

weltveränderer

ideenrealisierer

wiederaufsteher

problemlöser

projektanschieber

Ashoka Jahresbericht | 2011

menschenförderer

schattenspringer

strukturegeber

schulemacher

identitätsstifter

sozialunternehmer

systemveränderer

lösungsglobalisierer

nutzenstifter

potentialentfesseler

Ashoka. Heimat der changemaker



Wer wir sind

Ashoka ist die erste und weltweit führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurship.

Was wir tun

Ashoka identifiziert in 72 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinter stehenden 2.800 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – mit Stipendien, Beratung sowie einem globalen Netzwerk.

Social Entrepreneurs sind Personen, die mit Gründergeist und unternehmerischer Kreativität an der Lösung eines sozialen Problems arbeiten.

Ashoka finanziert sich ausschließlich durch private Investoren sowie Partnerschaften mit der Wirtschaft und Stiftungen.

Unsere Vision

Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der jeder Einzelne ermutigt und unterstützt wird, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und positiven Wandel zu gestalten – ein Changemaker zu sein.

Unsere Mission

Ashoka setzt sich für einen wettbewerbsorientierten und effizienten sozialen Sektor ein – für ein Umfeld, in dem jeder Bürger professionell, effektiv und kreativ Ideen entwickeln und umsetzen kann, um das Leben seiner Mitmenschen zu verbessern.

*„Sozialunternehmer geben sich nicht zufrieden,
Menschen Fisch zu geben oder ihnen Fischen
beizubringen. Sie verändern die Fischindustrie.“*

Bill Drayton, Ashoka-Gründer und CEO



Ashoka findet führende Sozialunternehmer in einer entscheidenden Phase ihrer Entwicklung,...

Ashoka findet im globalen Durchschnitt jährlich einen Fellow pro 10 Millionen Einwohner.

... schärft ihre Vision und Identität, unterstützt sie und ihre Organisationen bei der Vertiefung und Verbreitung ihrer neuen Idee...

93 Prozent aller Ashoka Fellows verfolgen noch 10 Jahre nach Auswahl ihre Vision.

... um schließlich ganze gesellschaftliche Systeme zu verändern und mehr Menschen als „Changemaker“ zu inspirieren.

85 Prozent aller Ashoka Fellows haben 10 Jahre später ein gesellschaftliches System verändert.

Wir nehmen Sie mit – Eine Reise in ausgewählten Texten des Jahres

I. Ausgezeichnet – die neuen Ashoka Fellows 2011

changemaker

Klaas Glenewinkel, Claus Gollmann, Michaela Nachtrab, Stefan Schwall, Attila von Unruh

10

II. Ashoka Fellows und ihre Wirkung in der Gesellschaft

mehrwertschaffer

Sozialunternehmer gründen Organisationen, inspirieren Nachahmer, verändern Strukturen – und sparen dem Sozialstaat bares Geld.

14

lebensunternehmer

Interview mit Hildegard Schooß zu Sozialunternehmertum der älteren Generation

20

bremsenlöserin

Ohne Hilfe kannst Du es nicht schaffen. – Wie Herkunft über die Schulempfehlung bestimmt.

21

III. Wie Deutschland Sozialunternehmer unterstützen kann

wertschätzung

Rede anlässlich der feierlichen Ehrung neuer Ashoka Fellows

24

jugendunternehmer

Interview mit Ashoka-Gründer Bill Drayton

27

wirkungsverstärker

Interview mit Ulrike Wahl zur Arbeit der Siemens Stiftung mit Sozialunternehmern

29

innovationsverbreiter

Eine Studie zeigt Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen und Ansätze für ihre Überwindung.

31

IV. Schwerpunkt 2012 – wie sich Sozialunternehmer finanzieren

sozialfinanzierer

Interview mit Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner und Dr. Joachim Faber

34

einblick

Meinung: Warum Geld nicht gleich Geld ist für Sozialunternehmer

37

erfahrungswerte

Lösungsvielfalt – Erfahrungen und Modelle aus dem Ashoka-Netzwerk

38

Wirkungsbericht Ashoka Deutschland

Wirkungen 2011 im Überblick	42
Über diesen Bericht	43
1. Gesellschaftliches Problem und Lösungsansatz	44
2. Aktivitäten und Wirkungen	45
3. Planung und Ausblick	53
4. Organisation und Team	54
5. Finanzdaten	56

Sehr geehrte Damen und Herren,

2010 haben wir bei der Ehrung neuer Ashoka Fellows gefordert, dass soziale Innovationen nicht länger schlechtere Bedingungen haben dürfen als wirtschaftliche. Ein Jahr später haben wir mit der Bundesregierung und der KfW ein Investitionsprogramm für Sozialunternehmer vorgestellt. Nicht nur deshalb stehen Social Entrepreneurs heute besser da als im Jahr 2010. Aber noch nicht gut genug.

