ChangemakerX-change in Paretz bei Berlin mit einem Fokus auf die Themen Migration and Integration zusammen.



NACHBARSCHAFT INNOVATION

Unter diesem Motto wurden 100 Projekte im Land der Ideen ausgezeichnet. In seiner Keynote betonte Rainer Höll von Ashoka die Kraft neuer Ideen in den Händen unternehmerisch denkender Persönlichkeiten. Und wir durften den Ashoka Fellows Attila von Unruh (TEAM U), Judy Korn (Violence Prevention Network), Norbert Kunz (Social Impact) und Christian Hiss (Regionalwert AG) zur Aufnahme gratulieren.



SEPTEMBER

ZEIT FÜR EIN NEUES WIR

Das jährliche Fellow-Treffen in Paretz wird zunehmend zu einem Community-Treffen unter Einbeziehung von Mitgestalter*innen der Fellows, Mitgliedern des Support Netzwerk und Partnern. Geprägt war es in diesem Jahr von Themen rund um solidarische Absicherung, Leitbildern von Führung unter Gründer*innen, Standards in Partnerschaften und dem Aufbau starker Teams.



NOVEMBER

INTERNATIONALE AUSWAHLGESPRÄCHE IN BERLIN

Es sind für uns die spannendsten Tage im Jahr: Wenn wir Kandidat*innen für die Fellowship empfehlen und sich die internationalen sowie externen Gespräche anschließen.

MIT TECHNOLOGIE DAS GEMEINWOHL FÖRDERN

Zum zweiten Mal waren wir Partner der Google Impact Challenge. Wir verbreiteten den Aufruf zur Bewerbung, organisierten die Interviews für die Top 30 Kandidat*innen und begleiten nun die Leuchtturm-Projekte bei der Weiterentwicklung und Umsetzung ihrer Ideen.



SYNERGIEN ENTDECKEN UND NUTZEN

Beim europäischen ASN Forum in Barcelona kamen Mitglieder des Ashoka Support Network und Ashoka Fellows zusammen, um an aktuellen Fragestellungen der Fellows und von Ashoka zu arbeiten.



2018

FEBRUAR

SYSTEMISCHE VERÄNDERUNG IM BLICK

Erstmals boten wir, in Partnerschaft mit AT Kearney, »SystemsChange«-Workshops für Ashoka Fellows an. Bei diesen nahmen wir die systemischen Herausforderungen in den Blick, formulierten Zielbilder und definierten Meilensteine.



VOLKER BAISCH
VÄTER GGMBH

»Die Metaebene einzunehmen und aus dem Tagesgeschäft rauszukommen war super toll. Das war genau das Ashoka, das ich mir vorstelle.«

DEZEMBER

MODELLE EINER NEUEN WIRTSCHAFT

Beim Next Economy Award werden Unternehmungen ausgezeichnet, die den Weg in eine nachhaltigere Wirtschaft aufzeigen. Unter den Preisträger*innen in diesem Jahr: Ashoka Fellow Martin Aufmuth, der mit der EinDollarBrille ein selbsttragendes Modell geschaffen hat, um Menschen mit Fehlsichtigkeit zu unterstützen.



MAI

EUROPEAN CHANGEMAKER SUMMIT

Erstmals richtete das europäische Venture-Team, das die Auswahl von Ashoka Fellows koordiniert, einen Gipfel für soziale Innovationen und die Pionier*innen dahinter in Europa aus. Mehr zur Veranstaltung auf Seite 13.



SOCIAL INNOVATION TO TACKLE FUEL POVERTY

Drei Monate lang arbeiteten von uns ausgewählte Initiativen mit vielversprechenden Ansätzen zur Bekämpfung von Energiearmut gemeinsam mit Berater*innen aus dem Ashoka-Netzwerk und der Unterstützung der Schneider Electric Foundation an ihren Verbreitungsstrategien. In Rom durften die 15 Teams aus Italien, Spanien, Griechenland, Portugal und Deutschland ihre Ideen der Öffentlichkeit präsentieren und pan-europäische Koalitionen schmieden.



APRIL

REGIONALE NETZWERKE STÄRKEN

In Köln, Hamburg, München, Berlin, Frankfurt und Stuttgart richteten wir zwischen Dezember 2017 und April 2018 regionale Ashoka Happy Hours aus. Damit antworteten wir auf den Wunsch von Fellows, Unterstützer*innen und Partnern, regionale Vernetzung regelmäßiger zu ermöglichen.



MÄRZ

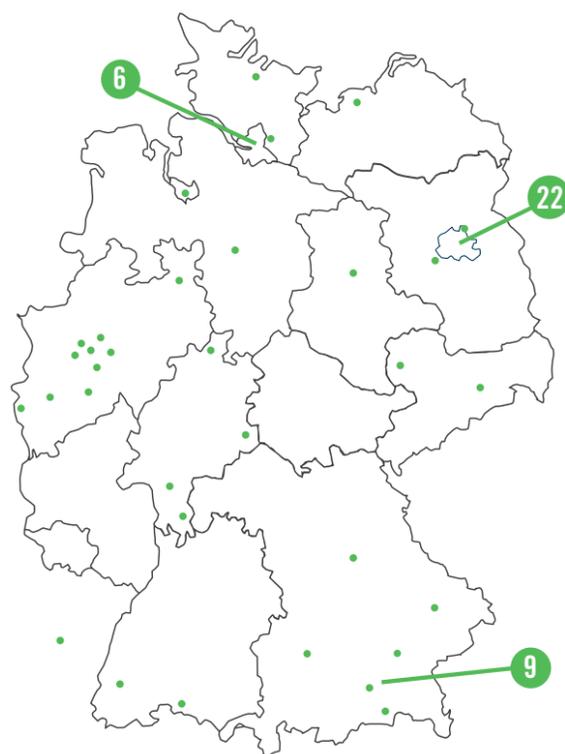
NEUE ARBEITSWELTEN GESTALTEN

Bei der New Work Experience von XING hatten auch die Fellows Margret Rasfeld (Schule im Aufbruch), Volker Baisch (Väter gGmbH / Väter Netzwerke) und Zarah Bruhn (Social-Bee) eine aktive Rolle. Sie gaben Einblick in die Transformation von Schule, in die Förderung partnerschaftlicher Familienmodelle und die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten.



HERAUSRAGENDE CHANGEMAKER

ASHOKA FELLOWS TRETEN AN, UM DIE GESELLSCHAFT ZUM BESSEREN ZU VERÄNDERN UND DRÄNGENDE SOZIALE PROBLEME MÖGLICHSST AN DER WURZEL ZU LÖSEN. DIESE 71 DEUTSCHEN FELLOWS ZEIGEN EINE EINDRUCKSVOLLE VIELFALT DER SOZIALEN INNOVATIONEN.



ORIENTIERUNG

Die meisten Fellows sind echte Brückenbauer*innen und oft nur schwer einem einzelnen Themengebiet zuzuordnen. Der Orientierung zuliebe haben wir den Versuch gemacht:

- GESUNDHEIT
- BILDUNG
- UMWELT
- REGIONALENTWICKLUNG
- ZIVILGESELLSCHAFT/PARTIZIPATION
- FAMILIE / GENERATIONEN
- WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG
- FELLOW HEUTE IN NEUEN PROJEKTEN AKTIV



MEINRAD ARMBRUSTER | ELTERN-AG
hilft Kindern mit schlechten Startbedingungen, indem er Eltern fit für die Erziehung macht.



MARTIN AUFMUTH | EINDOLLARBRILLE E.V.
schafft Zugang zu Brillen und damit eine Basis für ökonomische Teilhabe im globalen Süden.



VOLKER BAISCH | VÄTER GGMBH
macht sich für eine väterfreundliche Arbeitswelt und Gesellschaft stark.



TILL BEHNKE | BETTERPLACE.ORG → NEBENAN.DE
baute die Spendenplattform betterplace.org auf und widmet sich heute der Beziehung zwischen Nachbarn on- und offline.



ANJA BITTNER | WAS HAB' ICH? → DR.NEXT
ermöglicht die Kommunikation von Ärzten und Patienten auf Augenhöhe.



HEIKE BOOMGAARDEN
schafft Lebensmittelpunkte, entlastet städtische Budgets und fördert die Biodiversität/Verbindung der Menschen zur Natur.



ZARAH BRUHN | SOCIAL-BEE
schafft eine soziale Zeitarbeit und ermöglicht Geflüchteten Wege in den Arbeitsmarkt.



HEATHER CAMERON | CAMP GROUP
aktiviert Gemeinschaften mit wissenschaftlich fundierten Projekt- und pädagogischen Ansätzen.



FRANZ DULLINGER | STOP&GO
schafft Strukturen, die Unternehmergeist fördern und Gründungen im ländlichen Raum ermöglichen.



GABRIELA ENDER | OPENSOURCE-ONLINE
ermöglicht es Unternehmen und Organisationen weltweit, online konstruktiv zusammenzuarbeiten.



RAPHAEL FELLMER | SIRPLUS
baut Plattformen und Marktplätze, durch die Lebensmittelverschwendung systematisch verringert wird.



HEINZ FREY | DORV
ermöglicht Dorfbewohnern die Versorgung und Lebensqualität in ihrem Ort zu verbessern.



BERND GEBERT | DAS MACHT SCHULE
hilft Lehrern ihren Schülern zu helfen – damit sie Kompetenzen erwerben, die sie im Leben brauchen.



KAI GILDHORN | MUNDRAUB
verbindet Mensch und Natur durch die Wiederbelebung der Obstallmende.



MICHAEL GLEICH | PEACE COUNTS
propagiert einen konstruktiven Journalismus, der Frieden und sozialen Wandel unterstützt.



KLAAS GLENEWINKEL | PLURAL MEDIA SERVICE
ermöglicht unabhängige Medien in Krisenregionen durch kommerzielle Werbung.



CLAUS GOLLMANN | KIND IN DIAGNOSTIK
gibt gewaltgeschädigten Kindern neuen Halt mittels eines Konzepts aus Diagnostik, Therapie und stabilem Alltag.



ROBERT GREVE | u.a. SCHULEPLUS
verhilft angehenden Lehrern zu einem besseren Selbstverständnis und verknüpft Schulen mit externen Ressourcen.



JÜRGEN GRIESBECK | STREETFOOTBALLWORLD
verbindet Initiativen zu Entwicklung durch Fußball und verbessert damit das Leben Benachteiligter.



CHRISTIAN GROTHOFF | GNET / TALER
setzt sich für ein sicheres, ethisches und befähigendes Internet ein, das Bürgern dient.



ANNETTE HABERT | FLECHTWERK 2+1
schafft durch neue Unterstützungssysteme mehr Bindungssicherheit für Kinder mit zwei Elternhäusern.



GREGOR HACKMACK | ABGEORDNETENWATCH.DE / CHANGE.ORG
verfolgt die Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft mit mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz.



STEPHANIE HANKEY | TACTICAL TECHNOLOGY COLLECTIVE
befähigt Akteure der Zivilgesellschaft ihre Strategien für gesellschaftliche Veränderung sicher und effektiv im digitalen Raum anzuwenden.



ANDREAS HEINECKE | DIALOGUE SOCIAL ENTERPRISE
erzeugt einen Perspektivenwechsel, indem er mit blinden, gehörlosen und älteren Menschen innovative Ausstellungen betreibt.



JOHANNES HENGSTENBERG | CO2ONLINE.DE
macht Bürger zu Energie- und CO2-Sparern im Alltag – mit kostenlosen Onlinewerkzeugen und Kampagnen.



CHRISTIAN HISS | REGIONALWERT AG
macht Konsumenten zu Investoren und damit nachhaltige regionale Landwirtschaft finanzierbar.



FRANK HOFFMANN | DISCOVERING HANDS
befähigt blinde Frauen, mit einer Tastuntersuchung die Brustkrebsvorsorge zu verbessern.



DANIEL KERBER | MORE THAN SHELTERS
entwickelt und verbreitet Innovationen, die würdige Lebensräume für Menschen auf der Flucht ermöglichen.



THORSTEN KIEFER | WASH UNITED
verbessert Hygieneverhalten und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern durch positive Kommunikation.



SIMON KÖHL | SERLO EDUCATION
baut Bildungsgerechtigkeit ab, indem er neue Lernmittel und -methoden etabliert.

**JOACHIM KÖRKEI | KISS**

ermöglicht Alkohol-, Drogen- und Tabak-abhängigen selbstbestimmte Wege aus der Sucht.

**JUDY KORN | VIOLENCE PREVENTION NETWORK**

befähigt radikalisierte Menschen zur Rückkehr in die demokratische Gesellschaft.

**RAUL KRAUTHAUSEN | WHEELMAP.ORG**

baut eine Onlinelandkarte barrierefreier Orte und ermöglicht so Mobilität und Teilhabe für Rollstuhlfahrer.

**HORST KRUMBACH | GENERATIONSBRÜCKE DEUTSCHLAND**

fördert den intergenerativen Austausch und so das Verständnis von Generationen füreinander.

**NORBERT KUNZ | SOCIAL IMPACT**

schafft durch Stipendien, Beratung, Räume und Finanzierung vielfältige Infrastruktur für soziale Gründer.



SILKE MADER | EFCNI ermöglicht Frühgeborenen einen besseren Start ins Leben, indem sie für Standards in Prävention, Versorgung und Begleitung eintritt.

**MIRA MAIER | INITIATIVE FÜR TRANSPARENTE STUDIENFÖRDERUNG**

hilft durch mehr Transparenz und neue Stipendien finanzielle Hürden für ein Studium zu überwinden.

**HEIDRUN MAYER † | PAPILIO**

stärkt die sozial-emotionale Kompetenz von kleinen Kindern, um sie u.a. vor Sucht und Gewalt im Jugendalter zu schützen.

**INGE MISSMAHL | IPSO CULTURAL CONTEXT / IPSO E-CARE**

stärkt Menschen durch psychosoziale Beratung in ihrer Selbstwirksamkeit als Individuen und Teil von Gemeinschaft.

**CLEMENS MULOKOZI | JAMBO BUKOBA E.V.**

nutzt die Kraft von Sport, um sich in Tansania für bessere Bildung, Gesundheit und Gleichberechtigung von Kindern einzusetzen.

**MICHAELA NACHTRAB | VERBAVOICE**

gibt hörgeschädigten Menschen die Chance, ihr Leben aktiver und gleichberechtigt zu gestalten.

**GÜLCAN NITSCH | YESIL ÇEMBER**

begeistert Migranten für Umweltschutz und Mitverantwortung für den gemeinsamen Lebensraum.

**JACOB RADLOFF | OEKOM RESEARCH / OEKOM VERLAG**

mobilisiert Informationen, Meinungsführer und globale Finanzströme für einen verantwortlichen Umgang mit der Erde.

**ELISABETH RAITH-PAULA | MFM-PROJEKT**

fördert mit innovativen Workshops für Kinder und Jugendliche Körperkompetenz und Wertschätzung für die eigene Fruchtbarkeit.

**MARGRET RASFELD | INITIATIVE SCHULE IM AUFBRUCH**

setzt sich für einen radikalen Paradigmenwechsel der Lern- und Schulkultur in Deutschland ein.

**KARIN RESSEL | BERUFSPARCOURS**

ermöglicht Schülern durch Parcours, praktisch herauszufinden, welche Berufe zu ihnen passen.

**JÖRG RICHERT | KARUNA**

schafft neue Lebensperspektiven mit Kindern und Jugendlichen, die auf der Straße und am Rand der Gesellschaft leben.

**MANUELA RICHTER-WERLING | IRRSINNIG MENSCHLICH**

schafft frühes Bewusstsein für seelische Gesundheit in Schule, Studium und Ausbildung.

**ROMAN R. RÜDIGER | EDUCATIONY**

fördert mit innovativen Konzepten Kompetenzentwicklung und Bildungserfolg in Schulen, Familien und Universitäten.

**VOLKERT RUHE | GEFANGENE HELFEN JUGENDLICHEN**

befähigt (ehemalige) Gefangene, gefährdete Jugendliche im Dialog von einer kriminellen Laufbahn abzubringen.

**RAMAZAN SALMAN | ETHNO-MEDIZINISCHES ZENTRUM**

bildet sozial engagierte Migranten zu Gesundheitslotsen für Migranten aus.

**RALF SANGE | GRÜNDER 50PLUS**

mobilisiert die unternehmerische Kraft der Generation 50plus, um den Beitrag Älterer in der Gesellschaft zu stärken.

**HEIKE SCHEITLER | SCIENCE LAB**

weckt und fördert die Faszination für Naturwissenschaft und Technik bei Kindern und Erwachsenen.

**CHRISTOPH SCHMITZ | ACKERDEMIA E.V.**

befähigt Kinder, die Natur zu verstehen und ein Bewusstsein für Lebensmittel zu entwickeln.

**HILDEGARD SCHOOSS | MÜTTERZENTREN**

etabliert nachbarschaftliche Orte, um die Begegnung, Bildung, Unterstützung und Betreuung von Jung und Alt zu fördern.

**JÖRG SCHÜLER | DIGITALE HELDEN**

befähigt Jugendliche, sich bei Cybermobbing und Konflikten im Internet gegenseitig zu unterstützen.

**SANDRA SCHÜRMAN | PROJEKTFABRIK**

führt Schulverweigerer und Langzeitarbeitslose durch Theater wieder in Ausbildung und Arbeit.

**STEFAN SCHWALL | APEIROS**

unterstützt Schulen und Jugendämter dabei, Schulverweigerer in die Schule zurückzuführen.

**URSULA SLADEK | ELEKTRIZITÄTWERKE SCHÖNAU**

hilft durch mehr Transparenz und neue Stipendien finanzielle Hürden für ein Studium zu überwinden.

**MARION STEFFENS | GESINE**

unterstützt Gesundheitsfachkräfte häusliche Gewalt frühzeitig zu erkennen und Betroffene wirkungsvoll zu versorgen.

**MICHAEL STENGER | SCHLAU!-SCHULE**

führt minderjährige Flüchtlinge zum Schulabschluss und in Ausbildung.

**KATJA URBATSCH | ARBEITERKIND.DE**

ermutigt durch Mentoren Nicht-Akademikerkinder dazu, ein Studium aufzunehmen.

**CHRISTIAN VATER | DEUTSCHLAND RUNDET AUF**

etablierte das Spenden an der Kasse als Basis für die gemeinschaftliche Förderung von Projekten gegen Kinderarmut.

**CHRISTIAN VIETH | HOFGRÜNDER.DE**

bringt landwirtschaftliche Existenzgründer und Familien ohne Hofnachfolge zusammen.

**ROSE VOLZ-SCHMIDT | WELCOME**

entlastet Eltern direkt nach der Geburt durch ein Netzwerk von engagierten und erfahrenen Ehrenamtlichen.

**ATTILA VON UNRUH | TEAM U**

hilft Insolvenzen zu vermeiden und bietet Unterstützung beim Neustart.

**RUPERT VOSS | HAND IN**

hat einen Weg zur Resozialisierung von gewalttätigen jugendlichen Wiederholungs-tätern entwickelt.

**MURAT VURAL | CHANCENWERK**

eröffnet sozial benachteiligten Kindern durch Lernförderung von Mitschülern und Studenten neue Bildungskarrieren.

**JAN WULF-SCHNABEL | INSTITUT FÜR INKLUSIVE BILDUNG**

macht Menschen mit Behinderungen zu Botschaftern ihres eigenen Potenzials.

**FLORIAN ZECH | AMANDLA**

ermöglicht Lebensperspektiven für benachteiligte Jugendliche, durch die kluge Verzahnung von Hilfsangeboten.

**FALK ZIENTZ | MICROFINANZFONDS**

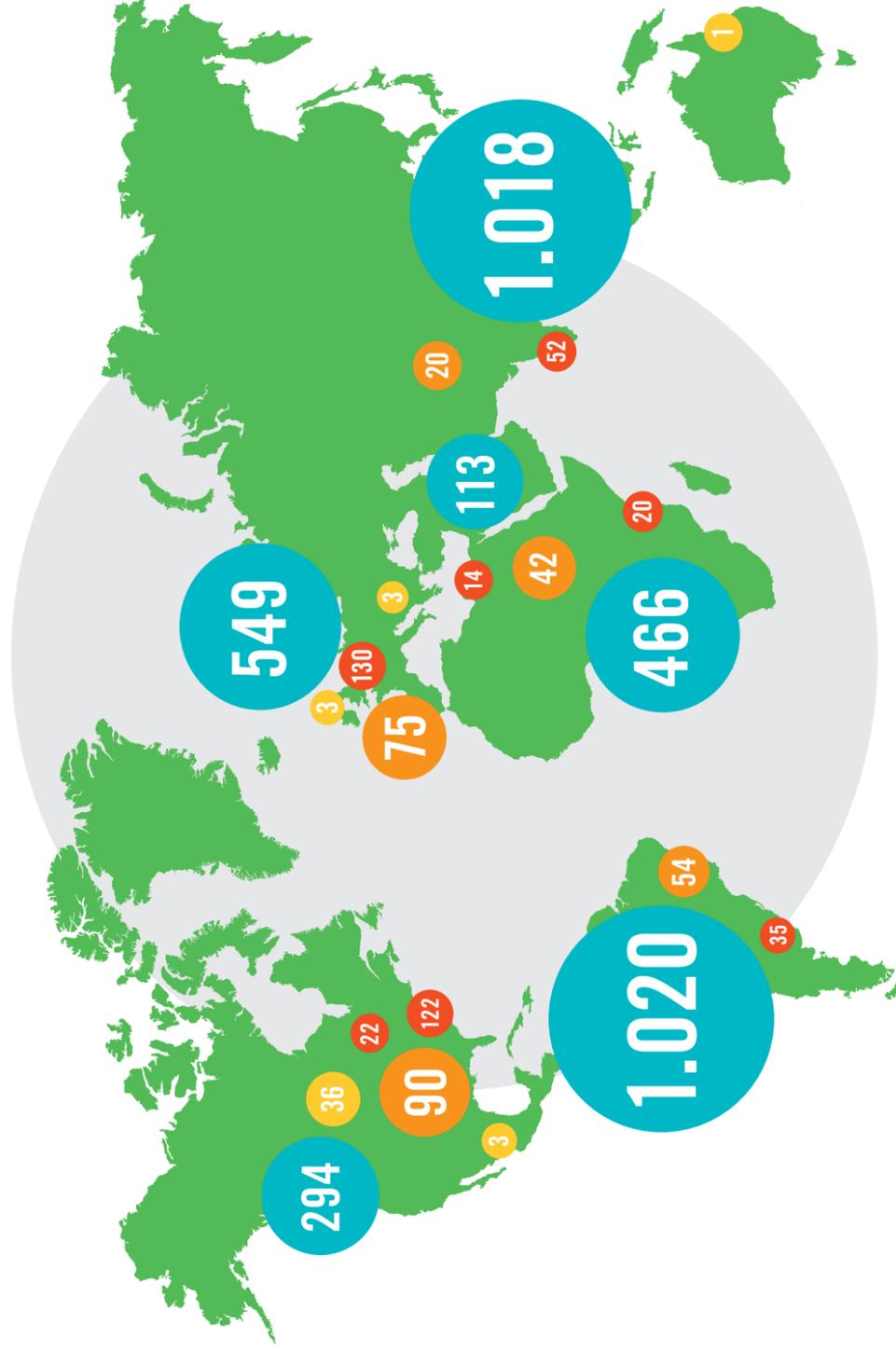
verbesserte den Zugang zu Mikrokrediten und ermöglichte damit mehr wirtschaftliche Teilhabe für alle.