Im Sommer 2011 haben wir daher mit einem Pro-Bono-Team von McKinsey&Company und zahlreichen Experten aus dem Sozialsektor, der Politik und der Wirtschaft darüber nachgedacht, wo die Hürden für das Wachstum gesellschaftlicher Innovationen in Deutschland liegen – und was man tun kann, um sie zu überwinden. Am Ende standen sechs konkrete Ideen (siehe Artikel auf S. 31). Nicht allen können und wollen wir uns direkt und selbst widmen. Eine aber haben wir uns für 2012 als Schwerpunkt vorgenommen: das Thema Finanzierung. Denn aus vielen Beispielen haben wir gelernt: Nicht jede Wirkung kostet Geld. Aber das falsche Geld kostet viel Wirkung.

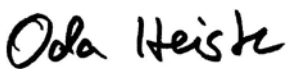
Viele Sozialunternehmer arbeiten in Feldern, in denen Spenden und öffentliche Mittel unverzichtbar sind. Sie erleben aber, dass diese oft für ihre Bedürfnisse zu restriktiv hinsichtlich der möglichen Mittelverwendung sind und oft hohe versteckte Kosten mit sich bringen. Nicht nur deshalb entwickelt sich aktuell ein Markt für unternehmerische Finanzierungen, für Kredite und Eigenkapital. Die Bedürfnisse der Sozialunternehmer sind je nach Tätigkeitsfeld, Wachstumsphase und Einkommensmodell unterschiedlich. Daher brauchen wir jetzt gegenseitiges Erklären, Augenhöhe und vor allem Kreativität, um aus wenigen guten Beispielen ein ganzes Ökosystem von maßgeschneiderten Finanzierungen für Sozialunternehmen zu bauen.

Denn das knappste Gut ist nicht das Geld, sondern die gute Idee in den Händen eines Sozialunternehmers.

Viele Unternehmen, Stiftungen und soziale Wagniskapitalgeber sind in 2011 erstmals oder in einer neuen Größenordnung zu Unterstützern geworden. Noch nie konnte man so viel über Sozialunternehmer lesen, und als Karriereplan junger Menschen hören wir statt „Ich möchte schnell viel Geld verdienen“ häufiger „Ich möchte etwas Soziales gründen“.

Eins ist jedoch ganz besonders deutlich geworden im vergangenen Jahr: Sozialunternehmer brauchen den Erfahrungsaustausch mit unternehmerisch denkenden Menschen, die am eigenen Leib erfahren haben, was persönliches Risiko und Eigeninitiative bedeuten. Darum werden wir 2012 viel daran setzen, noch mehr führende Unternehmerpersönlichkeiten als Partner für unsere Ashoka Fellows zu gewinnen – sei es als Mitglied im Ashoka Support Netzwerk oder in anderer Form. Denn unsere Partner und Investoren ermöglichen nicht nur die wichtigen Stipendien, sondern investieren auch ihre Erfahrungen, Ideen und Netzwerke. Wir danken allen Unterstützern sehr herzlich dafür, dass sie Sozialunternehmertum in Deutschland innerhalb von wenigen Jahren so voran gebracht haben – und gemeinsam mit den Fellows und unserem Team freuen wir uns darauf, auch dieses Jahr mit Ihnen zu gestalten.

Herzlich,
Ihre



Oda Heister



Felix Oldenburg



changemaker

Auswahlprogramm („Ashoka Venture“)

- Mehr als 340 Kandidaten geprüft und daraus fünf Sozialunternehmer als Ashoka Fellows ausgewählt.
- Durch intensiven Auswahlprozess Einsichten in Wirkung und Wachstumschancen der Kandidaten-Projekte und damit Mehrwert unabhängig vom Erfolg des Verfahrens geschaffen.
- Ashoka Fellows bei feierlicher Ehrung vor 600 Gästen der Öffentlichkeit präsentiert (96 Prozent der Fellows fühlen sich dadurch wertgeschätzt und neu motiviert).

Ausgezeichnet – die neuen Ashoka Fellows 2011.



Klaas Glenewinkel

ermöglicht Medien in Krisenregionen langfristige politische Unabhängigkeit, indem er Marktmechanismen für kommerzielle Werbung etabliert.



unabhängigkeitswerber
medienpluralisierer
meinungsbauer

Unabhängige und professionell arbeitende Medien sind in Konflikt- und Postkonfliktländern ein Schlüssel für eine informierte und kritische Gesellschaft. Aus Mangel an politisch unabhängiger Finanzierung verbleiben sie jedoch oft unter dem Einfluss von Regierungen, Parteien oder religiös motivierten Gruppen. Klaas Glenewinkel hat sich in diesen Ländern exzellente persönliche Zugänge und Glaubwürdigkeit bei Journalisten vor Ort erarbeitet. Mit Media in Cooperation and Transition (MICT) schulte er über zehn Jahre lang Journalisten und Medien und erkannte die fehlende Verbindung zwischen dem Marktpotenzial der Postkonfliktgesellschaften und einer möglichen Einnahmequelle für lokale Medien.

Mit Plural Media Services etabliert Klaas Glenewinkel die erste private Werbe-Vermittlungsagentur für Zeitungen, Radio und Fernsehen in Krisenregionen. Er bereitet Informationen über Reichweite und Zielgruppe der Medien auf, macht sie in Wirtschaftsfragen fit und verbindet sie zu regulären Marktpreisen mit internationalen und heimischen Unternehmen. Nach dem Start im Irak sollen nun Afghanistan, Sudan, Somalia, Tunesien, Libyen und Ägypten folgen.

Plural Media Services www.plural-mediaservices.com

Claus Gollmann

gibt gewaltgeschädigten Kindern neuen Halt durch einen ganzheitlichen Ansatz aus Diagnostik, Therapie, Vernetzung und der Schaffung einer stabilen Alltagswelt.



wegweiser
traumabekämpfer
hoffnungswecker

In Deutschland erlebt mindestens jedes zehnte Kind schwere Vernachlässigung oder körperliche, seelische oder sexuelle Gewalt – drei Kinder sterben pro Woche an den Folgen. Oft entwickeln die Betroffenen später eine Vielzahl von Symptomen oder werden selbst zu Tätern. Wenn die Kinder nur auf ihre Störungsbilder reduziert und therapiert werden, durchlaufen sie zu oft einen Irrgarten von Maßnahmen, die nicht nach den zugrundeliegenden traumatischen Ursachen festgelegt werden. Kein Wunder: Es gibt kaum Verbindungen zwischen den verschiedenen Institutionen und Disziplinen.

Mit Kind in Düsseldorf (KiD) entwickelt Claus Gollmann, der viele Jahre in der Kinderpsychiatrie arbeitete, mit viel Geduld eine wirkungsvolle Gegenstrategie: In einer stationären Einrichtung findet unter Einbindung aller Akteure eine sechsmonatige Ursachendiagnose statt, die kurzfristige Interventionen und langfristige Betreuung aufeinander abstimmt. So werden nun – nach dem Mutterhaus in Düsseldorf – Ableger in Hannover und bald weiteren Städten aufgebaut. Unter dem Namen Kind in Diagnostik entstehen geschulte und eingespielte Netzwerke von Sozialarbeitern, Ärzten, Polizei und Jugendämtern, die Gewaltkreisläufe durchbrechen und dabei enorme Folgekosten sparen.

KiD www.kid-facheinrichtung.de

Michaela Nachtrab

gibt schwerhörigen und gehörlosen Menschen durch einen internetbasierten Dolmetscher-Service die Möglichkeit, aktiver am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.



ohrenöffnerin
sprachkünstlerin
barrierenbrecherin

Wer sich nicht verständigen kann, nimmt nicht am gesellschaftlichen Leben teil – das ist das Schicksal von drei Viertel der 300.000 hochgradig hörgeschädigten Menschen in Deutschland, die keine Gebärdensprache beherrschen und daher auf seltene und teure Schriftdolmetscher angewiesen sind. Eine verlässliche elektronische Spracherkennung ist nach wie vor ein Zukunftstraum. Die Hörgeschädigten-Pädagogin Michaela Nachtrab hat eine Lösung gefunden, die den Flaschenhals der Schriftdolmetscher und die fortschreitende Technologie gleichermaßen berücksichtigt.

Mit VerbaVoice, einer internetbasierten Vermittlungsplattform für Dolmetscher, schafft sie ein schnell expandierendes Marktangebot. Hier werden Dolmetscher per Smartphone zu einem Gespräch zuge-

schaltet und übertragen die Sprache direkt in einen Text für die Hörgeschädigten. Zusätzlich vernetzt sie Betroffene, damit sie zusammen Live-Mitschriften von Veranstaltungen nutzen. Ihr Geschäftsmodell reduziert die bisherigen Kosten um 35 Prozent und sorgt dafür, dass Gehörlose die gesellschaftlichen Chancen erhalten, die ihnen zustehen.

VerbaVoice www.verbavoice.de

Stefan Schwall

schafft Lösungsmöglichkeiten für das Problemfeld Schulverweigerung, indem er Lehrer, Schüler, Eltern und Institutionen des Sozialstaats an einen Tisch zusammenbringt und die Ursachen hinter der Schulverweigerung aufdeckt.

Schulpflicht hin oder her, 10 Prozent der deutschen Schüler schwänzen so oft, dass Bildungsfortschritte unmöglich werden. Meist haben weder Lehrer oder Eltern noch das Jugendamt das Wissen und die Ressourcen, um angemessen zu handeln, so dass Jugendliche eine fehlende Reaktion auf ihre Abwesenheit als Gleichgültigkeit verstehen.