ORIENTIERUNG Die meisten Fellows sind echte Brückenbauer*innen und oft nur schwer einem einzelnen Themengebiet zuzuordnen. Der Orientierung zuliebe haben wir den Versuch gemacht:

- GESUNDHEIT
- BILDUNG
- UMWELT
- REGIONALENTWICKLUNG
- ZIVILGESELLSCHAFT/PARTIZIPATION
- FAMILIE / GENERATIONEN
- WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG
- FELLOW HEUTE IN NEUEN PROJEKTEN AKTIV

BIS ZUM HORIZONT UND WEITER

EINBLICKE IN DAS GLOBALE NETZWERK VON ASHOKA



● ASHOKA FELLOWS

● CHANGEMAKER SCHOOLS

● ASHOKA U(NIVERSITY)-STANDORTE

● ASHOKA MITARBEITER*INNEN

MAKING MORE HEALTH

MEHR GESUNDHEIT – WELTWEIT

An der Schnittstelle von Social Entrepreneurship und Gesundheit arbeitet Ashoka seit 2010 mit Boehringer Ingelheim zusammen. Seitdem haben wir gemeinsam 87 Ashoka Fellows in 37 Ländern identifiziert und unterstützt, davon fünf in Deutschland. Alle sind im Bereich Gesundheit aktiv. Gemeinsam erreichen sie über neun Millionen Menschen durch ihre Aktivitäten direkt. Über 300 junge Teams wurden innerhalb von Boehringer Ingelheim geocoacht und befähigt, eigene Gesundheitsprojekte zu starten; 5.000 der weltweit 45.000 Mitarbeiter*innen waren und sind aktiv in die Initiative involviert – beispielsweise im Executive in Residence-Programm, bei dem Führungskräfte von Boehringer Ingelheim für eine Weile aktive Rollen in den Organisationen der Ashoka Fellows übernehmen. Insgesamt drei globale Wettbewerbe haben wir über die Ashoka-Plattform changemakers.com durchgeführt und über 800 Ideen im Bereich der Gesundheitsförderung identifiziert. Die

Gewinner*innen wurden durch unterschiedliche Aktivitäten gefördert. Beim Wettbewerb »Co-Creating a Healthier World Challenge« suchten wir Ideen für wirksame Gemeinschaftsprojekte von sozialen Innovator*innen und Boehringer Ingelheim. Vielfalt und Gestaltungskraft der Initiative wurden bei der Making More Health Convention im Oktober 2017 sichtbar: Gut 250 Teilnehmer*innen trafen sich für zwei Tage in Ingelheim, um Erfahrungen auszutauschen, Erfolge zu feiern und nächste Schritte anzugehen. Und es geht weiter: 2018 wurde der MMH-Accelerator gestartet, durch den die Zusammenarbeit von Social und Business Entrepreneurs unterstützt wird. Er ist ein Schritt auf dem Weg, das Ökosystem rund um das Leitmotiv »Making More Health« weiter auszubauen und zu stärken.

MEHR ERFAHREN

www.makingmorehealth.org

INNOVATIV GEGEN ENERGIEARMUT

PROGRAMM SOCIAL INNOVATION TO TACKLE FUEL POVERTY

Gemeinsam mit der Schneider Electric Foundation identifiziert Ashoka bereits seit 2016 innovative Ansätze zur Bekämpfung von Energiearmut in Europa. Die 2017/18 ausgewählten 15 Projekte aus Griechenland, Spanien, Portugal, Italien und Deutschland durchliefen ein 12-wöchiges Mentoren-Programm. Gemeinsam mit Berater*innen aus dem Ashoka Netzwerk und Mitarbeiter*innen der Schneider Electric Foundation entwickelten sie individuelle Skalierungsstrategien, um mit ihren Ansätzen noch mehr Menschen wirkungsvoll zu erreichen. Im Mai 2018 erhielten sie die Gelegenheit sich und die Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit in Rom zu präsentieren.

MEHR ERFAHREN

www.tacklefuelpoverty.com

HINTERGRÜNDE VERSTEHEN

SOCIAL INNOVATION MAPPINGS GEBEN ORIENTIERUNG

Die Erfahrung von Ashoka Fellows weltweit ist eine wertvolle Ressource, um die Hintergründe von gesellschaftlichen Problemen besser zu verstehen – und Lösungsansätze zu entwickeln, die nicht am Problem vorbei wirken. Social Innovation Mappings sind oft ein erster Schritt in Partnerschaften, um zunächst genau hinzusehen: Welche Parallelen gibt es in der Arbeit von Social Entrepreneurs in einem Themenfeld? Vor welchen Hindernissen stehen sie? Gibt es Erfolgsfaktoren, die sich immer wieder zeigen? Ob mentale Gesundheit, die Förderung von Unternehmertum oder die Veränderung von Wertschöpfungsketten in der Bekleidungsindustrie – die Mappings bieten spannende Einblicke.

MEHR ERFAHREN

www.issuu.com/ashokachangemakers



Ashoka arbeitet weltweit mit Stiftungen und Unternehmen, um soziale Innovationen und die Pionier*innen dahinter zu fördern und zu vernetzen. Mehr Einblick in die Vielfalt dieser Partnerschaften gibt es auf unserer globalen Webseite unter www.ashoka.org

»Bei jeder neuen Herausforderung frage ich mich:
Wer aus dem Ashoka Netzwerk könnte hier jemanden
kennen? Dann funktioniert die Maschinerie. Der Gedanke
von Machbarschaft wird hier täglich umgesetzt.«

JUDY KORN, GRÜNDERIN UND GESCHÄFTSFÜHRERIN
VIOLENCE PREVENTION NETWORK, ASHOKA FELLOW SEIT 2007

VER- BIN- DEN

Als Familienfest bezeichnete Ashoka Fellow Jeroo Billimoria die Verbreitung sozialer Innovationen. Sie muss es wissen: Mit ihren diversen Unternehmungen erreicht sie mittlerweile Millionen Kinder in über 90 Ländern und ermöglicht ihnen wirtschaftliche Teilhabe. Social Entrepreneurs zu finden und zu begleiten reicht nicht aus. Als Netzwerk und Plattform setzen wir uns ein für mehr Expertise, Wachstumsschancen und insgesamt förderliche Rahmenbedingungen. Wir arbeiten mit Menschen, Organisationen und Netzwerken, die Neues möglich machen wollen – und ermutigen immer mehr Menschen, ihre Rolle in diesem Feld zu finden. Unsere Einladung: Gestalten Sie mit!

LASST UNS GEMEINSAM AN GESELLSCHAFTLICHEN SYSTEMEN ARBEITEN!

MACHEN WIR ES KONKRET: DREI TIPPS FÜR STIFTUNGEN, UNTERNEHMEN UND ANDERE INSTITUTIONEN, DIE SOZIALE INNOVATIONEN WIRKUNGSVOLL FÖRDERN MÖCHTEN.

Bei Ashoka sehen wir viele Projekte, Initiativen und Bewegungen, die versuchen, gesellschaftliche Probleme auf neue und kreative Arten zu lösen. Diese Probleme sind jedoch komplex und können nur gelöst werden, wenn viele Akteure an einem Strang ziehen. In der Realität ist das selten der Fall: Häufig schaffen es wirksame soziale Innovationen nicht, sich zu verbreiten und gesellschaftliche Systeme zu beeinflussen. Wir müssen daher unseren Blick über einzelne Projekte hinaus weiten und uns fragen: Wie können wir die Ursachen von sozialen Problemen bekämpfen, statt nur die Symptome zu lindern?

FÖRDERN SIE SYSTEMISCHE INITIATIVEN!

Viele soziale Leistungen funktionieren direkt: Einem Bedarf wird ein Angebot gegenübergestellt – dem Hunger eine Suppe, den Problemen in der Schule ein Mentoring. Direkte soziale Angebote sind leicht greifbar, vermeintlich risikoarm – und damit attraktiv für eine Förderung. Weder die Suppe, noch das Mentoring haben jedoch einen großen Einfluss auf die Systeme, die für den Hunger und die Leistungsschwäche verantwortlich sind. So wichtig direkte Leistungen auch sind: Oft kratzen sie nur an der Spitze des Eisbergs. Und wenn wir den Blick unter die Wasseroberfläche richten, wird das Bild schnell verschwommen: Verschiedene Systeme greifen ineinander, und es ist nicht immer klar, was genau man tun könnte, um die Situation dauerhaft zu verbessern.

Ein Beispiel: GESINE Intervention hilft verschiedenen Akteuren, geschlechtsbezogene Gewalt zu identifizieren und angemessen zu reagieren, darunter Arztpraxen, Kliniken und geburtshilfliche Versorgung, Schulen, Jugendzentren und Verwaltungen. Gründerin Marion Steffens sagt: »Wir haben alle Bausteine erprobt. Was uns fehlt, sind weitsichtig fördernde Partner,

Es ist eine spannende Zeit, um aktiv zu werden, denn Vorreiter*innen machen sich auf den Weg: Co-Impact, eine Initiative der Bill and Melinda Gates Foundation, der Rockefeller Foundation und einigen anderen Partnern, hat im November 2017 angekündigt, in den kommenden Jahren 500 Millionen Dollar in systemische Veränderungen und die Netzwerke von Akteuren dahinter zu investieren. Wie können auch Sie anfangen, ohne gleich Millionen-Budgets aufzusetzen? Wir hätten da ein paar Ideen.

die mit uns in das Zusammenwirken der Bausteine und die Verbreitung des Gesamtsystems investieren.« Es braucht eine gewisse Anfangsinvestition, um alle Akteure in einer Region zu einem Netzwerk zusammenzuschließen. Anschließend stärkt diese regionale Infrastruktur die Beziehungen aller Akteure untereinander und erhöht so die Effektivität des gesamten Systems. Nur in ein Förderprogramm passt der Ansatz bisher nicht.

Steffens hat noch einen zweiten Wunsch: »Investieren Sie in Evaluation!« Um eine Idee zu verbreiten und zu institutionalisieren, helfen gute Wirk-Studien oft mehr, als das Programm einfach an mehr Orten umzusetzen. Die Kosten dafür werden aber häufig dem »Overhead« zugerechnet und sind daher schwer zu finanzieren.

Netzwerke und Evaluationen sind zwei der am häufigsten genannten systemischen Initiativen, für die Social Entrepreneurs keine Förderung bekommen. Ob die gewünschten Effekte tatsächlich eintreten würden? Das kann heute natürlich niemand verlässlich sagen. Systemisch zu fördern heißt immer auch Risiken einzugehen.

FÖRDERN SIE INDIREKTE WIRKUNG!

Unser Blick auf erfolgreiche Social Entrepreneurs in unserem Netzwerk zeigt: Es geht eigentlich nur über indirekte Wirkung. Die Organisation WASH United etwa möchte lokalen Regierungen in Entwicklungsländern helfen, erprobte und wirkungsvolle Maßnahmen für den Zugang zu Wasser und Sanitär selbst umzusetzen. Dafür braucht sie aber Expert*innen in den Bereichen Interaktions-Design und Kommunikation. »Spätestens hier ist der Punkt erreicht, an dem wir aus traditionellen Fördermustern herausfallen«, sagt Thorsten Kiefer, Gründer von WASH United. »Würden wir direkt mit den Menschen arbeiten, [die am

Ende von unserer Arbeit profitieren,] wäre es leichter Partner zu finden. Wir aber wollen andere befähigen, das zu tun – und zwar in weit größerem Umfang als wir es je tun könnten.«

Nachahmer*innen und Verbündeten zu helfen und den eigenen Ansatz als Open-Source-Lösung zur Verfügung zu stellen sind nur zwei Beispiele dafür, wie man gezielt indirekte Wirkung erreichen kann. So investiert Ihr Geld meist einen größeren Hebel als durch Investition in das Wachstum von Organisationen.

FÖRDERN SIE LANGFRISTIG!

Einen gesellschaftlichen Status Quo zu verändern braucht in der Regel Zeit. In das Netzwerk von Ashoka werden Fellows daher nach einer gründlichen Prüfung auf Lebenszeit aufgenommen – einfach um anzuerkennen, dass hier Menschen mit großen Ideen antreten, deren Umsetzung ihre Zeit brauchen wird. Unser Plädoyer an Sie ist, ebenso über eine langfristige Begleitung nachzudenken. Und wir gehen noch einen Schritt weiter: Wenn Sie von einer Organisation, das heißt dem Team, seiner Kompetenz und den

Zielen überzeugt sind, dann hinterfragen Sie doch auch gleich die Zweckbindung Ihrer Förderung. Wenn Sie können, geben Sie dem Team unternehmerischen Freiraum. Fordern Sie Transparenz und Reflexion – zum Beispiel über den Social Reporting Standard – und erkennen Sie gleichzeitig an, dass Arbeit an gesellschaftlichen Systemen Kurskorrekturen braucht, die man möglichst flexibel umsetzen können muss. Kurzfristige Förderzusagen und starre Zweckbindung machen die Sache unnötig schwierig.

WAS SIE JETZT TUN KÖNNEN

Diese drei Elemente – systemischer Blick, indirekte Wirkung und Langfristigkeit – bilden aus unserer Sicht einen vielversprechenden Ansatz, um partnerschaftlich mehr zu erreichen.

Die Symptome von sozialen Problemen sollten wir dabei natürlich nicht aus dem Auge verlieren. Es kann schon sein, dass wir unter der Wasseroberfläche einige systemische Stellschrauben entdecken, um die Rate an Depressionen dauerhaft zu senken. Das bedeutet aber nicht, dass wir aufhören sollten, uns um Menschen mit Depressionen zu kümmern.

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, machen Sie sich auf den Weg! Starten Sie damit, falls noch nicht geschehen, eigene systemische Ziele zu definieren. Zu welchem gesellschaftlichen Wandel wollen Sie möglichst wirkungsvoll beitragen? Identifizieren Sie dann mehrere Organisationen, die auf dem Weg dorthin helfen können – und unterstützen Sie diese Organisationen langfristig und mit einem Fokus auf indirekte Wirkung. Wir glauben, das wird eine neue, spannende Phase für unsere Branche. Wir freuen uns schon drauf!

LAURA HAVERKAMP und **ODIN MÜHLENBEIN** sind Teil des Ashoka-Teams. Der Artikel erschien in ungekürzter Form erstmals in »Die Stiftung, Ausgabe 04/2018« mit einem Fokus auf Social Entrepreneurship.

MEHR RESSOURCEN ZUM THEMA

- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: »Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change«, <https://bit.ly/2pQalnw>
- Odin Mühlenbein in Stanford Social Innovation Review online: »Systems Change - Big or Small?«, <https://bit.ly/2BNLXcl>
- Michael Zakaras von Ashoka USA in Medium: »Is Social Entrepreneurship being misunderstood?« <https://bit.ly/2EXMDsu>
- Daniela Papi Thornton bei TED: »Reclaiming Social Entrepreneurship« <https://bit.ly/2tAgR2i>



»WIR HABEN GERADE DIE CHANCE, VIEL ZU BEWEGEN!«

NOCH JUNG IST DER SEND E.V. ALS ERSTE POLITISCHE VERTRETUNG FÜR SOCIAL ENTREPRENEURS IN DEUTSCHLAND. WIR HABEN MIT MARKUS SAUERHAMMER VOM SEND E.V. GESPROCHEN UND GEFRAGT: WELCHE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN ERGEBEN SICH, WELCHE HERAUSFORDERUNGEN GILT ES ZU MEISTERN?



MARKUS SAUERHAMMER
SEND E.V.

Lieber Markus, vor einem Jahr hast Du hier im Ashoka Changemaker gefordert, dass die Politik ihr Verhältnis zu Social Entrepreneurship umdenken muss. Hat sie?

Das Jahr war wahnsinnig intensiv. Im Mai wurde das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) unter dem Dach des Bundesverbands Deutsche Startups offiziell gegründet. Heute haben wir 250 Mitglieder und an unterschiedlichen Stellen gehen Türen auf. Wir haben gerade die Chance, richtig etwas zu bewegen für soziale Innovation in Deutschland.

Wie sieht das konkret aus, was hat sich verändert?

Im Koalitionsvertrag auf Bundesebene wurde erstmals eine Förderung von Social Entrepreneurship und von sozialen Innovationen verankert. Das ist ein guter Schritt. Aktuell arbeiten wir mit sechs Ministerien und unterschiedlichen Fraktionen des Bundestags. Auch im parteiübergreifenden Thesenpapier zur »Neujustierung unserer Sozialen Marktwirtschaft« werden Social Entrepreneurs in einer von 18 Thesen hervorgehoben.

Der Berliner Senat hat gemeinsam mit der Investitionsbank Berlin kürzlich bekannt gegeben, dass sie für Social Entrepreneurs verlässliche Finanzierungsinstrumente aufsetzen wollen. Das ist eine gute Vorlage, um auch in anderen Regionen auf die Politik/Ministerien bzw. die dortigen Förderbanken zuzugehen.

Wie funktioniert die Arbeit innerhalb des SEND?

Innerhalb des SEND e.V. haben sich eine Reihe von Fach- und Regionalgruppen herausgebildet. Wir wollen gern das Dach für gemeinsame Initiativen sein – und sind als solches immer offen für neue Ideen. Meine Einladung daher: Kommt dazu, bringt euch ein und lasst uns gemeinsam wirken!

Seht ihr schon Effekte dieser Arbeit?

Es passiert einiges: Die diesjährige Gründerwoche steht unter dem Special »Social Entrepreneurship«, genauso wie der zweite Tag des Entrepreneurship Summit. Als SEND bringen wir uns aktiv in bestehenden Netzwerken ein.

Eine Stärke ist unsere enge Allianz mit dem Bundesverband Deutsche Startups (BVDS). Ein Ergebnis: Der Deutsche Startup Monitor berücksichtigt dieses Jahr zum ersten Mal Social Entrepreneurship als eigenen Bereich. Darüber hinaus werden wir in Zusammenarbeit mit SAP im Herbst einen eigenen Social Entrepreneurship Monitor auflegen.

Klar ist aber auch: Das ist jetzt erst der Anfang. Wir müssen gemeinsam dranbleiben, um Veränderungen wirklich zu etablieren.



DREI FRAGEN AN MDB DIRK WIESE, DER ALS PARLAMENTARISCHER STAATSEKRETÄR DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE AKTIV BEI DEN KOALITIONSVERHANDLUNGEN INVOLVIERT WAR:

Lieber Herr Wiese, soziale Innovation und Social Entrepreneurship sind erstmals in einem Koalitionsvertrag auf Bundesebene aufgenommen worden: Wie haben Sie den Weg dorthin erlebt?

Das war kein leichter Weg, aber es ist geschafft. Der in der vergangenen Legislaturperiode von der SPD-Bundestagsfraktion breit angelegte Dialog »Projekt Zukunft #NeueGerechtigkeit« hat unter anderem zum Positionspapier »Soziale Innovationspolitik – Innovationen neu denken« geführt. Diese umfangreiche Vorarbeit im Zusammenspiel vieler engagierter Akteure hat sich ausgezahlt!

Wie wird Deutschland zu einem Land, in dem die Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen bestmöglich unterstützt wird?

Technische und soziale Innovationen müssen als zwei gleichberechtigte Seiten einer Medaille betrachtet werden. Dabei muss soziale Innovationspolitik sowohl angebots- als auch nachfrageorientiert sein und berücksichtigen, dass Innovationen von Menschen gemacht werden und auf diese Menschen wirken. Soziale Innovationspolitik muss immer als Querschnittpolitik gedacht werden.

Mit einem Blick in die Zukunft: Was empfehlen Sie Social Entrepreneurs für das Zusammenspiel mit Ministerien und politischen Vertreter*innen?

Für das Zusammenspiel sind Partizipation und Dialog essentiell – möglichst ergebnisoffen und mit allen relevanten Beteiligten. Von den Gesprächen und Kontakten im Projekt Zukunft habe ich als Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie profitieren können, um das Thema Soziale Innovationspolitik weiter in den Mittelpunkt der politischen Aufmerksamkeit zu rücken.

»Social Entrepreneurship spielt bei der Lösung aktueller gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen eine zunehmend wichtige Rolle. Social Entrepreneurship wollen wir noch stärker als bisher fördern und unterstützen.«

KOALITIONSVERTRAG DER
BUNDESREGIERUNG, SEITE 43



QUO VADIS, SOCIAL ENTREPRENEURSHIP?

WORAUF KOMMT ES IN DEN KOMMENDEN JAHREN AN?
WIR HABEN WEGBEGLEITER*INNEN UND EXPERT*INNEN GEFRAGT.



»
**MIT DEN STÄRKEN VERSCHIE-
DENER AKTEURE GELINGT ES
UNS, SOZIALE INNOVATIONEN
IN DIE BREITE ZU TRAGEN.**
«

ANN-KRISTIN ACHLEITNER PROFESSORIN AN DER TU MÜNCHEN UND AUFSICHTSRÄTIN

Social Entrepreneurs sind oft der unerlässliche Funke, damit soziale Innovationen entstehen und wachsen, das heißt: positive Wirkung in der Gesellschaft entfalten.

Damit soziale Innovationen breitflächig in der Gesellschaft und Wirtschaft verankert werden und den größtmöglichen Effekt erzielen, ist es jedoch wichtig, dass sie keine Solitäre bleiben, sondern sich einweben in ein Ökosystem aus anderen sozialen und wirtschaftlichen Organisationen.

So wie bei Biotechnologie-Startups und großen Pharmaunternehmen braucht es beide und jede Seite hat Stärken, die sie einsetzen kann. Das Unterschiedliche beider Ansätze ist gerade das Verbindende, wenn es um die Wirkung geht. Genauso ist soziales Unternehmertum nicht der Gegensatz zu den etablierten sozialen Organisationen und der Wirtschaft, als der er häufig gesehen wurde.

Social Entrepreneurship ist dann keine wertvolle Entwicklung am Rand des Geschehens mehr, sondern in der Mitte der Gesellschaft angekommen, wenn große soziale oder wirtschaftliche Organisationen einzelne Ansätze oder aber die betreffenden Organisationen übernehmen und durch ihre Skalierungskraft den größtmöglichen Nutzen der sozialen Innovation erreichen. Wir sollten daher alle an einem derart lebendigen Ökosystem arbeiten!

»
**EIN NÄCHSTER MEILENSTEIN:
EINE SOZIALE INNOVATIONSSTRATEGIE
FÜR DEUTSCHLAND!**
«



FELIX OLDENBURG GENERALSEKRETÄR DES BUNDESVERBANDES DEUTSCHER STIFTUNGEN

Social Entrepreneurship und Changemaker sind überall. Das ist das Schicksal erfolgreicher Begriffe. Mit der Omnipräsenz kommt Anerkennung, aber auch neue Konkurrenz, manchmal auch Missbrauch. Ich erinnere mich gut an die Einwände der ersten Jahre in Deutschland: »Sozialunternehmer*innen? Das ist doch ein Widerspruch in sich«, oder »die gibt es in Deutschland doch nicht«, oder mein Favorit »wenn überhaupt, dann sind wir das in der Wohlfahrt«. Heute gibt es in Stiftungen, Unternehmen und der Öffentlichen Hand zahlreiche Programme und Preise, ja es gibt neuerdings sogar einen Verband. Das, was Social Entrepreneurs aber wirklich brauchen, gibt es immer noch zu wenig: Ein Verständnis von Systemwandel statt Social Business, Mitunternehmertum innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation, projektunabhängige und maßgeschneiderte Finanzierungen, Altersversorgung. Ashoka ist Keimzelle eines einzigartigen Ökosystems geworden, das aber noch viele Lücken hat.

Deutschland hat sich vor nicht einmal 15 Jahren auf einen langen Weg gemacht, ein »Land der Ideen«, eine »Gründer*innenrepublik« zu werden. Heute fließen über zwei Milliarden Euro jährlich an Wachstumskapital allein in die kommerzielle Startup-Szene in Berlin, und ein Gründer*innenzentrum reiht sich an das andere.

Heute haben sich viele Länder soziale Innovationsstrategien gegeben, aber Deutschland noch nicht. Wir stecken noch fest im Streit ums Verteilen knapper Mittel an alte Lösungen statt in neue Lösungen zu investieren. Zeit, das zu ändern!

»
**WAS JETZT WICHTIG IST:
 ANREIZE FÜR KOOPERATION SETZEN,
 UMSETZUNG BEGLEITEN,
 MITEINANDER LERNEN.**

«



NORBERT KUNZ
**GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER DER SOCIAL IMPACT GMBH,
 ASHOKA FELLOW SEIT 2007**

Auch wenn Social Entrepreneurship und soziale Innovationen in der Koalitionsvereinbarung verankert sind: In unseren Mühen für eine bessere Infrastruktur für soziale Innovationen dürfen wir nicht nachlassen. Fakt ist, dass wir mit vielen Ansätzen noch ganz am Anfang stehen. Für die Gewährleistung einer nachhaltig sicheren Unterstützungsinfrastruktur zur Entwicklung von sozialen Innovationen bedarf es staatlicher Unterstützung und Begleitung. Wie kann die konkret aussehen?

Vorab: Die wirkungsvollste Unterstützung würde wohl darin bestehen, dass der Staat durch Gesetze, Verordnungen und finanzielle Interventionen dazu beitragen würde, dass weniger soziale und ökologische Probleme entstehen. Darüber hinaus gilt: Eine Innovationspolitik, die eine Förderung von sozialen Innovationen eindeutig präferiert – weil sie allen Menschen dienen –, könnte zu einer Infrastruktur führen, die wesentlich zu einer sozialen Modernisierung unserer Gesellschaft beiträgt. Darin enthalten:

- Eine finanzielle oder steuerliche Förderung von Partnerschafts-Modellen zwischen klassischen Unternehmen und Sozialunternehmen, die private Ressourcen für die Entwicklung sozialer Innovationen aktiviert.
- Eine finanzielle Förderung und die Gewährleistung von Sozialversicherungsleistungen – analog der Künstlersozialkasse –, die Anreize für junge und alte Talente schafft, um Sozialunternehmen zu gründen.
- Anreize und Unterstützung für Partnerschaften zwischen Wohlfahrt, Sozialunternehmen und Verwaltung, die einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung von sozialen Dienstleistungen leisten können.

Angesichts der strukturellen Veränderungen durch die digitale Transformation wächst der Druck auf alle Akteure stetig. Je später wir anfangen zu reagieren, desto kostspieliger wird die Anpassung.

»
**UM IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN
 GEMEINSAMEN GRUND ZU
 FINDEN, BRAUCHEN WIR
 EINEN ECHTEN DIALOG
 VON VIELEN.**

«



GESINE SCHWAN
**PRÄSIDENTIN UND MITGRÜNDERIN DER IM JUNI 2014 GEGRÜNDETEN
 HUMBOLDT-VIADRINA GOVERNANCE PLATFORM, BERLIN**

Weder Veränderungen noch Innovationen sind ein Wert an sich. Immer müssen wir fragen: welche Veränderungen, zu wessen Gunsten, mit welcher Wirkung auf unser Gemeinwesen, mit welchem Bezug zu einem imaginären Gemeinwohl?

Sicher: Da die Welt sich ständig und, wie es uns scheint, immer schneller ändert, sollten wir uns grundsätzlich auf die Notwendigkeit von Wandel einstellen. Aber wenn wir ihn im Sinne der Nachhaltigkeit und der von den Vereinten Nationen im Jahre 2015 beschlossenen Nachhaltigkeitsziele steuern oder zumindest beeinflussen wollen und wenn er möglichst friedlich und kooperativ geschehen soll, weil wir in einer Welt voller brisanter Konflikte leben, dann ist eine Verständigung über Ziele und Verfahren des Wandels notwendig.

An der HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform haben wir dazu das Format der TRIALOGUE entwickelt und gute Erfahrungen gemacht. An ihnen nehmen als Stakeholder Vertreter*innen aus Politik, dem Unternehmenssektor und der organisierten Zivilgesellschaft sowie, nicht als Stakeholder, sondern um möglichst viel Wissen und Einsichten »einzuspeisen«, der Wissenschaft teil. Sie bringen sehr unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven in eine Diskussion ein, die wir – in Anlehnung an Habermas – Deliberation nennen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass zu allen Vorschlägen immer Begründungen beigebracht werden müssen, über die wir uns verständigen können müssen, wenn wir zu einem Grundkonsens gelangen wollen. Der bietet die Chance, nicht einem Partikularinteresse zu dienen, sondern sich über die Vielfalt der eingebrachten Perspektiven einem – nie erreichbaren – Gemeinwohl zu nähern.

Wenn in das genaue Thema solcher Trialoge vorab die Vorschläge der Teilnehmer*innen einfließen und die Diskussionen – auf der Basis eines Transkripts – methodisch sorgfältig qualitativ ausgewertet werden, gelingt es, einen »gemeinsamen Grund« bzw. einen »Grundkonsens-Korridor« ausfindig zu machen, innerhalb dessen nachhaltige Veränderungsstrategien realisiert werden können.

Dabei ist es wichtig, mit der Chatham House Rule Vertraulichkeit zu wahren. Jeder kann (und soll) über die Argumente berichten, aber nicht, von wem sie stammen.

Auf diese Weise haben wir sehr unterschiedliche Themen behandelt – von partizipatorischer Wohnungsbaupolitik über Arbeitszeit-Flexibilisierung bis zu Fragen ganzheitlicher Energiepolitik.

Vor allem: es macht Spaß, an solchen Trialogen teilzunehmen und sich in knapper Zeit über sehr unterschiedliche Aspekte zu einem Thema zu informieren. Auch für einzelne Themenfelder sozialer Innovation oder für die Infrastruktur einer sozialen Innovationspolitik könnte dies ein geeignetes Format sein.

WIRKUNGSORIENTIERTES INVESTIEREN

EIN GASTBEITRAG VON ELLINOR SCHWEYER

Die neue Art des Investierens ist in aller Munde: Impact Investing – wirkungsorientiertes Investieren. Was in den USA und Großbritannien bereits als eine sinnvolle Geldvermehrung gesehen wird, steckt in Deutschland noch in der Entwicklungsphase. Eine Zielgruppe dieser Anlagephilosophie sind dabei Social Entrepreneurs. Jedoch erfüllen Sozialunternehmen nicht immer sofort die nötigen Voraussetzungen für eine Investition. Wie werden sie finanzierungsreif? Und wie finden künftige Impact Investoren den Weg in diese Art des Anlegens?

Sozialunternehmer*innen haben es nicht leicht: Wer mit seiner gesellschaftlichen Wirkung in die Skalierung gehen will, kann mit Spenden allein schnell an Grenzen stoßen. Viele Initiativen fangen klein an. Die einen pumpen die berühmt-berüchtigten 3F »Family, Friends and Fools« an, oder plündern das eigene Spargbuch. Die anderen aktivieren die Crowd über innovative Plattformen oder pitchten bei Stiftungen. Um aber wirklich größere Wachstumsschritte zu finanzieren, wird oft eine hybride Gesellschaftsform nötig: auf der einen Seite eine GmbH mit einem selbsttragenden Geschäftsmodell und auf der anderen Seite eine gemeinnützige Organisationsform, die Spenden annehmen kann. Der Aufbau einer solchen hybriden Struktur ist Grundlage für eine erfolgreiche Investition, jedoch oft nicht bekannt. Auch Kapitalgeber müssen umdenken. Neben den gewohnten Überlegungen zu Rendite, Risiko und Liquidität müssen sie eine neue, entscheidende Dimension miteinbeziehen:

Den sogenannten Impact, die soziale und / oder ökologische Wirkung. Doch wie groß ist diese Wirkung und kann der / die betreffende Sozialunternehmer*in sie mit seinem Modell auch in die Tat umsetzen? Nicht selten ist diese Frage einer der wesentlichen Faktoren bei der Entscheidung. Der Impact Investor möchte, ähnlich wie der Spender, etwas Gutes bewirken. Aber er möchte auch wissen, dass sein Gegenüber das Geschäftsmodell so intensiv geprüft und getestet hat, dass die Chancen im Markt zu bestehen möglichst groß sind. Als Intermediär will die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) genau dieses Dilemma lösen: Social Entrepreneurs werden für Investitionen fit gemacht (Investment Readiness), worauf dann ein Mandat für eine Transaktionsunterstützung aufsetzen kann. Investoren wiederum haben die Chance, sich an das neue Thema heranzutasten, indem sie spannende, finanzierungsreife Kandidat*innen vorgestellt bekommen und ihre Faszination für das wirkungsorientierte Anlegen

entdecken. Klarheit über die nächsten Finanzierungsschritte zu bekommen, ist für beide Seiten – Sozialunternehmer*in und Kapitalgeber – eine Herausforderung.

Folgende grundlegende Tipps können vielleicht dabei helfen:

DREI PRAKTISCHE TIPPS FÜR SOZIALUNTERNEHMER*INNEN:

1. Sich gezielt Erfahrung zum Thema Wachstumsfinanzierung ins Haus holen.
2. Unbedingt viel Zeit einplanen – ein Fundraising Prozess kann gut 6-8 Monate dauern.
3. Sich im Vorfeld Gedanken über die ideale Rolle und die Anzahl von Investoren machen.

DREI PRAKTISCHE TIPPS FÜR INVESTOREN:

1. Zunächst mit kleineren Summen starten, um sicher den Sprung in ein Investment zu wagen.
2. Auf jeden Fall den Sozialunternehmer*innen persönlich kennenlernen, um zu entscheiden, ob die Chemie stimmt.
3. Sich im Vorfeld Gedanken über die eigene Rolle machen und welche Kompetenzen Sie einbringen möchten.

Wenn beide Seiten passgenau zusammenfinden, können gesellschaftliche Probleme wirkungsvoll angegangen werden.



ÜBER DIE AUTORIN

Ellinor Schwyer ist zusammen mit Dr. Markus Freiburg Geschäftsführerin der FASE, einer Tochtergesellschaft von Ashoka Deutschland. Dank der 3. Förderung der EU Kommission wird FASE jetzt auch europaweit frühphasige Sozialunternehmen unterstützen können und mit Investoren verbinden. Demnächst soll auch ein Co-Investment Fonds, durch das Investieren in mehrere Projekte, das Risiko eines Einzelinvestments minimieren.

»SOZIALER WANDEL BRAUCHT GUTE KÖPFE«

CAROLA VON PEINEN UND ANNA ROTH-BUNTING VON DER AUF »JOBS MIT GESELLSCHAFTLICHEM MEHRWERT« FOKUSSIERTE PERSONALBERATUNG TALENTS4GOOD GEBEN EINBLICK, WIE MEHR MENSCHEN IHREN WEG IN DIE BRANCHE FINDEN UND ORGANISATIONEN SICH ALS ARBEITGEBER PROFESSIONALISIEREN.

Carola und Anna, ihr seid nun schon seit 2012 mit Talents4Good unterwegs – welche Entwicklungen beobachtet ihr?

Anna: Es zeigt sich, dass wir als Brückenbauer immer zwei Seiten einer Medaille im Blick haben müssen: Einerseits sind wir Ansprechpartner*innen für Menschen, die neue Karrierewege im sozialen Bereich und bei Sozialunternehmen für sich entdecken wollen. Und andererseits arbeiten wir intensiv mit den Arbeitgeber*innen im Feld, da diese oft das Handwerkszeug des Personalwesens erst für sich entdecken und mit Leben füllen müssen.

Was heißt das konkret?

Anna: Jobs im sozialen Sektor und bei Social Entrepreneurs sind nicht weniger anspruchsvoll als in der klassischen profit-orientierten Wirtschaft. Nur ein etabliertes, positives Image haben sie oft (noch) nicht. Das heißt, sich als Arbeitgeber attraktiv zu und auch konkurrenzfähig zu positionieren – so hart das erst einmal klingt – ist für viele eine wichtige Aufgabe. Wer gesellschaftlich viel erreichen will, braucht gute Mitstreiter*innen!

Carola: Auf der anderen Seite sind wir nach wie vor aufklärend und werbend unterwegs, um die Vielfalt von Karrierewegen transparent zu machen. So gestalten wir in diesem Jahr das CSR-Forum mit, richten Karriereworkshops aus – z.B. mit der School of Life –, und bieten Karrierecoaching. Das ist für Menschen zu Beginn der Karriere relevant, aber auch später auf dem Lebensweg. Die Paretzer Perspektiven beispielsweise richten wir als Wochenende für sehr erfahrene Führungskräfte und Gründer*innen in Kooperation mit Egon Zehnder, dem Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Helga Breuninger Stiftung aus.

Ihr arbeitet verstärkt auch unabhängig von Personalvermittlung mit den Sozialunternehmen zusammen. Wieso?

Anna: Der Durst nach Wissen und Orientierung ist riesig. Daher richten wir regelmäßige HR-Frühstücke aus, in Kooperation mit tbd*, in Berlin, München und demnächst auch in Frankfurt. Hier steht der Austausch zu ganz praktischen Themen im Vordergrund, immer bezogen auf et-

waige Besonderheiten im sozialen Sektor. „Wie gewinne ich Softwareentwickler*innen?“, „Wie gestalte ich eine attraktive Stellenausschreibung?“ oder ähnliches mehr waren bislang unsere Themen. Dazu haben wir eine Reihe von Workshops und Beratungen konzipiert, die sich besonders an die Bedarfe von Sozialunternehmen richten.

Wie blickt ihr auf die kommenden Jahre?

Carola: Die aktuellen Entwicklungen sehen wir als sehr positiv an – mehr Menschen suchen aktiv nach Karrierewegen mit gesellschaftlichem Mehrwert, neue Arbeits(zeit)modelle und eine neue Offenheit in der Lebens- und Karrieregestaltung entstehen. Es ist viel in Bewegung. Daran mitgestalten zu können, erleben wir als sinnstiftend.



ANNA ROTH-BUNTING wurde nach Stationen in Mikrofinanzwesen, Unternehmensberatung und Sozialunternehmen Mitgründerin von Talents4Good. Sie ist auch Teil des Vorstands vom SEND e.V.

CAROLA VON PEINEN bringt als Mitgründerin u.a. neun Jahre Erfahrung in der Personaldienstleistung ein. Mit Talents4Good erfüllte sie sich den Traum, wirtschaftliches Handeln und sinnstiftende Ideale zu verbinden. Das tut sie auch als Teil des Vorstands des Verbandes Unternehmensgrün.

UPDATE: DA GEHT WAS!

IN DER ZUSAMMENARBEIT VON SOCIAL ENTREPRENEURS UND WOHLFAHRTSORGANISATIONEN TUT SICH EINIGES.

Große gesellschaftliche Umwälzungen machen auch vor dem Fundament unserer Sozialsysteme keinen Halt. Das können wir bedauern – und auch als Chance begreifen und zur Tat schreiten. Hochprofessionelle gemeinwohlorientierte Unternehmer*innen – wie beispielsweise Rose Volz-Schmidt, deren wellcome gGmbH an über 250 Standorten in Zusammenarbeit mit lokalen Jugendhilfeträgern kompetente Ehrenamtliche zur Unterstützung junger Familien mobilisiert – werden zu einem zunehmend wichtigen Modernisierungsimpuls für unser in die Jahre gekommenes Sozialsystem. Und damit zu einem wertvollen Kooperationspartner für etablierte Wohlfahrtsverbände.

Längst sind Skepsis und anfängliche Abgrenzungsversuche einer regelrechten Aufbruchsstimmung gewichen. In den zahlreichen, deutschlandweit aktiven »Labs« der Social Impact gGmbH treffen z.B. bereits regelmäßig soziale Startups auf Entscheider*innen der Wohlfahrt. So entstand beispielsweise Innovation², ein Programm in Partnerschaft mit Froebel e.V., dem Paritätischen Berlin, dem Paritätischen NRW und dem Paritätischen Gesamtverband. Mit der »Wirkungsschmiede für Teilhabe« initiierte Ashoka, gemeinsam mit den Malteser Werken, den mehrjährigen Austausch zwischen ebendiesen und jungen sozialen Startups auf der Suche nach Verbreitungspartnern. Das Deutsche Rote Kreuz sucht mit einem »Innovationslabor« gezielt soziale Innovationen innerhalb der eigenen Organisation – mit einem Fokus auf den Transfer dieser. Die Diakonie Deutschland lädt demnächst in Berlin ein zu einer Art »Entdeckungsreise«, in deren Verlauf Sozialunternehmer*innen aus der Hauptstadt besucht und Kooperationspotentiale ausgelotet werden.

Das Potential für engere Kooperation wie auch die Notwendigkeit verbesserter Rahmenbedingungen hierfür wurde auch von der Bundesregierung erkannt. So startete vor kurzem ein Modellvorhaben zur finanziellen Unterstützung einer Kooperation zwischen Caritas und Generationenbrücke (ein Konzept des aktiven Austausches zwischen Kindern und Senioren in Heimen).

Gerne mehr davon! Gemeinsam wollen wir erarbeiten, welche Gelegenheiten für Kennenlernen, Vernetzung und Austausch einerseits, sowie Formen der Finanzierung andererseits wirkungsvolle Kooperation bestmöglich unterstützen.



MATTHIAS SCHEFFELMEIER setzt sich als Teil des Ashoka-Teams leidenschaftlich für den Aufbau wirkungsvoller Kooperationen ein und begleitet diese u.a. im Vorstand des SEND e.V.

CHANGEMAKER IN JUNGEN JAHREN

IN EINER WELT, DIE SICH RAPIDE VERÄNDERT UND DIE VOR KOMPLEXEN HERAUSFORDERUNGEN STEHT, IST ES WICHTIGER DENN JE JUNGE MENSCHEN ZU BEFÄHIGEN, GESTALTER*INNEN DER GESELLSCHAFT ZU WERDEN: ASHOKA BEGLEITET JUNGE CHANGEMAKER NATIONAL UND INTERNATIONAL AUF VIELFÄLTIGE WEISE.

IN PARTNERSCHAFT MIT DER ROBERT BOSCH STIFTUNG

EIN GLOBALES NETZWERK FÜR JUNGE CHANGEMAKER

ChangemakerXchange fördert den internationalen Austausch zwischen jungen Menschen, die an innovativen Lösungen für soziale, ökologische oder gesellschaftliche Probleme in ihrem direkten Umfeld arbeiten. Bei fünftägigen Austauschtreffen vertiefen die Teilnehmer*innen ihr Wissen und entwickeln ihre Initiativen und Geschäftsmodelle weiter. Außergewöhnliche Orte, umgeben von Natur, schaffen eine Atmosphäre, die die Hektik des Alltags für einen Augenblick vergessen lässt. Die Changemaker vernetzen sich, gewinnen im Dialog neue Impulse und werden dazu angeregt, ihre Wirkung durch Zusammenarbeit zu erhöhen und gemeinsame Projekte zu starten. Besonders innovative Projektideen werden im Anschluss an den Summit finanziell und ideell gefördert.

Das Angebot richtet sich an 18-30jährige soziale Innovator*innen aus Europa, MENA, Asien und Afrika. Gestartet 2012, umfasst die Community mittlerweile mehr als 450 Changemaker aus über 80 Ländern. Mit 13 weiteren Summits im Jahr 2018 wächst das Changemaker-Netzwerk und dessen Wirkung stetig. 150 Kooperationsprojekte wurden bislang erfolgreich durchgeführt und damit rund 250.000 Menschen erreicht.

MEHR ERFAHREN

www.changemakerxchange.com



WEITERGEDACHT: ENGAGEMENT MIT PERSPEKTIVE

AUS DEM PROGRAMM PEP ENTWICKELT SICH UNTER NEUEM DACH EIN NETZWERK FÜR PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG, ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNG – IN ENGER VERBINDUNG ZU ASHOKA.

Liebe Christine, Du hast PEP seit der Gründung begleitet. Wie hat sich PEP in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?

Rund 2.500 Sozialunternehmer*innen haben an PEP-Angeboten teilgenommen, die intensivste Förderung haben unsere 20 Stipendiat*innen und 120 Teilnehmer*innen unserer Wirkungsschmieden erfahren.

Eine besondere Rolle haben dabei unsere Partner eingenommen, denn sie haben weit mehr als Finanzierung eingebracht: Gemeinsam mit SAP haben wir uns vorgenommen, dass sich Sozialunternehmertum bei jungen Menschen nicht nur als ehrenamtliches Betätigungsfeld, sondern als spannender Karriereweg etabliert. Mit den Maltesern wollen wir den wichtigen Brückenschlag zwischen Social Entrepreneurship und der Wohlfahrt stärken. Hierfür haben sie auch ihre eigenen Strukturen geöffnet und über die Förderung durch PEP hinaus mit vielen der Teilnehmer*innen konkrete inhaltliche Kooperationen angestoßen.

Seit Herbst 2017 wird PEP von der Zukunftswerft weitergeführt. Warum? Und welche Themen stehen für PEP zukünftig im Fokus?

Bei Ashoka streben wir danach, unsere gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern, nicht aber unbedingt als Organisation zu wachsen. Die Option der Ausgründung von PEP haben wir daher für die Wachstumsphase von Beginn an mitgedacht.

Bei PEP, insbesondere in unseren Wirkungsschmieden, haben wir z.B. neben den Gründer*innen auch die Teams stark eingebunden. Inhalte rund um gesellschaftliche Wirkung ergänzen wir um kollegiale Beratung und persönliches Coaching. Auch, wenn die meisten PEP'ler viele Jahre nach der ersten Förderung noch in ihren Projekten aktiv sind: Es gibt bereits einige, die in neuen Kontexten wirken, z.B. als Intrapreneure in der Wohlfahrt, in Unternehmen und anderen Institutionen. Wir finden das super und möchten diese Rollenwechsel zukünftig noch stärker begleiten. Unter dem Dach der Zukunftswerft bauen wir gerade ein aktives Alumninetzwerk für Changemaker in verschiedenen Rollen und gesellschaftlichen Bereichen auf.

Kannst Du uns etwas mehr über die Zukunftswerft als neue Zuhause von PEP erzählen?

Gegründet haben wir, Dennis Hoenig-Ohnsorg und ich, die gemeinnützige UG bereits 2015, um mit unserem Team und einem Fokus auf persönliche Entwicklung und Organisationsentwicklung Gründer*innen, Aktivisten und Intrapreneure in ihrem Anspruch zu begleiten, gesellschaftlich zu wirken. Neben PEP haben wir in der Zukunftswerft zum Beispiel auch die Imagine Konferenz etabliert. Das Format findet dieses Jahr bereits zum 15. Mal statt und halb bisher bereits über 700 Menschen aller Altersgruppen dabei, mehr Klarheit und Rückenwind für ihren eigenen Lebensweg und die für sich wirksamste Rolle in der Gesellschaft zu gewinnen.

Wie sieht denn zukünftig die Schnittstelle zu Ashoka aus?

Wir bleiben eng verbunden, allein schon durch mich als Person. Entlang vieler Schnittstellen wollen wir das gemeinsame Netzwerk bereichern – ob im Austausch von Teilnehmer*innen unserer Angebote, durch unsere Rolle als Nominatoren für die Fellow-Auswahl oder im Zusammenbringen der aktiven Gemeinschaft der Zukunftswerft mit inzwischen weit über 1.000 Intra- und Entrepreneur*innen mit dem Netzwerk von Ashoka.



CHRISTINE HOENIG-OHNSORG

ist ausgebildete Coach und Organisationsentwicklerin. Als Teil des Ashoka-Teams begleitet sie das Coaching-Netzwerk und verschiedene Partnerschaften, als Gründerin der Zukunftswerft treibt sie u.a. die Weiterentwicklung von PEP voran.



BLITZLICHT AUS DER ASHOKA FELLOWSHIP

ZEIT FÜR EINE BILDUNG, DIE FIT FÜR MORGEN MACHT

Wenn Handys während Vorträgen in der Tasche bleiben, wenn zunächst mürrische Lehrkräfte leidenschaftliche Botschafter*innen werden, wenn Schüler*innen Manager coachen - dann haben vielleicht Ashoka Fellow Margret Rasfeld und ihr Team von Schule im Aufbruch die Finger im Spiel.

»Die Bildung von heute«, so ist Margret Rasfeld überzeugt, »macht weder Spaß noch macht sie fit für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, die wir angesichts der aktuellen Herausforderungen brauchen.« Schule im Aufbruch arbeitet mit Bildungseinrichtungen und Multiplikatoren, die Bildung mit einem Fokus auf eine Lernkultur der Potenzialentfaltung umsetzen wollen. Aufbau und Pflege regionaler Schulnetzwerke, Verknüpfung mit der Wirtschaft, Vorträge vor und Workshops mit Entscheider*innen aus Bildungssystem, Wirtschaft und Politik – das sind nur einige aktuelle Schwerpunkte, um Impulse zu setzen und Haltungsänderungen zu bewirken. Und die Zeit scheint reif: Im Sommer 2017 setzte Deutschland den

UNESCO Weltaktionsplan Bildung für Nachhaltige Entwicklung in einen nationalen Aktionsplan um und schuf damit Wege für Bildungseinrichtungen aller Art, sich dem Thema transformative Bildung fokussiert zu nähern, basierend auf den vier Säulen der UNESCO: Lernen, Wissen zu erwerben, lernen zusammenzuleben, lernen zu handeln, lernen zu sein. Dafür, dass dies auch geschieht, setzt sich Margret Rasfeld mit ihrem Team und vielen Schüler*innen ein.

Und auch international bewegt sich viel – u.a. ist Margret Schnittstelle zu europäischen und globalen Bildungsinitiativen von Ashoka sowie in das Projekt »Bildunger« von Ashoka Österreich involviert.

MEHR ERFAHREN

www.schule-im-aufbruch.de

TED Talk: <https://bit.ly/2IcXCQr>

VON UNTERNEHMER*IN ZU UNTERNEHMER*IN

DAS ASHOKA SUPPORT NETWORK BIETET MITGLIEDERN WIRKUNGSVOLLE MÖGLICHKEITEN ZU LERNEN UND IHRE EXPERTISE EINZUBRINGEN – FÜR WIRKUNGSVOLLE SOZIALE INNOVATIONEN.

Ashoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die einen großen Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Sie wollen Soziales längerfristig finanziell fördern, und darüber hinaus die Kraft ihrer Erfahrung und ihrer Netzwerke einbringen.

Das Ashoka Support Network (ASN) ist die Plattform dafür. Das Netzwerk ist ein internationaler Kreis von innovativen, erfolgreichen Unternehmer*innen und Führungspersönlichkeiten. Sie fördern Ashoka mit einer jährlichen Spende von mindestens 10.000 Euro, und stehen Ashoka und den Ashoka Fellows darüber hinaus als Berater*innen, Mentor*innen und Netzwerker*innen zur Seite. Sie unterstützen die Fellows darin, ihre Konzepte weiterzuentwickeln und zu verbreiten, sei es punktuell als Stra-

tegie-Sparringspartner*in in Workshops, in dauerhaften Mentoring-Beziehungen oder als Investor*innen. Auch mit dem Team von Ashoka arbeiten ASN-Mitglieder zur Weiterentwicklung des Ökosystems, oder von Ashoka selbst, erfolgreich zusammen.

Der Nutzen fließt aber nicht nur in eine Richtung! ASN-Mitglieder profitieren gleichermaßen: Das Netzwerk dient als Plattform zum Lernen und bietet, über den exklusiven Zugang zu herausragenden Sozialunternehmer*innen weltweit, seinen Mitgliedern nicht nur eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten sich zu engagieren, sondern auch Inspiration, Einblick in innovative Konzepte und spannenden Austausch mit inspirierenden Persönlichkeiten. Derzeit engagieren sich 66 Mitglieder im deutschen Support Network (Stand 12/2017).



MARTINA MERZ
AUFSICHTS- UND BEIRÄTIN

»Ich bin überzeugt, dass Ashokas Ansatz zur Maximierung der sozialen Wirkung herausragend ist. Die Kombination der Konzepte der Ashoka Fellows mit Ashoka-Team und Ashoka Support Network garantiert Wirkung und Nachhaltigkeit.«



FILIP DAMES
FOUNDING PARTNER & MANAGING
DIRECTOR CHERRY VENTURES

»Ich möchte Sozialunternehmer*innen unterstützen und unsere Generation motivieren, nicht nur in der Theorie Verantwortung zu übernehmen, sondern zu handeln und daran mitzuarbeiten, eine bessere Zukunft zu gestalten.«



Sie suchen nach einer Möglichkeit, sich wirkungsvoll für soziale Innovationen zu engagieren? Werden Sie Mitglied im weltweit gut 350 Mitglieder umfassenden Ashoka Support Network.

MEHR ERFAHREN
ashoka.org/de/asn

KONTAKT
JULIA REICHE jreiche@ashoka.org



WIE ASHOKA SUPPORT NETWORK UND FELLOWSHIP ZUSAMMENWIRKEN: DAS F+3

Ashoka Fellows mit dem Wunsch nach kontinuierlicher strategischer Begleitung bringen wir mit Mitgliedern des Ashoka Support Network unter anderem im Format F+3 zusammen. Ein Beispiel: Jörg Schüler, Gründer der digitalen Helden, der vor wichtigen Entscheidungen bezüglich der Verbreitung des Konzeptes stand.



BJÖRN STRÜWER
GRÜNDER »ROOTS OF IMPACT«

»Für mich ist beeindruckend, dass wir Diskussionen führen können, die weit über das übliche Mentoring hinaus gehen. Wir lernen auch viel voneinander!«



STEFFEN FRISCHAT
FREIBERUFLICHER
ORGANISATIONSENTWICKLER

»Das F+3 erlaubt mir, mit einem Fellow und seinem Team auch über einen längeren Zeitraum mitzudenken. Das macht mir Spaß – und die Zusammenarbeit effektiver, da er nicht immer wieder von vorne anfangen muss.«

DARUM GEHT ES

EINE WIRKSAME STRATEGIE FÜR DIE VERBREITUNG DES KONZEPTS
DER DIGITALEN HELDEN ZU ENTWICKELN

»Das F+3 gibt uns die Möglichkeit in direkten und ehrlichen Austausch auf Augenhöhe mit Experten*innen, Wegbereiter*innen und Vorausgegangenen zu treten. Das ermöglicht uns wichtige Entscheidungen zu fällen, bevor sie wirtschaftliche Brisanz erhalten, und rechtzeitig unternehmerisch und mit vollem Fokus auf unsere gesellschaftliche Mission zu handeln.«

»Das F+3 verbindet Expert*innen, die keine Stakeholder der Organisation sind. Dadurch sind die Diskussionen offen, direkt und ungefärbt. Von der ersten Minute an kann man in die Tiefe gehen. So wird F+3 zu einem wirklich wertvollen strategischen Planungs- und Feedbackinstrument.«



JÖRG SCHÜLER
GRÜNDER DIGITALE HELDEN

ROBERT GREVE
ASHOKA FELLOW,
U.A. SCHULEPLUS / DEIN ERSTER TAG



GEMEINSAM SOCIAL ENTREPRENEURSHIP GESTALTEN

WIE UNTERNEHMEN, STIFTUNGEN UND ANDERE ORGANISATIONEN AUF VIELFÄLTIGE WEISE IHRE LEISTUNGEN UND EXPERTISE EINBRINGEN

Jede*r Unternehmer*in braucht professionelle Unterstützung und den Rückhalt thematischer Expertise für die erfolgreiche Umsetzung einer Idee. Das gilt für Ashoka und die Fellows in gleichem Maße – und vielleicht noch mehr, da klassische Förderformate aus der Wirtschaft im Sozialen heute oft (noch) keine Anwendung finden. Klar ist daher: Unsere Arbeit wäre nicht so erfolgreich ohne die Partner, die sich und ihre Expertise im Netzwerk von Ashoka einbringen. Partner, mit denen wir einzelne Themen gemeinsam bearbeiten, oft auf jahrelange gute Zusammenarbeit zurückblicken und auch in Zukunft noch vieles gemeinsam bewegen möchten.



Ob beim jährlichen Partner-Treffen oder in thematischen Workshops wie hier bei der Sozialunternehmer*innen-Konferenz – das Ashoka-Netzwerk bietet viele Anknüpfungspunkte für Austausch und die Arbeit an gemeinsamen Ideen.



PRO BONO

Diverse professionelle Dienstleister unterstützen uns und unsere Fellows pro bono mit wichtigen Kompetenzen und Ressourcen von der Rechtsberatung bis hin zur Nutzung von Büroräumen und Infrastruktur.



THEMATISCHE / INVESTIERENDE PARTNER

Mit diesen Partnern gestalten wir gemeinsam und langfristig ein ganzes gesellschaftliches Problemfeld. Sie ermöglichen es uns durch inhaltliche und finanzielle Beiträge, nachhaltige Strukturen für die Betreuung der wachsenden Fellowship und die strategische Programmentwicklung aufzubauen. Darüber hinaus stehen sie uns mit persönlicher Beratung und öffentlicher Unterstützung zur Seite.



SIE WOLLEN PARTNER WERDEN?

Sie möchten als Partner von Ashoka Deutschland Social Entrepreneurs und uns als Netzwerk und Chancenplattform fördern, Ihre Dienstleistungen als pro bono-Partner einbringen oder mit uns einzelne Branchenthemen gestalten? Sprechen Sie uns an, wir freuen uns darauf!

PROFESSIONELLE BEGLEITUNG IN VIELEN LEBENSLAGEN

DAS ASHOKA NETZWERK AUS COACHES UND BERATER*INNEN

Anika, was ist das Netzwerk aus Coaches und Berater*innen?

Es ist eine Art schnelle, professionelle Eingreiftruppe aus aktuell etwa 60 Coaches, Fachexpert*innen, Mediator*innen und Trainer*innen. Sie wollen mit ihrer Expertise gesellschaftlich wirken – Ashoka ist für sie ein Qualitätssiegel. Für Fellows und ihre Organisationen bringen sie gerne einen Teil ihrer Zeit pro bono ein und übernehmen aus dem Netzwerk vermittelte Mandate. Für die Sozialunternehmer*innen ergibt sich daraus eine unheimlich wertvolle und vielfältige Ressource, die an vielen Stellen professionelle Begleitung ermöglicht, welche sonst außerhalb der vorhandenen Budgets läge.

Was heißt das konkret z.B. für das Jahr 2017?

Im Jahr 2017 konnten wir 32 Mal auf unser Netzwerk aus individuellen Coaches und Berater*innen zurückgreifen und diese mit den Fellows und Teams zusammenbringen. Vertieft wurden dabei Fragestellungen zu Veränderungsprozessen, Führung und Teamkonstellationen ebenso wie zu organisationalen Hürden, von Strategie über Fundraising bis hin zu nachhaltigem Organisationsaufbau.

Was sollte ich tun, wenn ich mich für eine Rolle in diesem Netzwerk interessiere?

Kontakt zu mir aufnehmen! Wir freuen uns, wenn auch in diesem Bereich unser Netzwerk wächst. Bei Interesse sollten wir einen Blick auf Ihre Expertise und die Möglichkeiten des Engagements werfen, um dann gemeinsam einen sinnvollen Weg für das Miteinander zu finden.



RALF SANGE
GRÜNDER 50PLUS, ASHOKA FELLOW

»Ich habe, seit ich 2013 Fellow wurde, schon häufiger das Netzwerk in Anspruch genommen und die Begleitung der Ashoka Unterstützer*innen, der pro bono-Partner und Coaches gesucht. In jedem einzelnen Fall profitierte ich von inspirierendem Austausch, Offenheit, den weitreichenden Erfahrungen und der Expertise der Unterstützer*innen. Sei es durch Zugang zu Netzwerkkontakten, rechtliche Beratung oder achtsame Begleitung im Coaching. Danke!«



ANIKA HAAG ist bereits seit 10 Jahren Teil des Ashoka-Teams und übernahm mit dem Beginn von Christines Elternzeit die Koordination des Netzwerks. Daneben koordiniert sie den Auswahlprozess für neue Fellows und ist Teil des Teams, das sich bei Ashoka um Personalbelange kümmert.

KONTAKT ahaag@ashoka.org



CHRISTINE HOENIG-OHNSORG ist selbst ausgebildete Coach und Beraterin mit langjähriger Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Begleitprogrammen. Neben dem Programm Engagement mit Perspektive (PEP) gestaltet sie auch das pro bono-Netzwerk aus Coaches und Berater*innen mit.

KONTAKT choenig-ohnsorg@ashoka.org

SELBSTTEST – SO FINDEN SIE IHRE ROLLE

DER ERSTE SCHRITT IST OFT DER SCHWERSTE. DAMIT ER GLEICH AUF DEN PASSENDEN PFAD FÜHRT, HABEN WIR EINEN WEGWEISER GEBAUT.



Sie haben sich in einer oder mehreren Rollen wiedergefunden? Wir freuen uns, von Ihnen zu hören! Kontaktieren Sie uns: info_de@ashoka.org

RATGEBER*IN

Sie wissen, wie man als Coach oder Beirat Menschen und Organisationen ganzheitlich begleitet? Ob als Mitglied im Netzwerk für Coaches und Berater*innen (siehe Seite 51) oder bei einzelnen Social Entrepreneurs – Ihre Begleitung kann einen wichtigen Unterschied machen.

NOMINATOR*IN

Als Innovationsscout vertraut Ashoka auf ein Netzwerk aus interessierten Expert*innen aller gesellschaftlicher Themenfelder, um immer wieder früh von spannenden Entwicklungen und inspirierenden Persönlichkeiten zu erfahren. Seien Sie Teil davon – oder helfen Sie uns als Multiplikator*in, mehr Menschen in Ihrem Feld als Nominator*innen zu gewinnen.

ORGANISATIONSSTÄRKER*IN

Ob Politikberater*in, Wirkungsprofi, Digitalstrateg*in, Softwareentwickler*in, (Web)Designer*in oder Rechtsexpert*in: Hier sind Sie richtig, wenn Sie Expertise für ein Spezialthema einbringen und Social Entrepreneurs mit Ihrem Engagement zum Erfolg führen möchten.

MITUNTERNEHMER*IN

Sie wollen gemeinsam mit Ashoka etwas gründen? Oder gemeinsam mit Ashoka Fellows unternehmerische Verantwortung übernehmen? Für mutige Unternehmer*innen mit Lust auf neue Themen hält Ashoka als Plattform viele Optionen bereit.

STARTFÖRDER*IN

Prototypen ermöglichen, erste Wirkungen nachweisen, Evaluationen von Beginn an mitdenken, in Persönlichkeitsentwicklung und Experimentierfreude investieren – das alles ist Startförder*innen ein Anliegen. Sie sind früh dabei – ob als Privatperson, Unternehmer*in, staatliche Gründerförder*innen oder Stiftung.

ASHOKA FELLOW

Mit einem neuen Ansatz helfen ein gesellschaftliches Problem zu lösen – und die Weiterentwicklung sowie Verbreitung des Ansatzes in Vollzeit vorantreiben: Wenn das nach Ihrem Traum klingt, sollten Sie die Seite 8 genauer ansehen.

WACHSTUMSERMÖGLICHER*IN

Sie führen Ashoka Fellows und andere Sozialunternehmer*innen durch das »Tal des Todes« zwischen Ende der Startförderung und stabilem Finanzierungsmodell? Gesucht werden mutige Investor*innen, die mit langem Atem auch Capacity Building unterstützen wollen.

KOOPERATIONENBAUER*IN

Große Herausforderungen werden nur durch kluge Allianzen gelöst: Um Synergien zwischen Social Entrepreneurs sowie (Sozial)Wirtschaft, Wohlfahrtsorganisationen und öffentlichen Institutionen zu finden und zu nutzen, braucht es Querdenker*innen dieser Felder, welche die richtigen Brücken und Allianzen aufbauen.

POLITIKGESTALTER*IN

Sie möchten gerne die Brücke in die Politik und Verwaltung schlagen und auf Bundes- und Landesebene für Social Entrepreneurs bessere Rahmenbedingungen schaffen? Auf Politikgestalter*innen warten viele spannende Aufgaben (siehe auch S.36/37).

STANDORTVERTRETER*IN

Sie lieben Innovation und wollen sie auch bei sich vor Ort ansiedeln? Sie kennen sich hervorragend mit kommunalen Strukturen aus? Dann helfen Sie Ashoka Fellows, ihre Ideen in neue Städte und Gemeinden zu tragen.

UND JETZT?

Wir hoffen, die Lektüre des Magazins hat Ihnen lebendige Eindrücke in die Welt von Ashoka und Social Entrepreneurship in Deutschland gegeben! Auf den nächsten Seiten finden Sie unseren Wirkungsbericht 2017, der Ashokas Tätigkeiten und Ergebnisse entlang des Social Reporting Standards darstellt.

WIRKUNGS- BERICHT 2017

EINLEITUNG

VISION UND ANSATZ

UNSERE VISION IST EINE GESELLSCHAFT, IN DER JEDE*R EINZELNE ERMUTIGT UND UNTERSTÜTZT WIRD ZUR LÖSUNG GESELLSCHAFTLICHER PROBLEME BEIZUTRAGEN UND POSITIVEN WANDEL ZU GESTALTEN. JEDE*R SOLL DIE MÖGLICHKEIT HABEN, EIN CHANGEMAKER ZU SEIN. UM DIESE VISION ZU ERREICHEN, SETZT SICH ASHOKA FÜR EIN UMFELD EIN, IN DEM JEDE*R BÜRGER*IN IDEEN ENTWICKELN UND UMSETZEN KANN, UM DAS LEBEN SEINER UND IHRER MITMENSCHEN ZU VERBESSERN.

Ashoka identifiziert in über 90 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinterstehenden 3.500 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer*innen) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – durch Begleitung, Verknüpfung in einem globalen Netzwerk, (die Vermittlung von) Beratung und Lebensunterhaltsstipendien. Social Entrepreneurs sind Personen, die mit Gründer*innengeist und unternehmerischer Kreativität an der Lösung eines sozialen Problems arbeiten.

Über die Förderung einzelner sozialer Innovationen hinaus gestaltet Ashoka die Rahmenbedingungen, sozusagen das »Ökosystem«, dafür mit, dass soziale Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zukünftig noch schneller wachsen können – um spürbare positive Veränderungen für möglichst viele Menschen zu erreichen.

GELTUNGSBEREICH	Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gGmbH. Dabei stehen die deutschlandbezogenen Aktivitäten im Vordergrund, die in Deutschland koordinierten internationalen Programme werden jedoch mit aufgeführt.
BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSZYKLUS	1.1.2017 – 31.12.2017. Wir berichten immer über das gesamte Kalenderjahr.
ANWENDUNG DES SRS	Vollständige Umsetzung des Social Reporting Standards (SRS) in der Version 2014. Ausnahmen lediglich im Finanzteil. Der erste Bericht nach SRS war der Jahresbericht 2010.
ANSPRECHPARTNER*IN	Laura Haverkamp, lhaverkamp@ashoka.org Markus Sollner, msollner@ashoka.org

DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM UND UNSER LÖSUNGSANSATZ

DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM

GESELLSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE

Unsere gesellschaftlichen Herausforderungen sind so groß und komplex geworden, dass die Kreativität und Tatkraft möglichst vieler Menschen gefordert sind, um sie zu überwinden. Doch noch immer machen sich viel zu wenige Menschen zuständig für die Mitentwicklung von Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Stattdessen werden diese Lösungen üblicherweise von wenigen bestimmten Organisationen – Ministerien, NGOs oder auch Stiftungen – erwartet, die damit aber, selbst bei bester Kompetenz und Ausstattung, überfordert sein müssen.

AUSMASS DES PROBLEMS

Der Effekt dieser vielen fehlenden Innovationsimpulse von Bürger*innen lässt sich nicht direkt messen. Aber: Auch in der Wirtschaft lässt sich nicht direkt messen, um wieviel ärmer Deutschland ohne seine Gründer*innen wäre. Dort ist es selbstverständlich, dass Innovation von Einzelnen ausgeht. Entsprechend investiert unsere Gesellschaft enorme Summen in ein innovations- und gründungsfreundliches Umfeld, um den Ideen möglichst vieler Bürger*innen Raum und Wachstumschancen geben zu können. Dieses Umfeld existiert für soziale Gründer*innen noch nicht. Wäre es nicht mindestens dieselbe Investition wert?

Die Geschichte zeigt, wie durchschlagend erfolgreiche innovative Lösungen von Bürger*innen gesellschaftliche Probleme mit überwinden können. Beispiele sind die Entwicklung und Gründung des Roten Kreuzes durch Henry Dunant, der Genossenschaftsbanken durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen oder der Reformpädagogik durch Maria Montessori. Aktuelle Beispiele sind die Entwicklung von Child & Youth Finance International durch Jerroo Billimoria, durch das heute bereits über fünf Millionen Kinder Zugang am ökonomischen Leben erhielten. Oder die Begründung des Mikrokreditwesens in Entwicklungsländern durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Alle diese Personen waren bzw. sind Social Entrepreneurs.

URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

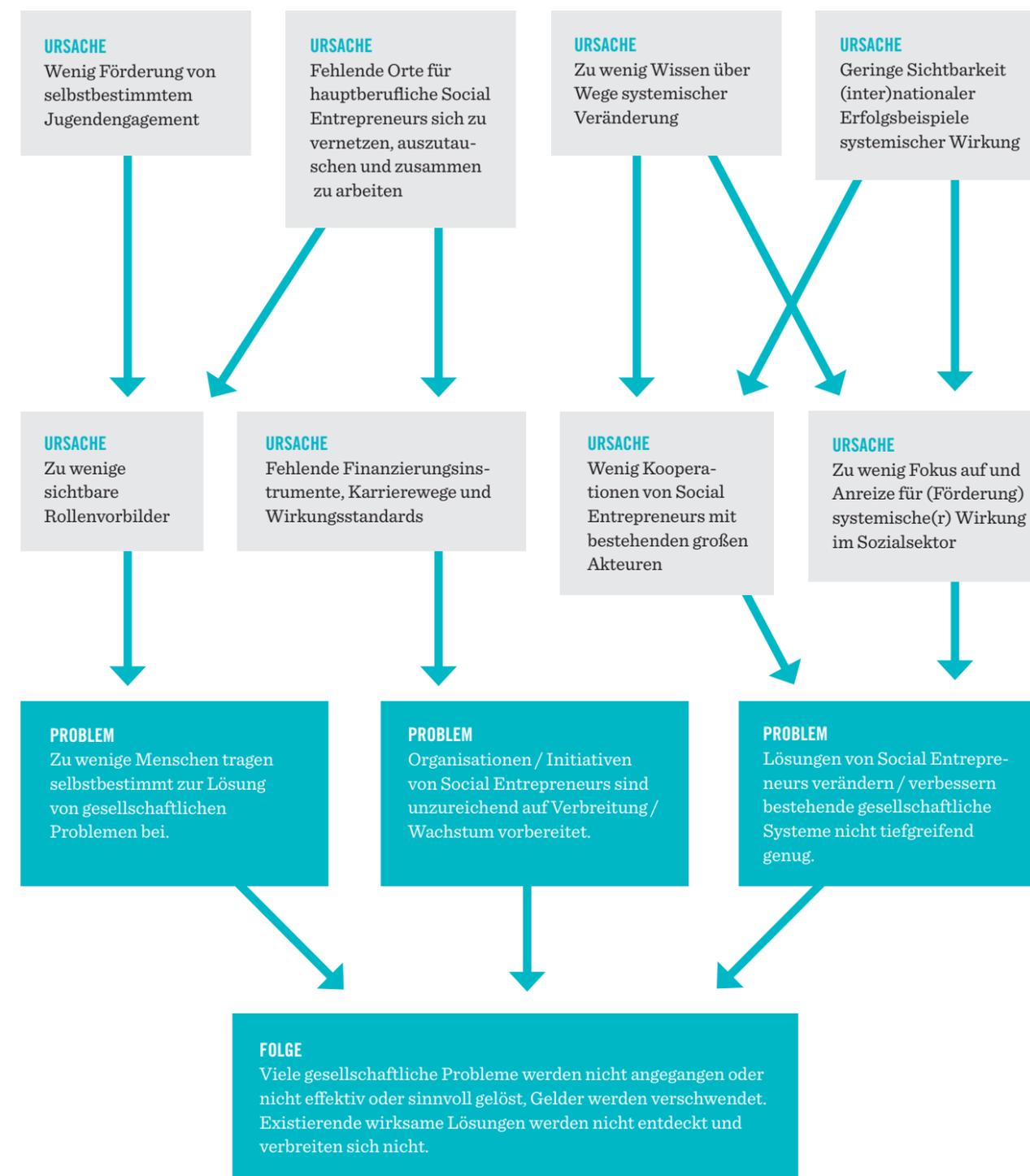
Eine der Hauptursachen des Problems ist die fehlende Inspiration durch Vorbilder – also durch Menschen, die selbst die Initiative ergriffen haben, um gesellschaftlichen Wandel zum Besseren einzuleiten.

Ein Grund für diese fehlenden Rollenvorbilder ist, dass bereits Jugendliche viel zu wenig auf selbstbestimmte Formen des Engagements aufmerksam gemacht werden und sich darin zu wenig ausprobieren können. In einer Studie von Ashoka und McKinsey & Company 2012 (»Karrierewege für Weltveränderer«) konnten wir zeigen, dass zwar viele auch in späteren Lebensphasen bei der Berufswahl nicht nur auf Geld, sondern auch auf den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Tätigkeit schauen. Dennoch empfinden sie den traditionellen sozialen Sektor als zu unattraktiv für eine berufliche Karriere.

Aber auch diejenigen, die sich bereits entschlossen haben, professionell soziale Veränderungen voranzutreiben, werden zu wenig unterstützt: Im Sommer 2011 nahmen wir erstmals die Branche in den Blick (Studie: »Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser*innen?«) und zeigten auf, dass es u.a. an angemessener Gründungs- und vor allem Wachstumsförderung für gute soziale Problemlösungen fehlt. Gutes Personal zu finden ist ebenfalls ein Engpass. In der Wachstumsphase fehlen passende Finanzierungsinstrumente, die sich an den Bedürfnissen von sozialen Gründer*innen orientieren. Auch gezielt auf die Verbreitung wirksamer Ansätze ausgerichtete Kooperationen zwischen sozialen Gründer*innen und Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und Kommunen sind noch deutlich zu wenig erprobt und systematisiert. Folglich werden soziale Probleme nicht so effektiv und sinnvoll wie möglich gelöst oder gar nicht erst angegangen. Wir beobachten auch, dass bereits erprobte, wirkungsvolle soziale Innovationen in den bestehenden Rahmenbedingungen an Grenzen stoßen bezüglich ihrer Verbreitung – ihr Potenzial wird nicht voll ausgeschöpft.

DIE WIRKUNGSKETTE DES SOZIALEN PROBLEMS, DAS ASHOKA LÖSEN MÖCHTE

Wir haben an uns den Anspruch, eine lernende Organisation zu sein und uns sowie unsere Aktivitäten mit den gewonnenen Lernerfahrungen stets weiter zu entwickeln. Seit unserer Gründung 2003 hat sich der Problembaum, der unserem Tun zugrunde liegt, wie folgt entwickelt.



BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Glücklicherweise existieren immer mehr Unterstützungswege für Changemaker: Wettbewerbe wie »Start Social« für Engagementprojekte in einer sehr frühen Phase, Social Impact für soziale Gründer*innen, die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für Sozialunternehmer*innen in einer späten Entwicklungsphase, soziale Investoren wie die KfW, Auridis, Aktivator, Bonventure, der Ananda Social Venture Fund und Tengemann Social Ventures, eine Reihe von engagierten Universitäten und Universitätsverbänden wie die Social Entrepreneurship Akademie in München, einige Stiftungen und CSR-Abteilungen von Unternehmen mit sog. Venture-Philanthropy-Ansätzen (z.B. BMW Foundation Herbert Quandt, Robert Bosch Stiftung, Schöpflin Stiftung, Vodafone Stiftung), professionelle Beratungsorganisationen wie Phineo, Heldenrat, die Social Reporting Initiative, KomBüSe oder youvo, Strukturen innerhalb der freien Wohlfahrtspflege wie das »Büro für soziale Innovation« der Diakonie Düsseldorf. Auch Informations- und Orientierungsangebote wie tbd*Community oder goodimpact sowie ein breites Angebot an Veranstaltungen zur Vernetzung und Weiterbildung (z.B. Social Innovation Summit) sind in den vergangenen Jahren entstanden.

Ashoka selbst hat mit Talents4Good und der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) zwei neue Akteure (mit)gegründet, um professionelle Dienstleistungen für Social Entrepreneurs zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen des SRI e.V. fördern wir die Verbreitung des Social Reporting Standard für mehr Transparenz und einheitliche Berichterstattung im Sozialsektor. 2017 wurde Ashoka Gründungsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND e.V.), welches die politische Vertretung von Social Entrepreneurs professionalisieren will. Organisationen wie Roots of Impact mit einem Fokus auf soziales Investieren sind aus den Reihen des Ashoka Support Network entstanden.

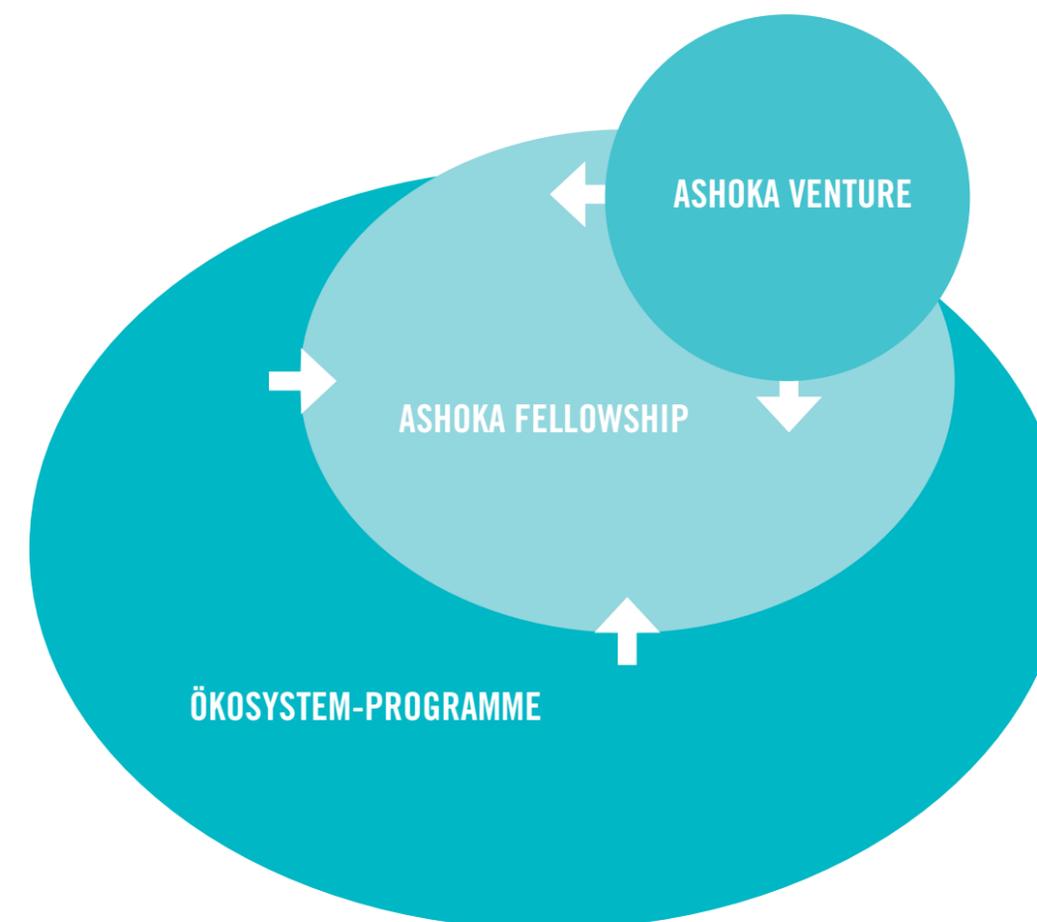
DER LÖSUNGSANSATZ VON ASHOKA

Sozialunternehmer*innen sind Paradebeispiele für Changemaker, die durch ihre Arbeit und ihre Präsenz Vorbilder sind und zahlreiche weitere Menschen zu eigenem Engagement für gesellschaftliche Veränderung motivieren.

*Die Strategie von Ashoka Deutschland besteht darin, als Netzwerk und Förderer herausragende Sozialunternehmer*innen Deutschlands zu identifizieren, sie als »Ashoka Fellows« zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre Innovationen wachsen, d.h. ihre gesellschaftliche Wirkung entfalten können.*

Im Idealfall wird damit nicht nur zur Lösung einer Reihe drängender gesellschaftlicher Probleme beigetragen. Die Ashoka Fellows selbst ermutigen auf ihrem Weg viele weitere Menschen, selbst eine Gesellschaft mit zu erschaffen, in der jede*r Bürger*in mitgestalten kann und möchte. Mit diesem Ansatz hebt sich Ashoka von klassischen Förderprogrammen mit einem Fokus auf Projektfinanzierung ab und stellt bewusst engagierte Individuen / Gründer*innen, die Schaffung einer Identität als Changemaker zum Wohle aller und wirkungsvolle Vernetzung untereinander sowie mit relevanten gesellschaftlichen Akteuren in den Mittelpunkt des Interesses.

UNSERE ARBEIT GLIEDERN WIR IN DREI PROGRAMMLINIEN MIT JEWEILS EIGENEN ZIELGRUPPEN, AKTIVITÄTEN UND ERWARTETEN WIRKUNGEN:



ASHOKA - INNOVATORS FOR THE PUBLIC

Die Ashoka Deutschland gGmbH gehört zu Ashoka - Innovators for the Public und ist damit Teil des internationalen Netzwerks von Ashoka mit Teams in gut 40 und Aktivitäten in über 90 Ländern weltweit. Der NGO Advisor wählte Ashoka 2017 wiederholt unter die Top 10 der NGOs weltweit (Platz #5). Während die Suche nach sowie die Aufnahme und Begleitung von Ashoka Fellows global umgesetzt werden, unterscheiden sich die Schwerpunkte im Bereich Ökosystem-Programme je nach Reifegrad des lokalen Marktes und lokaler Ausgestaltung. Auswahlgespräche mit Social Entrepreneurs weltweit zeigen, dass diese ihren Weg als Changemaker oft schon früh in Kindheit und Jugend begannen. Daher widmen sich viele Ashoka-Teams verstärkt auch Antworten auf die Frage danach, wie möglichst viele junge Menschen früh ihr Potenzial als Changemaker entdecken und entfalten können.

ASHOKA VENTURE

Finden, Auswahl und Aufnahme von Social Entrepreneurs in die Ashoka Fellowship

ASHOKA FELLOWSHIP

Vernetzung und Begleitung von Social Entrepreneurs als Teil der Ashoka Fellowship

ÖKOSYSTEM-PROGRAMME

Ergänzende Initiativen, durch die Herausforderungen für Social Entrepreneurs abgebaut werden.

1. ASHOKA VENTURE

Wir suchen und identifizieren jedes Jahr aus ca. 200 Nominierten 4-8 herausragende Sozialunternehmer*innen Deutschlands und nehmen sie öffentlichkeitswirksam in das internationale Netzwerk auf.

Durch den aktiven Austausch mit einem deutschlandweiten Netz von über 1.500 Nominator*innen, das u.a. Expert*innen aus Stiftungen, Medien und der öffentlichen Hand umfasst, erfährt Ashoka meist schon sehr früh von interessanten Persönlichkeiten und deren Ansätzen.

Die Auswahl ist mit ihrem mehrstufigen, internationalen Prozess dem Investitionsverfahren von Wagniskapitalgebern nachgebildet (siehe auch Seite 8/9). Während des Auswahlprozesses diskutieren die Kandidat*innen ihre Strategie kritisch mit unseren Mitarbeiter*innen und externen Expert*innen und stärken ihr Selbstverständnis als Sozialunternehmer*innen. Dabei wird der innovative Ansatz zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems (»system-changing new idea«) genauso in den Blick genommen wie die unternehmerische Persönlichkeit der*s Kandidat*in. Von diesen Effekten profitieren auch die Kandidat*innen, die aus diesem Prozess nicht als Ashoka Fellows hervorgehen.

Den Abschluss des Auswahlprozesses bildet die feierliche Aufnahme (»Ashoka Induction«), bei der die neu aufgenommenen Fellows und ihre Arbeit vor ca. 500 geladenen Gästen öffentlich präsentiert und gewürdigt werden. Dadurch machen wir Ashoka Fellows als Rollenvorbilder überregional bekannt.

DIE WIRKUNGSLOGIK VON ASHOKA VENTURE

ZIELGRUPPE

- Engagierte Menschen in jedem Alter und jedem Themenfeld mit einem herausragend innovativen Modell, das sich bereits lokal als wirksam erwiesen hat und das nun großflächig verbreitet werden soll

LEISTUNGEN

- Bundesweiter Aufruf zur Nominierung
- Internationaler Auswahlprozess
- Vorbereitung auf feierliche Aufnahme
- Feierliche Aufnahme

ERWARTETE WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Sozialunternehmer*in und verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit für das Profil der Sozialunternehmer*innen

2. ASHOKA FELLOWSHIP

Die Aufnahme in die Ashoka Fellowship ist auf Lebenszeit angelegt und trägt damit der Annahme Rechnung, dass Ashoka Fellows an der Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen mitarbeiten – eine Arbeit, die nicht in wenigen Jahren abzuschließen ist. Im Fokus unserer Begleitung stehen Identitätsstärkung und Aufbau einer (internationalen) Gemeinschaft, Vernetzung und relevanten Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Stiftungen und Wohlfahrtsorganisationen sowie Impulse in den Bereichen Verbreitungsstrategien, Wirkungsorientierung, systemischer Veränderung, Führungsmodellen und persönlicher Entwicklung / Wohlbefinden (Wellbeing). Bei Bedarf erhalten Fellows ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungsstipendium von bis zu drei Jahren.

Bei der Begleitung binden wir zahlreiche Partner ein, insbesondere

- unternehmerische Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem Ashoka Support Network oder als Teil des Netzwerkes aus Coaches und Berater*innen mit ihrer Expertise und Erfahrung für Sozialunternehmer*innen und Ashoka einsetzen können,

- professionelle pro bono-Partner, die den Fellows unentgeltlich Beratungsleistungen zur Verfügung stellen, z.B. die Kanzlei Hogan Lovells für Rechtsberatung oder die Agentur H+K Strategies für Kommunikationsberatung sowie

- kooperierende Stiftungen und Unternehmen, meist bezogen auf bestimmte Themengebiete, z.B. Prof. Otto Beisheim Stiftung (Digitale Bildung), Boehringer Ingelheim (Gesundheit), Google Deutschland (Google Impact Challenge), Kurt & Maria Dohle Stiftung (Förderung von Social Entrepreneurs im Themenfeld Kinder / Jugend), Robert Bosch Stiftung (ChangemakerXchange), Werhahn Stiftung (Chancen für Jugendliche) und Zalando (Migration & Integration).

Darüber hinaus kann Ashoka Kontakte zu den etwa 3.300 Ashoka Fellows in anderen Ländern knüpfen und so den fachlichen Austausch zwischen Fellows unterstützen.

Ashoka ist kein klassischer Investor. Wir stellen keinerlei finanzielle Projekt- und Organisationsförderung für Fellows zur Verfügung. Ashoka Fellows bleiben auch immer »Kapitän*innen auf ihrem eigenen Schiff«. Sie behalten alle Freiheiten und die volle Verantwortung für ihre Organisation und ihre Idee. Ashoka will aber ermöglichen, begleiten, vernetzen, Türen öffnen und immer wieder in konstruktiver Diskussion herausfordern.

DIE WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA FELLOWSHIP

ZIELGRUPPE

Ashoka Fellows

LEISTUNG

- Lebenshaltungsstipendium (bei Bedarf)

ERWARTETE WIRKUNG

- 100%ige Konzentration der Ashoka Fellows auf die Weiterentwicklung und Verbreitung ihrer sozialen Innovation

LEISTUNG

- Gemeinschaft aufbauen und fördern
- Kontinuierliche Vernetzung unter den Fellows sowie mit dem Ashoka Support Network (inter)national
- Vernetzung bei jährlichem Community-Treffen mit Fellows, Support Network und Partnern
- Vorstellung der neuen Fellows und i.d.R. Sozialunternehmer*innen Konferenz

ERWARTETE WIRKUNG

Deutlich besserer Kontakt, Austausch, kollegiale Beratung und gegenseitige Unterstützung unter den Fellows und auch in der weiteren Ashoka Community

LEISTUNG

- Gesprächspartner sein
- Wirkungsworkshops für neue Fellows
- Jahresgespräche inkl. Rück- und Ausblick zu Strategie und Planung
- Einzelbegleitung durch Ashoka-Mitarbeiter*innen

ERWARTETE WIRKUNG

Größere Klarheit über strategische Themen und Fragestellungen

LEISTUNG

- Agenda-Setting
- Workshops zu Schwerpunktthemen: Wirkungsmessung, systemische Wirkung / Skalierung, die eigene Führungsrolle, Wellbeing

ERWARTETE WIRKUNG

- Gesteigerte Kompetenz zu
- Wirkungsorientierung und -messung
- Systemischer Veränderung (Skalierung der Wirkung versus Skalierung der Organisation)
- Führungsmodellen
- Persönlicher Entwicklung / Wellbeing

LEISTUNG

- Netzwerkaufbau
- Vermittlung von pro bono-Leistungen
- Vermittlung von Fellows zu Konferenzen, Fachgremien, potenziellen Partnern, etc.
- Aufbau und Pflege der Partnerschaften von Ashoka
- i.d.R. jährliche Sozialunternehmer*innen Konferenz

ERWARTETE WIRKUNG

Deutlich besserer Kontakt für Fellows zu relevanten Stakeholdern wie z.B. Stiftungen, Unternehmen, Sozialinvestoren, politischen Entscheidungsträger*innen, Vertreter*innen des Sozialsektors und die Möglichkeit Allianzen zu schmieden

3. GESTALTUNG DES »ÖKOSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATION

Einzelförderung reicht nicht. Wir arbeiten daran, mehr Verständnis und Unterstützung für Sozialunternehmer*innen in Deutschland zu schaffen und die Rahmenbedingungen für soziale Innovation in Deutschland zu verbessern.

Durch Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. Vorträge und auf Konferenzen verbreiten wir die Idee des Sozialunternehmer*innen und des selbstbestimmten Engagements. In Studien und Konzeptpapieren zeigen wir prominente Herausforderungen des Feldes auf und schlagen Lösungsansätze vor. In ausgewählten Themen werden wir selbst aktiv. Unser Verständnis ist ähnlich dem eines Inkubators, der gemeinwohlorientierte Initiativen nach einer intensiven Phase des Aufbaus und der Begleitung in die Selbstständigkeit entlässt:

• **Fokus auf Jugendliche:** Nach eigenen Erfahrungen in der Begleitung von Jugendlichen (»Youth Venture«-Programm, bis 2015) und der Verbreitung der erprobten Methodik durch andere Organisationen (2015-2017) sowie dem Beitrag zum Aufbau eines internationalen Netzwerks von ausgewählten »Changemaker Schools« (2014-2017) fokussieren wir unsere Aktivitäten in diesem Bereich heute vor allem darauf, in diesem Feld engagierte Ashoka Fellows zu stärken und (international) zu vernetzen. Mit dem ChangemakerXchange etablieren wir gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung ein globales Netzwerk besonders engagierter junger Gründer*innen.

• **Ein Ökosystem für Professionalisierung und Organisationsentwicklung:** Nachdem wir 2011 in einer Studie erstmals Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen herausgearbeitet hatten, starteten wir unterschiedliche Initiativen mit dem Ziel, Hürden in Professionalisierung und Etablierung zu überwinden. Aus der Finanzierungsinitiative ging die 2013 gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) hervor, die Sozialunternehmer*innen und Finanziers aller Art zusammenbringt, um neue Erfolgsbeispiele für die Kombination von Investitionen und Förderungen zu schaffen (www.fa-se.eu). Die 2013 begonnene Karriereinitiative mündete in der von Ashoka mitgegründeten Personal- und Karriereagentur Talents4Good (www.talents4good.de). Das von uns aufgebaute Programm Engagement mit Perspektive (PEP) bietet mit Stipendien, Weiterbildungen und begleitendem Coaching jungen Weltveränderern Perspektiven zur Professionalisierung (www.pep-deutschland.de). Es wird seit September 2017 unter dem Dach der Zukunftswerft gUG weitergeführt. Neben den Themen Finanzierung und Personal beschäftigen wir uns intensiv mit der Wirkungsorientierung und -dokumentation in der Branche. Gemeinsam mit der »Social Reporting Initiative« entwickeln und verbreiten wir den »Social Reporting Standard« als Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung (www.social-reporting-standard.de).

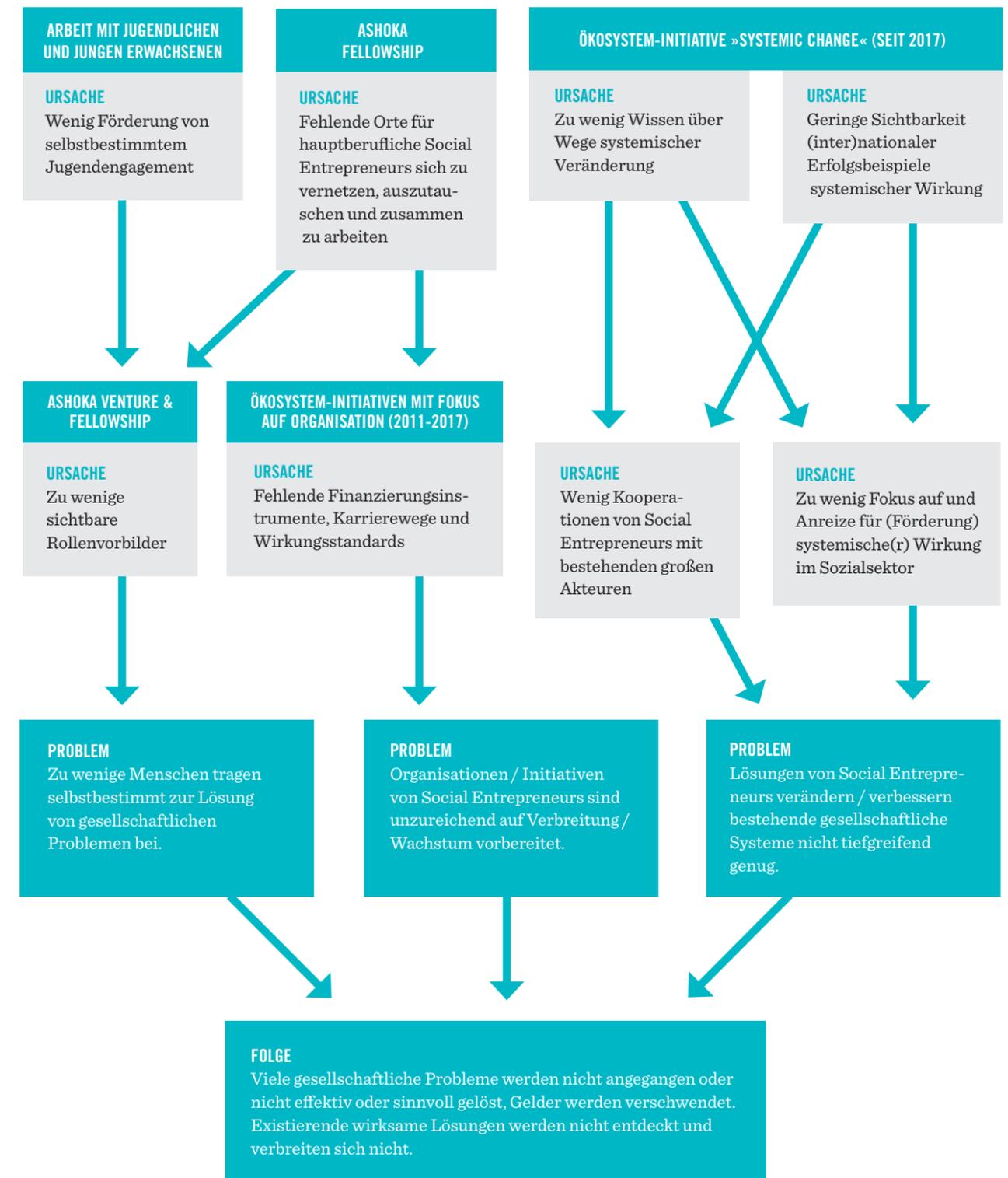
• **Ein Ökosystem, das (indirekte) Verbreitung und Etablierung sozialer Innovationen ermöglicht:** Das Jahr 2017 war für uns auch ein Jahr, in dem wir Bilanz gezogen haben. In einem Strategieprozess unter Einbe-

ziehung von Fellows, Unterstützer*innen und Partnern wurde deutlich, wo für eine nächste Entwicklungsphase von Social Entrepreneurship und sozialer Innovation in Deutschland der Beitrag von Ashoka besonders wirkungsvoll sein könnte. Während sich in den vergangenen Jahren das oben beschriebene Ökosystem erfreulich entwickelt hat und immer mehr Akteure wirkungsvoll aktiv sind, stoßen Sozialunternehmer*innen nach wie vor an gläserne Decken in der Verbreitung und Etablierung ihrer sozialen Innovationen. Vor diesem Hintergrund wollen wir ergänzend ein Ökosystem aufbauen, das sich auf das Potenzial von Sozialunternehmer*innen fokussiert, systemische Wirkung zu erreichen und den Status Quo in einem gesellschaftlichen Themenfeld nachhaltig zum Besseren zu verändern. Hierfür führen wir unseren bestehenden Dialog mit der Politik – Ashoka ist seit 2017 Gründungs- und Vorstandsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND e.V.) – und zahlreichen Wohlfahrtsorganisationen fort und bauen das Miteinander mit Wohlfahrt, Politik und Wirtschaft weiterhin zu Partnerschaften aus.

WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA ÖKOSYSTEM-PROGRAMME



ASHOKAS LÖSUNGSANSATZ IM ÜBERBLICK



RESSOURCEN, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN IM BERICHTSZEITRAUM

AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA VENTURE)

RESSOURCE

- 73.459 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 2.445 € Sachkosten
- Zeit der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter*in
- Engagement des Nominatorennetzwerks
- Partner stellt Räume für die Auswahltage in Berlin kostenfrei zur Verfügung



LEISTUNG

- Pflege und Aktivierung des Nominatorennetzwerks aus 1.500 Expert*innen
- Prüfung von ca. 200 Kandidat*innen durch Innovationsanalysen, Gespräche mit Expert*innen, Referenzchecks und Interviews mit etwa 50 Kandidat*innen und 60 Expert*innen
- Drei neue bestätigte Ashoka Fellows
- Gender-Analyse der Kandidat*innen der vergangenen Jahre und Reflektion zu der Frage, ob wir im Auswahlprozess (unbewusst) Frauen oder andere Teile der Bevölkerung benachteiligen
- Vorbereitung der feierlichen Aufnahme im Oktober 2018



WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis als Sozialunternehmer*in: 44%¹ der Ashoka Fellows der vergangenen drei Jahre haben sich erst durch den Auswahlprozess selbst als Sozialunternehmer*in wahrgenommen.
- 69%¹ konnten bereits durch den Auswahlprozess ihre Ziele schärfen und Strategien verbessern.
- Verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit: In nahezu allen Gesprächen mit sozialen Gründer*innen oder interessierten Förderern werden uns Ashoka Fellows als entscheidende Inspirationsquelle genannt.
- Selbst bei Absage mit konstruktivem Feedback und teilweise Vernetzung mit anderen Organisationen / Netzwerken / Förderern lässt sich Enttäuschung kaum vermeiden.
- Die Hervorhebung von Einzelnen birgt die Gefahr, Einzelne zu überhöhen und so auch unter Druck zu setzen (in der Branche diskutiert als Heldensyndrom) und die Leistung von Teams nicht ausreichend (öffentlich) anzuerkennen.

¹ Quelle: Fellow-Umfrage zum Jahr 2017, Selbstauskunft / Einschätzung der Fellows; 9 von 12 Fellows (75%) der vergangenen 3 Jahre (ausgewählt 2015-2017) haben an der Umfrage zum Auswahlprozess / Ashoka Venture teilgenommen; Antwortmöglichkeiten zwischen 0% und 100% frei wählbar, Auswertung >50% als »ja« und ≤50% als »nein«.

UNSERE PRINZIPIEN DER WIRKUNGSBERICHTERSTATTUNG

WIRKUNG IST EIN GROSSES WORT. IN UNSERER DARSTELLUNG VERPFLICHTEN WIR UNS DIESEN GRUNDSÄTZEN:

1. WIR UNTERSCHÄTZEN UNSERE WIRKUNG LIEBER ALS SIE ZU ÜBERSCHÄTZEN.
2. WIR MACHEN UNSERE ANNAHMEN EXPLIZIT.
3. WIR BETRACHTEN AUCH DIE NEGATIVEN FOLGEN UNSERES TUNS.



DER KRITISCHE BLICK: GESCHLECHTERUNGLEICHGEWICHT IN DER FELLOW-AUSWAHL?

DIE AUSGANGSLAGE

Aktuell sind 35 % der deutschen Fellows weiblich. Damit liegen wir, anders als in Vorjahren, hinter dem globalen Anteil weiblicher Fellows von etwa 40% zurück. Während wir global auf den Wert stolz sind – gemessen an der Vielfalt der Länder und Kontexte, in denen wir seit 1980 auswählen – hinterfragen wir in Bezug auf unsere Arbeit in Deutschland immer wieder kritisch: Worin könnte die Tendenz zur Aufnahme männlicher Sozialunternehmer begründet liegen?

DAS HABEN WIR UNS ANGESEHEN

Schon in der Vergangenheit haben wir z.B. durch externe Interviewtrainings mit Personalexpert*innen unseren Blick auf mögliche Verzerrungen in Wahrnehmung und Bewertung geschult. 2017 analysierten wir zusätzlich unsere Nominierungen – etwa 40% der Nominierten im Jahr 2016 waren Frauen. Basis für eine erneute Auseinandersetzung mit unserem Auswahlprozess im Hinblick auf Genderneutralität waren Gespräche mit Expert*innen aus den Bereichen weibliche Gründungen und Frauennetzwerken. Sie haben für mögliche Verzerrungen in der Auswahl sensibilisiert, aber auch auf mögliche systemische Ursachen außerhalb des Kontakts mit Ashoka aufgewiesen, z.B. die frühe Förderung und Ermutigung von (sozialen) Gründerinnen.

WAS WIR (VERSTÄRKT) TUN

- Nominatoren-Netzwerk pflegen und erweitern, um diversere Nominierungen zu erhalten und die Fellowship (wieder) diverser aufzustellen
- Intern immer wieder für Kommunikations-Dynamiken schulen
- Sensibel mit externer Kommunikation im Hinblick auf Geschlechterneutralität umgehen
- Präsenz zeigen in und Allianzen schmieden mit weiblichen Netzwerken

FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA FELLOWSHIP)

RESSOURCE

- 125.591 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 41.457 € Sachkosten
- 259.186 € an Stipendien für deutsche Fellows

- Zeit der Ashoka Support Network-Mitglieder
- Zeitliches Engagement von pro bono-Partnern im Wert von über 435.000 €²

LEISTUNG

- Auszahlung von 10 Stipendien

WIRKUNG

- Zeitliche Konzentration: 100% der Fellows mit Stipendium widmen sich voll der Verbreitung ihrer sozialen Innovation. Das sind unserer Schätzung nach 80% mehr als es auch ohne unsere Förderung getan hätten.³

LEISTUNG

Gemeinschaft aufbauen und fördern

- Zwei jeweils zweitägige Community-Treffen (München, Paretz)
- Sozialunternehmer*innen Konferenz mit 350 Teilnehmer*innen
- Ausrichtung von ASN-Fellow-Abenden sowie fünf regionalen Treffen des Netzwerks
- Vernetzung unter den Fellows und mit dem Ashoka Support Network (inter)national
- Unterstützung der Fellow-Initiative zum Aufbau eines Solidaritätsfonds zur gegenseitigen finanziellen Absicherung

WIRKUNG

Aus der Fellow-Umfrage wissen wir¹:

- 96% ... sehen ihre Arbeit als Teil einer größeren Bewegung, die Menschen ermutigt und unterstützt, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen
- 93% ... fühlen sich innerhalb des Netzwerks als Person wertgeschätzt
- 61% ... suchen aktiv nach Synergien und Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Ashoka Fellows
- 95% ... fühlen sich wohl innerhalb der Community Probleme und auch Schwächen anzusprechen

LEISTUNG

Gesprächspartner sein

- ausführliche Startgespräche für sechs neue Fellows mit dem Ashoka-Team und Ashoka Support Network-Mitgliedern
- 44 Jahresgespräche mit den Fellows inkl. Rück- und Ausblick zu Strategie und Planung
- Einzelbegleitung durch Ashoka-Mitarbeiter*innen (Ø 5h p. Fellow)⁴
- Beratung durch FASE und pro bono-Partner zu Finanzierungsmodellen

LEISTUNG

Fast alle Fellows haben durch unsere Beratung an Kompetenz gewonnen:

- 73% ... hat das Ashoka Netzwerk Raum gegeben für relevante Überlegungen auf Strategie- und Metaebene, welche im Tagesgeschäft zu selten Raum haben
- 67% ... hat das Ashoka-Netzwerk (andere Fellows, Team, ASN, Coaches, Partner) zu größerer Klarheit über strategische Prioritäten verholfen

LEISTUNG

Agenda-Setting

- Workshops bei den zwei Treffen aller deutschen Ashoka Fellows, u.a. zu Impact Transfer, New Work, der eigenen Führungsrolle, Frauen in der Branche, der Entwicklung eines Ashoka-Fellow-Solidaritätsfonds und Wegen mit Kommunen zusammen zu arbeiten
- Unterstützung der neuen internationalen Initiative »Wellbeing-Project«, an der auch deutsche Fellows teilnehmen

WIRKUNG

- 35% ... haben ein besseres Verständnis von Methoden der Wirkungsmessung und wirkungsorientierter Berichterstattung erlangt
- 36% ... haben ein besseres Verständnis von systemischer Wirkung als noch 2016
- 49% ... geben an, ihr persönliches Wohlbefinden habe sich verbessert.
- 52% ... geben an, ihre Rolle als Führungspersönlichkeit habe sich positiv verändert
- 91% ... haben mind. einen der folgenden Schritte unternommen, um die indirekte Wirkung ihrer Arbeit zu erhöhen (eigene Ressourcen und Wissen frei zugänglich gemacht / einer Koalition beigetreten / eigene Netzwerke geöffnet / zentrale Akteure im Hintergrund beeinflusst / externe Akteure ausgebildet)

LEISTUNG

Netzwerkaufbau

- Sozialunternehmer*innen-Konferenz zur Vernetzung von Fellows mit Netzwerkmitgliedern aus Wirtschaft, Politik und Wohlfahrt und Sozialwesen
- Einzelvermittlung nach Bedarf (z.B. 13 Coachings und Organisationsberatungen, 17 Rechtsberatungen, 6 Medientrainings)
- Vernetzungen mit politischen Entscheidungsträger*innen, Stiftungen, Sozialinvestoren, Unternehmen und der Wohlfahrt
- Pflege und Ausbau der Partnerschaften von Ashoka

WIRKUNG

- Durch uns sind Ashoka Fellows in Kontakt gekommen mit mehr...
- 46% ... Kontakten außerhalb Deutschlands (z.B. Skalierung)
 - 42% ... Unternehmen
 - 40% ... Stiftungen
 - 29% ... Sozialinvestoren
 - 19% ... Vertreter*innen des Sozialsektors
 - 12% ... Wohlfahrtsorganisationen
 - 10% ... politischen Entscheider*innen

Quelle:

¹ Fellow-Umfrage zum Jahr 2017, Selbstauskunft/ Einschätzung der Fellows; von 68 Fellows haben 56 an der Umfrage teilgenommen (82%); Antwortmöglichkeiten »ja« und »eher ja« aggregiert

² Abfrage bei pro bono-Partnern nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für non-profit-Organisationen

³ Ausgegangen wird hier von Veränderung von komplett ehrenamtlich oder Teilzeit auf eine Vollzeitfinanzierung. Wir gehen davon aus, dass ein Teil der Fellows auch so andere (Teil-)Finanzierungen gefunden hätte und sich somit auch voll auf die Arbeit hätte konzentrieren können.

⁴ Geschätzter Durchschnittswert mit sehr großen Unterschieden zwischen Fellows je nach aktuellem Unterstützungsbedarf

GESTALTUNG DES »ÖKOSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATIONEN

RESSOURCE

- 135.127 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 111.590 € Sachkosten
- 34.870 € Personalkosten der Ausgründungsteams
- 304.810 € Sachkosten der Ausgründungsteams (inkl. Stipendien, Projektförderung und Ausgründung)
- Zeitliches Engagement von pro-bono Partnern im Wert von über 385.000 €²

LEISTUNG

Ashoka Sozialunternehmer*innen-Konferenz in Berlin zum Thema »Perspektivwechsel« im Mai 2017 mit 250 Teilnehmer*innen, 16 Workshops und über 20 Referent*innen

Vorstellung der neuen Ashoka Fellows am Abend vor 450 Gästen im Allianz Forum Berlin

WIRKUNG⁵

Tieferes Verständnis von Sozialunternehmertum bei Entscheider*innen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

Sichtbarmachen konkreter Bedarfe und Engagementmöglichkeiten

Stiften von Partnerschaften zwischen Fellows und Gestalter*innen im Ökosystem

LEISTUNG

- Dialog mit Politik und Wohlfahrtsverbänden
- Engagement als Gründungsmitglied des SEND e.V.
- Diverse Einzelgespräche und Konferenz- / Panelteilnahmen
- Zusammenarbeit mit den Malteser Werken im Rahmen der dritten Wirkungsschmiede zum Thema Teilhabe

WIRKUNG⁵

- Aufmerksamkeit für die Potenziale von Social Entrepreneurship bei politischen Entscheider*innen, gerade im Kontext der Bundestagswahl
- Stärkung der Verbindung zwischen Social Entrepreneurship und Wohlfahrt und der strukturierte Aufbau von Kooperationen, um soziale Innovationen erfolgreich in die Breite zu tragen

LEISTUNG

- Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen
- Begleitung der drei »Changemaker Schools«, die Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Gestalter*innen vorbereiten
- Begleitung und Ausbau der internationalen ChangemakerXchange-Community aus 400 herausragend engagierten jungen Social Entrepreneurs aus über 80 Ländern, inkl. Expansion des Programms nach Afrika und Asien

WIRKUNG⁵

- Stärkung der Selbstwahrnehmung der Schulen als innovative Kraft in der Schullandschaft
- Ermöglichung der internationalen Vernetzung und Wissensaustauschs im europäischen Teil des CMSchool-Netzwerks
- 150 gemeinsame Projekte wurden aus der Gemeinschaft der ChangemakerXchange-Teilnehmer*innen gestartet; hinzu kommt eine klare Orientierung der jungen Changemaker viele weitere Jugendliche zum Engagement zu befähigen / ermutigen

LEISTUNG

- Mitarbeit in der Social Reporting Initiative

WIRKUNG⁵

Stärkung des Social Reporting Standard als Weg für vergleichbare Wirkungsberichterstattung

LEISTUNG

Programm Engagement mit Perspektive:

- Auswahl, Unterstützung und intensive Begleitung von 24 jungen Sozialunternehmer*innen im Rahmen von Stipendien und Wirkungsschmieden mit Präsenzveranstaltungen, Coaching, Strategieführung sowie kollegialen Beratungsformaten
- Ausgründung des Programms und Weiterführung durch die Zukunftswerft gUG

WIRKUNG⁵

- Sozialunternehmertum etabliert sich als relevanter Karriereweg: Junge Sozialunternehmer*innen wirken als Multiplikatoren, tragen ihre Erfahrung und ihr Wissen in bestehende Netzwerke und denken anders über ihre Karriereentscheidung nach.
- Stärkere Wirkungsorientierung: Ein wachsender Teil der führenden jungen Sozialunternehmer*innen in Deutschland beherrscht elementares Denk- und Handwerkszeug rund um systemische soziale Wirkung.

MASSNAHMEN ZUR BEGLEITENDEN EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG

Externe Expert*innen und Jurymitglieder sind fester Teil des Auswahlprozesses für Ashoka Fellows. Ashoka befragt mindestens alle zwei Jahre Fellows und Unterstützer*innen nach ihren Erfahrungen, um die Wirkung unserer Aktivitäten zu erfassen. Auch Ashoka International führt regelmäßig Umfragen zur Effektivität der Förderung durch (siehe www.ashoka.org/de/berichte). Ein Anteil von aktuell 57% der Ashoka Fellows dokumentieren ihre Entwicklung jährlich in einem Wirkungsbericht (nach dem Social Reporting Standard), sie sind Basis für Jahresgespräche und Feedbacks.

Das Team von Ashoka kommt ca. sechsmal im Jahr zu Teamtage zusammen, bei denen alle Mitarbeiter*innen die eigenen Arbeitsergebnisse in den Programmen reflektieren und Verbesserungsvorschläge diskutieren. Jede*r Mitarbeiter*in formuliert darüber hinaus mit einem Sparingpartner Zielvereinbarungen, die allen anderen Mitarbeiter*innen zugänglich sind und regelmäßig diskutiert werden.

Insbesondere für die Gestaltung der Ökosystem-Themen profitiert Ashoka von einer jährlichen Strategiestudie mit McKinsey & Company (siehe dazu auch die publizierten Studien auf unserer Website).

Nach außen berichtet Ashoka auf Basis des Social Reporting Standards (SRS) und ist regelmäßig Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, die vom Team mit Daten und Interviews unterstützt wird.

VERGLEICH ZUM VORJAHR:
GRAD DER ZIELERREICHUNG, LERNERFAHRUNGEN UND ERFOLGE

Besonders in Bezug auf unsere Ökosystem-Aktivitäten sehen wir 2017 als erfolgreiches Jahr an. Erstmals sind soziale Innovation und Social Entrepreneurship in einem Koalitionsvertrag der Bundesregierung (Verabschiedung 2018) erwähnt, u.a. heißt es dort (S. 43): »Social Entrepreneurship spielt bei der Lösung aktueller gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen eine zunehmend wichtige Rolle. Social Entrepreneurship wollen wir noch stärker als bisher fördern und unterstützen.« Dies sehen wir als eine

gute Basis an, um die politische Vernetzung von Social Entrepreneurs, vor allem über und mit dem SEND e.V., weiter voranzutreiben. Das zunehmende Zusammenkommen von Akteuren der Branche, um gemeinsam soziale Innovationen zu fördern, stimmt uns sehr positiv.

Für Ashoka selbst war 2017 ein Jahr der strategischen Weiterentwicklung. Auf der Sozialunternehmer*innen-Konferenz zum Thema »Perspektivwechsel« stellten wir erstmals die notwendigen Rahmenbedingungen für systemische Veränderungen – individuell, organisatorisch und institutionell – in den Mittelpunkt. Uns ist klargeworden, dass wir Ashoka Fellows viel stärker zu diesem Thema unterstützen müssen als bislang. Auch in die Stärkung unseres Netzwerks haben wir viel investiert. Besonders positive Rückmeldungen erhielten wir auf das jährliche Fellow-Treffen. Wir haben es konsequent zum Community-Treffen mit Fellows, Mitstreiter*innen, Ashoka Team und Unterstützer*innen ausgebaut. Ashoka wird seiner Rolle als Plattform und Verknüpfen dadurch noch stärker gerecht.

Intern haben wir erfolgreich einen extern begleiteten Entwicklungsprozesses fortgeführt. Er hat uns zu einer selbstgeführten Organisation hin verändert, mit hoher Flexibilität und Gestaltungsspielräumen für die einzelnen Teammitglieder und klaren gemeinsamen Zielen. Im Dezember 2017 lösten wir konsequenterweise unser Führungsteam auf. Langjährige Mitarbeiter*innen von Ashoka verstehen sich nun als Partner*innen von Ashoka Deutschland.

Eine Lernerfahrung bleibt, dass die noch stärkere und systematischere Vermittlung von interessierten Unterstützer*innen aus dem ASN zu Ashoka Fellows ein riesiges Potenzial für die Wirkung der Fellows bieten kann. Wir arbeiten derzeit intensiv an einer langfristigen Struktur für diesen Austausch.

⁵ nicht systematisch erhoben

PLANUNG UND AUSBLICK

PLANUNG UND ZIELE

Auch im Bereich Fellowship koordinieren wir unsere Aktivitäten immer stärker europäisch, indem wir pan-europäische Angebote schaffen und die europaweite Vereinheitlichung des Fellowship-Programmes voranbringen. Darüber hinaus planen wir noch mehr Angebote mit dem Fokus auf systemische Wirkung zu schaffen und die Möglichkeiten im Netzwerk zur direkten Vernetzung und Peer-to-peer Unterstützung zwischen Fellows, ASN und Partnern auszuweiten.

Im Bereich Ökosystem planen wir noch besser zu verstehen, welche Rahmenbedingungen für erfolgreiche systemische Veränderungen geschaffen werden müssen – und wie wir wirkungsvoll dazu beitragen können. Wir möchten zu diesem Thema mehr publizieren und als Redner*innen / Impulsgeber*innen auftreten. Auch planen wir dazu stärkeren Kontakt zu staatlichen Stellen, Wohlfahrtsverbänden, Kommunen und anderen etablierten Akteuren aufzubauen. Für Partner und Öffentlichkeit möchten wir noch stärker herausarbeiten, dass und wie die Ansätze von Ashoka Fellows wirklich gesellschaftliche Systeme verändern.

International planen wir u.a. den europaweiten Ausbau der in Deutschland begonnenen Integrationsinitiative unter dem Namen »Hello Europe«. Nächster Meilenstein soll eine Hello Europe-Konferenz mit EU-Entscheider*innen im Juni 2018 sein.

EINFLUSSFAKTOREN: CHANCEN UND RISIKEN

CHANCEN

Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland immer noch am Anfang. Zum einen sind der Bildungsgrad und die Engagementbereitschaft im »Land der Ideen« so gewaltig wie nie – besonders nun, da viele, vor allem die heranwachsende Generation, durch Finanzkrise, Eurokrise, »Flüchtlingskrise« und die Prominenz populistischer Bewegungen repolitisiert wurden und das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Bürger*innen neu gestalten wollen. Zum anderen hat die Unterstützerlandschaft für Social Entrepreneurs in den vergangenen Jahren eine große Reifung und Anerkennung durchlaufen – bis hin zur erstmaligen Aufnahme von Sozialunternehmertum und sozialer Innovation in einen Koalitionsvertrag auf Bundesebene. Diese Durchsetzung des Konzepts von Social Entrepreneurship eröffnet große Chancen, neuartige Ansätze breitflächig für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

RISIKEN

Die aktuelle Aufmerksamkeitskultur zum Sozialunternehmertum lässt oft die Grenzen des Begriffs verschwimmen, so dass fast alle Aktivitäten, die wirtschaftliches und soziales Handeln miteinander verbinden, als Sozialunternehmertum definiert werden. So wird Social Entrepreneurship oft auf »besseres Wirtschaften« oder gar »Sozialstaat zum Nulltarif« verkürzt. Damit gerät das Entscheidende aus dem Blick: dass Sozialunternehmer*innen eine permanent erneuernde Kraft in Bürgergesellschaft und Sozialstaat sind – als Bürger*innen, die sich selbst verantwortlich machen und damit ganze gesellschaftliche Systeme zum Positiven verändern können. Es ist Aufgabe von Ashoka, diesen Unterschied und diesen Anspruch von »systemischer Veränderung« offensiv zu vermitteln.

UNSERE ORGANISATION

ORGANISATIONSPROFIL

NAME DER ORGANISATION	Ashoka Deutschland gGmbH
SITZ	Sitz laut Satzung ist Frankfurt am Main, Geschäftsanschrift ist München
GRÜNDUNG	2003
STANDORTE	Wir haben Mitarbeiter*innen und (meist pro bono zur Verfügung gestellte) Büros in München, Berlin und Hamburg
RECHTSFORM	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
KONTAKTDATEN	Prinzregentenplatz 10, 81675 München Telefon: 089 2175-49-754 Email: info_de@ashoka.org Website: www.ashoka.org/de
LINK ZUR SATZUNG (URL):	https://www.ashoka.org/de/atom/9869
REGISTREINTRAG	Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 57749
GEMEINNÜTZIGKEIT	Wir sind als gemeinnützig anerkannt. Gesellschaftszweck ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, der Völkerverständigung, der Entwicklungshilfe, der Hilfe für politisch, rassisch oder religiös Verfolgte, der Hilfe für Flüchtlinge und Opfer von Krieg und Gewalt, der Kriminalprävention, der Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Hilfe für Behinderte, des Umwelt- und Landschaftsschutzes, des öffentlichen Gesundheitswesens, des Wohlfahrtswesens, des Verbraucherschutzes, der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und des demokratischen Staatswesens und des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger und mildtätiger Zwecke. Der letzte Freistellungsbescheid des Finanzamts München stammt vom 19. April 2016.

PERSONALPROFIL

Mit 7,3 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2016: 7,9 / 2015: 7,9), über die hier vorwiegend berichtet wird. Mit diesem Team wählen wir Ashoka Fellows aus, unterstützen sie, arbeiten an Ökosystem-Programmen und koordinieren die Inkubation und Ausgründung von weiteren (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen. Im Jahr 2017 waren dies:

- **LAURA BRÄMSWIG** – Fellowship-Programm
- **CHRISTINA BRÜCHLE** – Administration und Programmunterstützung (studentische Hilfskraft in Teilzeit)
- **LISA DUELBERG** – Finanzen, Personal und Operations
- **STEFFEN FRISCHAT** – Ashoka Support Network (ehrenamtlich)
- **ANIKA HAAG** – Auswahl neuer Fellows (Venture) (Teilzeit, bis September 2017 in Elternzeit)
- **LAURA HAVERKAMP** – Ashoka Support Network und Kommunikation (Teilzeit, bis März 2017 in Elternzeit)
- **ODA HEISTER** – Personal- und Netzwerkentwicklung (Teilzeit)
- **KATHARINA HINZE** – Auswahl neuer Fellows (Venture) und Kommunikation (Elternzeit seit Dezember 2017)
- **RAINER HÖLL** – Partnerbetreuung und Programm-Sparring
- **RENÉE HORSTER** – Auswahl- und Fellowship-Programm (Trainee, bis März 2017)
- **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** – Coaching- und Beratungsnetzwerk (seit August 2017 in Elternzeit)
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Fellowship-Programm
- **JULIA REICHE** – Ashoka Support Network (ehrenamtlich)
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Partnerbetreuung und Programm-Sparring
- **MARKUS SOLLNER** – Finanzen, Recht, Personal und Operations
- **MICHAEL VOLLMANN** – Netzwerk-Entwicklung (Teilzeit)
- **FLORENCE WILD** – Auswahl- und Fellowship-Programm (Trainee, bis November 2017)

In unserem temporären Team für Ökosystem-Programme wirkten 2017 0,8 VZÄ (2016: 2,1 / 2015: 2,5):

- PEP – Engagement mit Perspektive: **ANJA BITTNER** (in Elternzeit), **NINA CEJNAR** (in Anteilen), **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** (in Anteilen), **RENÉE HORSTER** (in Anteilen), **INGRID SCHALKE** (in Anteilen), **REGINA SIPOS** (in Anteilen, bis Februar 2017)

Mitarbeiter*innen, die internationale Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 2017 4,7 VZÄ aus (2016: 4,6 / 2015: 3,5):

- **MEIKE BETTSCHIEDER** – Personalsuche für Ashoka Global (bis Mai 2017)
- **NINA CEJNAR** – Hello Europe (Teilzeit)
- **RAINER HÖLL** – Europäische Fellow-Auswahl, Hello Europe
- **MICHELE LEAMAN** – Hello Europe (bis Februar 2017)
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Ashoka Globalizer
- **FLORENTINE ROTH** – Ashoka Globalizer (ab Oktober 2017)
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Ashoka ChangemakerXchange
- In Anteilen: **ODA HEISTER**, **LAURA HAVERKAMP**, **KATHARINA HINZE**, **MARKUS SOLLNER**

Besonderer Dank gilt **MEIKE BETTSCHIEDER**, **ANJA BITTNER**, **RENÉE HORSTER**, **INGRID SCHALKE**, **ANNIKA SCHRÖDER**, **REGINA SIPOS** und **FLORENCE WILD**, die das Team im Jahr 2017 verlassen haben. Wir danken ihnen sehr, dass sie gemeinsam mit uns zu einer besseren Welt beigetragen haben und noch weiter beitragen!

Ebenfalls danken wir unseren geschätzten Kollegen **KALINA DRENSKA**, **KAN LI** und **VICTORIA REINSCH** für ihr wertvolles Engagement im Jahr 2017.

Ashoka versteht sich als Plattform unternehmerisch denkender Menschen. Alle Mitarbeiter*innen werden ermutigt, als Innovator*innen und »Intrapreneurs« (Unternehmer*innen innerhalb der Organisation) Wirksamkeit zu entfalten. Zahlreiche Programme zur Lösung gesellschaftlicher Probleme werden von Mitarbeiter*innen gestartet und nach erfolgreicher Test- oder Inkubationsphase zu Standards oder auch Ausgründungen.

Langfristige Mitarbeiter*innen von Ashoka können die Seniorität und das Selbstverständnis erlangen, sich gleichsam als Partner*innen in der Gesamtverantwortung zu fühlen – vergleichbar mit einer Partnerschaft bei Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen. Die Gruppe dieser Partner*innen umfasst aktuell alle unbefristet fest angestellten Mitarbeiter*innen und langjährig engagierte Ehrenamtliche. Neue Mitglieder werden einstimmig aufgenommen und vertreten Ashoka Deutschland nach außen eigenständig.

Als unternehmerische Plattform besteht Ashoka aus weit mehr Personen als den Mitarbeiter*innen. Sehr viele Leistungen werden nicht direkt durch das Team erbracht, sondern von (1) Mitgliedern des Ashoka Support Network, (2) Unternehmen, die uns als pro bono-Partner begleiten sowie (3) von Freiwilligen, die uns in ausgewählten Bereichen entlang ihrer Expertise unterstützen.

ASHOKA SUPPORT NETWORK (ASN)

Ashoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die einen großen Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Das Ashoka Support Network ist ein internationales Netzwerk aus erfolgreichen Unternehmer*innen und Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft. Zu Ende Dezember 2017 engagieren sich 66 Mitglieder im deutschen ASN, allein in Europa sind es ca. 260 (siehe auch www.ashoka.org > Programme > Ashoka Support Network). Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie 59% des Jahresbudgets für unsere Kernprogramme beitragen. Sie stehen den Ashoka Fellows auch mit Rat und Tat zur Seite, unterstützen bei Aufbau und Entwicklung unserer Ausgründungen wie Talents4Good und FASE und beraten das Ashoka-Team kontinuierlich in verschiedenen Initiativen.

PRO BONO-PARTNER

Unsere pro bono-Partner stellen Ashoka und / oder Ashoka Fellows professionelle Dienstleistungen in vereinbartem Umfang kostenfrei zur Verfügung.

- **AIRPLUS INTERNATIONAL** (Firmenkreditkarten)
- **ALVENSLEBEN CORPORATE BRANDING** (Branding)
- **ELEVEN GGMBH** (Veranstaltungsräume in München)
- **FRÖBEL GRUPPE** (Kinderbetreuung)
- **HELGA BREUNINGER STIFTUNG** (Community-Treffen in Paretz)
- **HOGAN LOVELLS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **H + K STRATEGIES** (PR)
- **INTES** (Weiterbildung von Ashoka Fellows)
- **KOVI – THE KETS DE VRIES INSTITUTE** (Leadership Coaching)
- **CHRISTIAN KLANT** (Fotografie)
- **LATHAM & WATKINS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- **LINKLATORS** (Büroinfrastruktur in München, Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **MCKINSEY & COMPANY** (Sommerstudie, Strategieberatung)
- **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss)
- **SOCIAL IMPACT** (Fellow-Treffen, Fellowberatung)
- **NATASHA WALKER ASSOCIATES** (Moderation)
- **XING** (Premium-Profile für Ashoka und Ashoka Fellows)
- **WESTERN UNION** (Auslandsüberweisungen)
- **EGON ZEHNDER INTERNATIONAL** (Executive Search)

Darüber hinaus arbeiten wir mit vielen Netzwerkorganisationen in unserem Umfeld, unter anderem den **BADEN-BADENER UNTERNEHMERGESPRÄCHEN** (BBUG), der **ENTREPRENEURS' ORGANIZATION** (EO), dem **FAMILY BUSINESS NETWORK – NEXT GENERATION** (FBN NxG), dem Alumninetzwerk des McCloy-Stipendienprogramms und der **STUDIENSTIFTUNG DES DEUTSCHEN VOLKES**.

ENGAGIERTE EXPERT*INNEN IM COACHING-NETZWERK

Eine Reihe von Partnern unterstützen unsere Fellows und das Ashoka-Team durch professionelles Coaching, Leadership- und Organisationsberatung sowie Mentoring und Change Management-Beratung. Details unter www.ashoka.org/de/unsere-partner.

ORGANISATION NEU ERFUNDEN

RAINER HÖLL UND LISA DUELBERG IM GESPRÄCH ZU AKTUELLEN ENTWICKLUNGSPROZESSEN BEI ASHOKA DEUTSCHLAND

Rainer, von dir kam der Impuls, Ashoka Deutschland zu einer selbstgeführten Organisation zu entwickeln. Was heißt das genau?

Rainer: Es bedeutet, dass Führungsfunktionen von allen in der Organisation gemeinsam getragen werden. Ich hatte Ende 2015 das Buch »Reinventing Organizations« gelesen und war begeistert. Dort wurde gezeigt, wie das tatsächlich funktionieren kann, in Organisationen jeder Größe und in jedem Sektor, vom großen Maschinenbaubetrieb bis zur kleinen Schule.

Und wie sieht das konkret aus?

Lisa: Wir haben uns über 1,5 Jahre extern begleiten lassen. Mittlerweile haben wir formale Führungsstrukturen praktisch abgeschafft und Führungsfunktionen komplett im Team verteilt – ich bin beispielsweise mit drei Kolleginnen Teil des »People-Team«. Weil dadurch jetzt jeder bei uns Mitverantwortung für die Gesamtorganisation trägt, ähnlich wie bei anderen Partnerschaften, haben wir uns nun auch so genannt. Feste Mitarbeiter*innen und langjährige Ehrenamtliche von Ashoka sind nun Partner*innen. Wir sind ein Team, das auf Augenhöhe zusammenarbeitet. In Themenbereichen und Projekten sind wir je nach Kompetenz mal leitend, mal mitarbeitend.

Wer ist nun der Hauptansprechpartner*in bei euch?

Rainer: Der*diejenige, der/die thematisch am besten zur Anfrage passt. Das kann man bei uns auf der Website sehen. Wenn jemand unsicher ist, kann er oder sie sich an info_de@ashoka.org oder einfach eine*n von uns wenden.

Und wie stellt ihr sicher, dass ihr auch weiterhin effektiv eure Ziele erreicht?

Lisa: Wir setzen uns weiterhin klare Jahresziele und legen fest, wie jede*r im Team zu diesen beiträgt. Quartalsweise schauen wir uns an, was wir geschafft haben – und wo wir vielleicht auch einmal (warum) vom Weg abgekommen sind. Diese regelmäßige Reflektion und Synchronisation im Team ist ganz wichtig.

Gibt es nun also keine Geschäftsführung mehr?

Lisa: Oda (Heister) und Rainer (Höll) sind weiterhin im Handelsregister als Geschäftsführer*in eingetragen. Juristisch geht das nicht anders. Aber das spielt im Kontakt nach außen keine Rolle. Jede*r Partner*in ist entscheidungsfähig.

Was verspricht ihr euch von dem Prozess?

Rainer: Wir glauben, dass verteilte Führung und selbstgemanagte Organisationen agiler und sinnstiftender sind als klassische Organisationsformen. Und dass wir so auch sehr viel besser unsere Mission erfüllen und (vor)leben können, in jeder*m das Potenzial für gesellschaftliche Veränderung zu wecken und zu fördern.

Mehr Informationen unter: www.reinventingorganizationswiki.com

CHRISTIN HEUER, Mitglied der Geschäftsleitung der Helga Breuninger Stiftung, zuvor langjähriges Ashoka-Teammitglied, spiegelte uns mit ihrer Erfahrung als Coach und Spezialistin für die Gestaltung von Moderationsprozessen nach dem Follow-Treffen 2017 in Paretz zurück:

*»Nach einem Jahr Entwicklungsprozess hin zu einer selbstgeführten Organisation habe ich das Ashoka-Team im positiven Sinne aufgeräumt erlebt. Wertschätzend und klar im Umgang untereinander, ohne Drang für den/die Einzelne*n, im Vordergrund zu stehen. Ich bin beeindruckt und berührt, mit welcher Tiefe sich das Team auf den Weg gemacht hat, und freue mich über die dadurch gewonnene Gestaltungskraft für die Ashoka-Community«*

GOVERNANCE, EIGENTÜMERSTRUKTUR, MITGLIEDSCHAFTEN UND VERBUNDENE ORGANISATIONEN

Ashoka Deutschland hatte bis Dezember 2017 ein Führungsteam, bestehend aus Laura Haverkamp, Oda Heister, Rainer Höll und Matthias Scheffelmeier. Jedes Mitglied des Führungsteams war alleinvertretungsberechtigt. Im Rahmen unseres Entwicklungsprozesses haben wir dieses Führungsteam aufgelöst und Verantwortlichkeiten kompetenzbasiert im Team verteilt (siehe Gespräch S. 74). Ein im Team erarbeiteter Kodex beschreibt, wie wir miteinander arbeiten und wirken wollen.

PARTNER*IN	RECHNERISCHES VOLLZEITGEHALT	ARBEITSZEIT 2017 (IN VZÄ)	TATSÄCHLICHES GEHALT 2017 ¹	ANMERKUNGEN
Laura Haverkamp	52.876 €	0,5	25.003 €	Wiedereinstieg nach Elternzeit im März (25%) bzw. August 2017 (80%)
Oda Heister	67.561 €	0,5	33.702 €	50% Teilzeit
Rainer Höll	66.778 €	1,0	66.584 €	–
Matthias Scheffelmeier	70.343 €	1,0	73.003 €	–
Markus Sollner	57.343 €	1,0	59.274 €	–

¹ Abweichungen zum rechnerischen Gehalt möglich aufgrund von Einmal-/ Sonderzahlungen

Aufsichtsorgan ist die »Ashoka: Innovators for the Public« (501c3 Non-Profit-Corporation), 1700 North Moore Street, Suite 2000, Arlington, VA 22209, USA, vertreten durch die Präsidentin Diana Wells. »Ashoka: Innovators for the Public« ist Eigentümerin des gesamten Eigenkapitals von 25.000 €. Die Eigentümerversammlung tagt einmal im Jahr.

Ashoka Deutschland ist Mitglied der Social Reporting Initiative e.V. und des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) und dort auch im Vorstand vertreten. Weiterhin ist Ashoka Deutschland Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen und in der European Venture Philanthropy Association (EVPA).

Ashoka Deutschland hält zum 31.12.2017 50% am Eigenkapital der Talents4Good GmbH und 60% am Eigenkapital der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH.

UMWELT- UND SOZIALPROFIL

Als nachhaltig handelnde Organisation minimiert Ashoka Fernreisen und nutzt primär Bahn und öffentliche Verkehrsmittel sowie in der Regel Privatunterkünfte statt Hotels.

Die Gehälter der Mitarbeiter*innen werden nach einem global einheitlichen System festgelegt, das sich an den Lebenshaltungskosten und Niveaus der nationalen Sektoren orientiert.

Ashoka legt als Arbeitgeber besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und verfügt über eine Teilzeitquote von 48%. In Verantwortung für Nachwuchsförderung vertraut Ashoka Deutschland bereits Mitarbeiter*innen unter 30 Jahren Programmverantwortung an und hat angemessen bezeichnete und vergütete Einstiegsmöglichkeiten geschaffen:

- Programme zum Berufseinstieg für Hochschulabsolventen dauern bei Ashoka zwischen neun und fünfzehn Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger*innen kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lauten (z.B. »Junior Entrepreneur«, »Trainee«, »Hospitant«), keinesfalls jedoch »Praktikant*in«.
- Student*innen können bei gegenseitigem Interesse und inhaltlicher Übereinstimmung bei Ashoka ein bis zu dreimonatiges Praktikum absolvieren. Praktikant*innen erhalten eine monatliche Bruttovergütung von 400 €.

Darüber hinaus fanden 2017 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Weiterbildungen und Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros.

ASHOKA KONTROVERSE

Ashoka tritt an für gesellschaftlichen Wandel zum Besseren – und doch kann vieles von dem, was wir tun, unbeabsichtigt auch problematische Effekte haben. Das halten wir für natürlich, denn wo es um Innovation und Unternehmertum geht, lassen sich Entwicklungen und Lebenswege besonders schwer vorhersagen.

Manchmal können wir unbeabsichtigte Nebenwirkungen unserer Arbeit verhindern: indem wir Prozesse verbessern, Fehler vermeiden, klarer kommunizieren. Doch manche Zielkonflikte bleiben bestehen. Ihnen müssen wir uns ehrlich stellen. Das tun wir nicht nur intern (was wir auch 2017 wieder bei einem speziellen dreitägigen Teamtreffen getan haben), sondern auch nach außen. Hier beschreiben wir zwei Kontroversen aus dem Herz unserer Arbeit, bei denen es kein falsch oder richtig gibt. Sondern nur eine Spannung, mit der wir immer wieder aufs Neue umgehen müssen.

SCHAFFT ASHOKA NICHT DURCH DAS FELLOWSHIP LANGFRISTIG PREKÄRE BERUFSKARRIEREN?

Social Entrepreneurs müssen sich, wie jede*r Unternehmer*in, unbedingt auf ihre Idee fokussieren können. Ashoka Fellows erhalten deshalb, wenn sie es benötigen, für drei Jahre ein Lebenshaltungsstipendium, dessen Höhe sich nach dem eigenen materiellen Bedarf richtet. Dafür geben sie meist ihren regulären Beruf vollständig auf, auch wenn sie dadurch große finanzielle Verluste in Kauf nehmen. In diesen drei Jahren des Stipendiums arbeiten sie mit Ashoka sehr intensiv daran, ihre soziale Lösung verbreitbar und nachhaltig finanzierbar zu machen – und danach auch ohne Stipendium den Weg weiter gehen zu können.

Meist funktioniert das. Fünf Jahre nach Ende des Stipendiums sind global 84% der Fellows immer noch voll auf ihr Vorhaben fokussiert. Aber es gelingt nicht immer, und oft hat das nichts mit den Talenten und Kompetenzen der Fellows zu tun. Soziale Innovationen brauchen oft länger als drei Jahre, bis stabile Strukturen und eine Finanzierung stehen – oder bis sich bestehende Märkte ausreichend verändert haben. Und selbst wenn dieses Ziel erreicht wird: Social Entrepreneurs agieren in Bereichen des Marktversagens und können (anders als Unternehmer*innen in der Wirtschaft) selbst im größtmöglichen Erfolgsfall nicht mit hohen Renditen oder Vorstandsgehältern rechnen.

So fragt sich Ashoka oft: Wie stark sind wir mitverantwortlich, wenn wir jedes Jahr vier bis acht Ashoka Fellows zu einem risikoreichen Karrierewechsel verhelfen, bei dem wir nicht immer wissen, ob er in jeder Perspektive gut für sie ausgeht? Wie steht es mit fehlenden Versicherungen und unzureichender Altersvorsorge in dieser Zeit? Natürlich sind wir nicht die einzigen, die sich diesen Fragen stellen sollten. Jede stipendienvergebende Stiftung trägt eine solche Mitverantwortung. Aber wir sind es, die in der Kommunikation das bewusste Eingehen des unternehmerischen Risikos immer wieder in den Vordergrund stellen. Manche Social Entrepreneurs hätten zur Lösung gerne den Staat mehr in der Pflicht, manche Ashoka, andere wollen sich untereinander stärker organisieren. Und andere sehen es schlicht als das unternehmerische Risiko, das man als Sozialunternehmer*in selbst tragen muss. Das Feld ist in Deutschland erst am Entstehen und wir kennen die richtige Antwort nicht. Aber wir werden weiter nach ihr suchen.

SOLLTE ASHOKA UNTERSTÜTZUNG VON UNTERNEHMEN AKZEPTIEREN, DIE IN GESELLSCHAFTLICHER KRITIK STEHEN?

Ashoka akzeptiert grundsätzlich keine staatlichen Gelder, sondern finanziert sich fast ausschließlich aus privaten Spenden. Etwa die Hälfte unserer Mittel stammt von Einzelpersonen, die andere Hälfte bringen Stiftungen und Unternehmen ein. Zusätzlich hat Ashoka viele pro bono-Partnerschaften mit Unternehmen geschlossen, die uns und den Ashoka Fellows kostenlos professionelle Leistungen zur Verfügung stellen. Ohne diese Partner, denen wir dankbar sind und zu denen wir voll stehen, wäre die Arbeit von Ashoka auf diesem Niveau undenkbar.

Gleichzeitig findet Ashoka – in Deutschland und international – eine besondere Ressourcenstärke und einen besonders hohen Grad an Expertise oft bei Unternehmen, deren Aktivitäten und Umfeld sehr komplex sind und die auch Kritik auf sich ziehen. Diese Kritik zu hören und zu diskutieren ist für uns wichtig, denn durch unsere Partnerwahl sind wir mitverantwortlich für die Glaubwürdigkeit von Ashoka und die der Ashoka Fellows.

Ashoka geht deshalb jede Partnerschaft sehr bewusst ein und lehnt bestimmte Partnerschaftsangebote ab – auch wenn wir mit zusätzlichen Ressourcen mehr soziale Wirkung erzielen könnten. Beispielsweise haben wir keine Partner in den Rüstungs- und Rohstoffindustrien. Darüber hinaus legen wir Wert darauf, dass Partnerschaften mindestens eine Laufzeit von drei Jahren haben und dass es besonders bei großen Partnern Verantwortliche gibt, die sich selbst sehr stark mit Ashoka und unseren Ideen identifizieren. So möchten wir verhindern, dass wir als kurzfristiges Feigenblatt für »Greenwashing« genutzt werden. Bei diesen Abwägungen helfen persönliches Vertrauen und ehrliche Gespräche oft mehr als fest stehende Nachhaltigkeitskataloge.

Im besten Fall gewinnen wir zudem Einfluss auf die Zukunft. Wir möchten Gesellschaft verändern, Grenzen zwischen Sektoren überwinden, unternehmerisch denkende Menschen überall verbinden. Wenn sich Wirtschaftsunternehmen – und besonders deren eigene »Intrapreneurs« – gemeinsam mit uns auf den Weg machen möchten, bessere, sozialere, nachhaltigere Lösungen für Zukunftsprobleme zu finden, sind wir auch bereit, uns für kontroverse Partner kritisieren zu lassen.

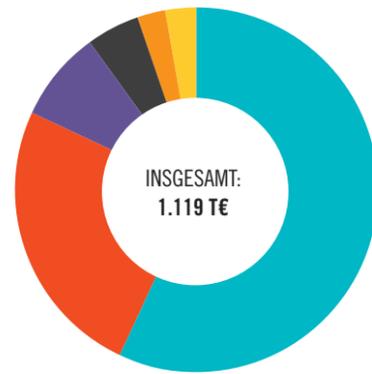
FINANZEN

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN

KERNPROGRAMME – VENTURE / FELLOWSHIP / ÖKOSYSTEM

Mit diesen Mitteln wählen wir Ashoka Fellows aus und unterstützen sie. Wir arbeiten an Ökosystem-Programmen und koordinieren die Inkubation und Ausgründung von weiteren (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen.

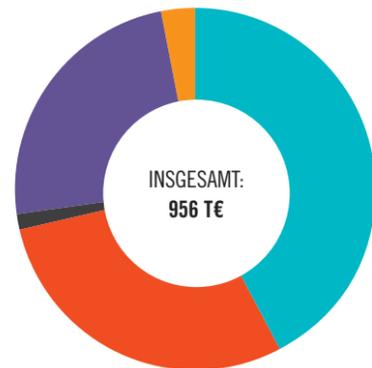
	2016	2017
ERTRÄGE GESAMT	1.038.420	1.089.940
ASHOKA SUPPORT NETWORK – ASN	494.000	639.499
INVESTIERENDE PARTNER	328.137	280.173
KLEINSPENDER*INNEN	36.350	28.085
VERMÖGENSVERWALTUNG	52.711	88.754
ZWECKBETRIEB / WIRTSCHAFTLICHER GESCHÄFTSBETRIEB	127.223	53.427
AUFWAND GESAMT	1.002.825	927.030
PERSONALKOSTEN	433.508	406.278
AUSWAHLPROGRAMM »VENTURE«	88.431	73.459
FÖRDERPROGRAMM »FELLOWSHIP«	106.423	125.591
BETREUUNG VON ÖKOSYSTEM-PROGRAMMEN	167.239	135.127
ADMINISTRATION / PARTNERMANAGEMENT	71.414	72.101
SACHKOSTEN	340.322	277.887
STIPENDIEN FÜR ASHOKA FELLOWS	192.709	230.003
ERTRAGSSTEUERN	36.286	12.862
ZUSÄTZLICHE STIPENDIEN AUS INTERNATIONALEN STIPENDIENGELDERN	53.449	29.183
INSGESAMT AN DEUTSCHE ASHOKA FELLOWS GEFLOSSENE STIPENDIEN	246.158	259.186



ERTRÄGE 2017

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)

- 639 T€ Ashoka Support Network
- 280 T€ Investierende Partner
- 89 T€ Vermögensverwaltung
- 53 T€ Zweckbetrieb / wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- 29 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global
- 28 T€ Kleinspender*innen

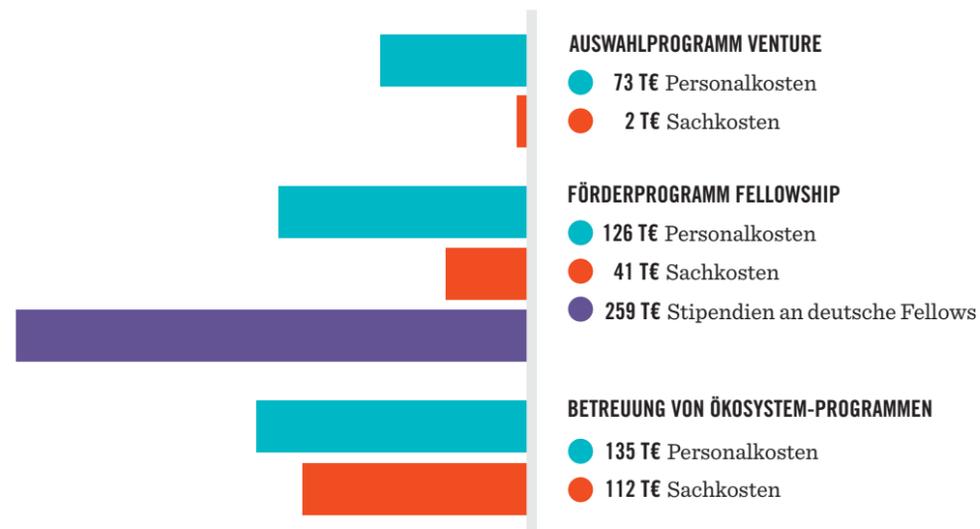


AUFWENDUNGEN 2017

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)

- 406 T€ Personalkosten
- 278 T€ Sachkosten
- 13 T€ Ertragsteuer
- 230 T€ Stipendienmittel
- 29 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global

AUFWENDUNGEN NACH PROGRAMMEN 2017



ÖKOSYSTEM-PROGRAMME IN INKUBATION UND AUSGRÜNDUNG

Mit diesen Mitteln pilotieren wir Programme, um die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmertum und selbstbestimmtes Engagement zu verbessern. Danach werden sie in die Eigenständigkeit entlassen. Die Ausgaben sind entsprechend temporär.

	2016	2017
EINNAHMEN GESAMT	325.600	358.933
AUFWAND GESAMT FÜR PEP – PROGRAMM ENGAGEMENT MIT PERSPEKTIVE	212.894	339.680
PERSONALKOSTEN	105.056	34.870
SACHKOSTEN	41.648	21.700
STIPENDIEN UND PROJEKTFÖRDERUNG	66.190	283.110

INTERNATIONALE PROGRAMME

Mit diesen Mitteln, die uns überwiegend aus internationalen Ashoka-Programmen zur Verfügung gestellt werden, koordinieren und finanzieren wir Aktivitäten wie die europäische Migrations- und Integrationsinitiative (Hello Europe), den Ashoka Globalizer, die Programme Making More Health, ChangemakerXchange sowie den Aufbau weiterer Ashoka-Büros im Ausland.

	2016	2017
ERTRÄGE GESAMT	1.208.235	1.016.989
AUFWAND GESAMT	1.441.494	1.148.004
PERSONALKOSTEN	286.167	261.896
SACHKOSTEN	1.155.327	886.107

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VON ASHOKA DEUTSCHLAND GESAMT – VEREINFACHTE DARSTELLUNG

	2016	2017
ERLÖSE UND ERTRÄGE	2.572.256	2.465.861
AUFWENDUNGEN	2.657.213	2.414.714
PERSONALAUFWAND	824.731	703.045
SACH- UND SONSTIGE AUFWENDUNGEN	1.832.482	1.711.668
JAHRESÜBERSCHUSS / JAHRESFEHLBETRAG	- 84.958	51.147
ENTNAHME AUS ZWECKGEBUNDENEN UND FREIEN RÜCKLAGEN²	476.814	323.797
EINSTELLUNG IN ZWECKGEBUNDENE UND FREIE RÜCKLAGEN	391.711	374.726
BILANZGEWINN	145	218

² inkl. verwendete Gewinnvorträge

VERMÖGENSRECHNUNG (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)

AKTIVA

	2016	2017
ANLAGEVERMÖGEN		
IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	1.168	1.073
SACHANLAGEN	19.884	13.259
FINANZANLAGEN	125.000	115.000
UMLAUFVERMÖGEN		
FORDERUNGEN	183.235	177.773
GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN	2.035.046	2.301.948
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	584	0
SUMME	2.364.918	2.609.053

PASSIVA

	2016	2017
EIGENKAPITAL		
GEZEICHNETES KAPITAL	25.000	25.000
RÜCKLAGEN		
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR ZUGESAGTE UND GEPLANTE STIPENDIEN	912.288	912.575
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE PROGRAMME	179.900	52.686
FREIE RÜCKLAGE FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE AKTIVITÄTEN	685.000	863.000
BILANZGEWINN	145	218
RÜCKSTELLUNGEN	40.429	53.291
VERBINDLICHKEITEN AUS NOCH NICHT VERWENDETEN ZUWENDUNGEN	412.483	619.948
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	41.173	32.334
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	68.500	50.000
SUMME	2.364.918	2.609.053

BUCHFÜHRUNG UND RECHNUNGSLEGUNG

Die Buchführung und Erstellung des Jahresabschlusses nach HGB erfolgt durch **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** in München und Bad Tölz. Der Abschluss wird von **PKF DEUTSCHLAND** testiert.

FINANZIELLE SITUATION UND PLANUNG

ZUR ÜBERSICHT DER ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN:

Die deutschen Kernprogramme verfügen über eine stabile und gut diversifizierte Finanzierungsbasis. Das Ashoka Support Network hat sich 2017 sehr positiv entwickelt, und unsere Partnerschaften, obschon in diesem Jahr leicht rückläufig, sind weiterhin beständig. Im Gegensatz zu 2016 wendeten wir im Jahr 2017 bewusst weniger Engagement für wirtschaftliche Geschäftsbetriebe auf, konnten jedoch durch nachträglich eingeforderte Buchantien für Vorjahre, die Erträge im Bereich der Vermögensverwaltung erhöhen. Personell legten wir mehr Fokus auf die Entwicklung des Bereichs Fellowship, konnten unsere Personalaufwendungen insgesamt jedoch senken. Nach einem geplanten Anstieg der Sachaufwendungen im Vorjahr konnten wir diese 2017 wieder erfreulich reduzieren. Durch die Zusage neuer Stipendien haben sich die Stipendienzahlungen an Fellows erhöht. Die Rückstellung für erwartete Ertragsteuern reduziert sich 2017 entsprechend dem geringeren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Der Bereich Ökosystem-Programme in Inkubation und Ausgründung bestand 2017 ausschließlich aus unseren Aktivitäten im Programm Engagement mit Perspektive (PEP), welches im Laufe des Jahres ausgegründet wurde und seitdem durch die Zukunftswerft gUG weitergeführt wird. Der Posten »Projektförderung« entspricht im Wesentlichen den übertragenen Fördermitteln. Durch die Ausgründung haben sich im Jahr 2017 ebenfalls die ertragswirksamen Einnahmen, durch Auflösen der entsprechenden Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen, erhöht. Ashoka wird auch weiterhin relevante Ökosystem-Themen identifizieren, prüfen, und bei Bedarf mitgestalten. Darüber hinaus hat Ashoka Deutschland 2017 internationale Ashoka-Programme mitentwickelt oder übernommen, insbesondere die Programme Hello Europe und ChangemakerXchange. Aus diesem Grund verwalten wir auch in Zukunft Mittel für Aktivitäten in anderen Ländern, welche sich mehrheitlich als durchlaufende Positionen in unserer Finanzübersicht widerspiegeln. Die Ausgabenüberschüsse bilden überwiegend das zeitversetzte Durchführen solcher Programme ab.

ZUR ZUSAMMENFASSENDEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG:

Die GuV zeigt die konsolidierten Beträge unserer drei Aktivitätsbereiche. Unsere Personalaufwendungen haben sich 2017 vor allem durch Elternzeiten und die Ausgründung des Programms PEP reduziert. Durch eine disziplinierte Ausgabenpolitik konnten wir unsere Sachaufwendungen senken. Der Jahresüberschuss wird den Rücklagen zugeführt.

ZUR VERMÖGENSRECHNUNG:

Bei den Aktiva bilden die Finanzanlagen unsere Beteiligungen an der Talents4Good GmbH und der FASE GmbH ab. Die Reduktion der Position ist auf die Veräußerung

von Anteilen der FASE GmbH zurückzuführen. Die Sachanlagen enthalten die Restwerte der im Jahr 2016 erstmalig angeschafften IT-Infrastruktur. Die Forderungen bestehen im Wesentlichen aus ausgereichten Gesellschafterdarlehen und erwarteten Einnahmen aus der Vermögensverwaltung des 2. Halbjahres 2017. Ausreichende Liquidität ist gegeben.

Bei den Passiva wurden die gebundenen Rücklagen nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO im Wesentlichen durch die Ausgründung des Programms PEP reduziert. Die Rücklage für zugesagte und künftige Stipendienmittel an deutsche Fellows verbleibt auf Vorjahresniveau. Zudem konnten wir erhaltene überschüssige Gelder der freien Rücklage zuführen. Die Position Rückstellungen berücksichtigt vor allem die zu erwartenden Körperschafts- und Gewerbesteuerzahlungen. Zweckgebundene Gelder für mehrjährige Programme weisen wir unter Anwendung des entsprechenden IDW-Standards als Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen aus. Diese Position steigt im Jahr 2017 an, im Wesentlichen durch die globale Erweiterung der Programme ChangemakerXchange und Hello Europe. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Network, die für Folgejahre gedacht sind.

WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN

- **A.T. KEARNEY** (System Change Initiative)
- **BOEHRINGER INGELHEIM** (Making More Health, Hello Europe)
- **ELISEN STIFTUNG** (Bildung und Landschaftsschutz)
- **GOOGLE DEUTSCHLAND** (Google Impact Challenge)
- **KURT & MARIA DOHLE STIFTUNG**; ehemals HIT Stiftung (Chancen für Jugendliche)
- **MALTESER WERKE** (Wirkungsschmiede Teilhabe)
- **PROF. OTTO BEISHEIM STIFTUNG** (Bildung und Erziehung)
- **ROBERT BOSCH STIFTUNG** (ChangemakerXchange, Hello Europe)
- **SAP** (Förderung sozialunternehmerischen Nachwuchses, Programm Engagement mit Perspektive – PEP)
- **SCHÖPFLIN STIFTUNG** (Hello Europe)
- **SIEMENS STIFTUNG** (Empowering People Network)
- **STIFTUNG ACCANTO** (Umwelt- und Landschaftsschutz, Bürgerschaftliches Engagement)
- **WERHAHN STIFTUNG** (Chancen für Jugendliche)
- **ZALANDO** (Hello Europe, Digitization & Skilling)

Ashoka erhielt 2017 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters in München und zeitweise von Ashoka Fellow und Gründer von SchulePLUS, Robert Greve, in Berlin. Nach Verstärkung unseres Berliner Teams sind wir ins Eckwerk am Holzmarkt gezogen. In Hamburg können wir Dank Ashoka Fellow Norbert Kunz bei Bedarf im social impact lab arbeiten. Dank Partnerschaften mit Peters, Schönberger & Partner und PKF Deutschland fallen nur geringe Kosten für Buchhaltung, Jahresabschluss und Testierung an.

DANKE!

AN DIE MITGLIEDER DES ASHOKA SUPPORT NETWORK SOWIE UNSERE PARTNER

UNSERE PRO BONO-PARTNER

Hubertus von Alvensleben
Corporate Branding



HELGA BREUNINGER STIFTUNG



CHRISTIAN
KLANT
FOTOGRAFIE

LATHAM & WATKINS

Linklaters

McKinsey & Company



Egon
Zehnder
International

UNSERE INVESTIERENDEN / THEMATISCHEN PARTNER

ATKearney



Robert Bosch Stiftung

KURT & MARIA
DOHLE STIFTUNG



Schöpflin Stiftung:



MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON

NEO
ACTIO

KASTNER AG
das medienhaus



ASHOKA. HEIMAT DER CHANGEMAKER.