Als Lehrer in einem Problembezirk erlebte Stefan Schwall diese Probleme aus erster Hand, bevor er sich gegen die sichere Karriere entschied und aus einem Kinderheim heraus das Institut apeiros gründete. Mit großem Einfühlungsvermögen aufgrund eigener Jugenderfahrungen begründete er eine Methode, mit der Schulverweigerung angemessen begegnet wird: Dutzende Schulen in Wuppertal erfassen zunächst systematisch das Schulschwänzen und reagieren dann in fünf Schritten gemeinsam mit Eltern, Jugendämtern und Ordnungsbehörden darauf. Jugendliche und Kinder, die die Schule gänzlich verweigern, kann das Institut in eigenen Lernräumen unterrichten, bevor sie wieder in eine Schule eingegliedert werden. Damit reduziert er das Schwänzen um 90 Prozent und zeigt, dass jeder Jugendliche zu einer respekt- und vertrauensvollen Beziehung mit der Schule zurückfinden kann.

Institut apeiros www.apeiros.de



bildungsverstärker
schülerlotse
mitnehmer

Attila von Unruh

bringt von Insolvenz betroffene Menschen zusammen und schafft ein Unterstützungs- und Engagementnetzwerk sowie eine Lobby für eine Kultur der zweiten Chance in Deutschland.

In Deutschland sind 6,5 Millionen Menschen überschuldet und die Zahl der Privatinsolvenzen steigt jedes Jahr: 900.000 Menschen befinden sich derzeit in Insolvenzverfahren, jährlich verursachen Insolvenzen wirtschaftliche Schäden von über 50 Milliarden Euro. Attila von Unruh war erfolgreicher Unternehmer – und musste 2005 trotzdem Insolvenz anmelden. Der Verlust der wirtschaftlichen Existenz ging einher mit der Erfahrung, dass Insolvenz immer noch ein Stigma bedeutet, das hunderttausende unternehmerische Karrieren vernichtet. Der Druck, der auf den Betroffenen lastet und die empfundene Perspektivlosigkeit führen zu Krankheit, sozialer Ausgrenzung und Isolation. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, gründete Attila von Unruh 2007 die Gesprächskreise Anonyme Insolvenzler, die erste bundesweit tätige Initiative für Menschen, die von Insolvenz betroffen sind.

Zwei Jahre später baute er den Trägerverein BV INSO – Bundesverband Menschen in Insolvenz und neue Chancen e.V. auf, der Menschen und Unternehmen vor, während und nach der Insolvenz unterstützt und sich für eine Kultur der zweiten Chance einsetzt. Attila von Unruh vernetzt Betroffene, unterstützt Unternehmen bei der Insolvenzvermeidung und ist Ansprechpartner für die Politik bei der Reform der Insolvenzordnung.

BV INSO/Anonyme Insolvenzler

www.bundesverband-menschen-in-insolvenz.de, www.anonyme-insolvenzler.de

Fotografie: Stefan Maria Rother



brückenbauer
insolvenzbegleiter
wiederaufsteher



ASHOKA

Förderprogramm („Ashoka Fellowship“)

- Insgesamt 39 Fellows in engagierter Fellowship (73,5 Prozent Teilnahmequote Treffen) eingebunden und durch McKinsey-Teams, Rechtsberatung und persönliches Coaching individuell gefördert.
- Durch strategische Beratung konnte ein erheblicher Kompetenzzuwachs in die Fellowship vermittelt werden. Ein großer Teil der Fellows konnte: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen [46%], relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen [50%], ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern [39%], ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern [54%], relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen [47%] und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern [32%].
- Auch in 2011 erhöhte Ashoka das soziale Kapital seiner Fellows durch die Einbindung in seine Netzwerke erheblich, 84 Prozent der Fellows fühlen sich in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 50 Prozent in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden.
- Nach wie vor hohe Hebelwirkung der eingesetzten Mittel: Jeder Euro an Stipendien hebelt bis zu € 10 an Mitteln von Ashoka-Unterstützern an Fellows; jeder Euro an Gehältern hebelt bis zu € 20 an Marktwert von pro-bono-Leistungen; Fellowship hebelt zudem Förderungen und Preise von weiteren Partnern, zum Beispiel 2011 den Goldman Environmental Prize an Ursula Sladek.

Ashoka Fellows und ihre Wirkung in der Gesellschaft.



mehrwertschaffer

Sozialunternehmer gründen Organisationen, inspirieren Nachahmer, verändern Strukturen – und sparen dem Sozialstaat bares Geld. Auf den folgenden Seiten zeigen wir vier Beispiele aus dem Netzwerk der deutschen Ashoka Fellows.

Von Ralf Lilienthal

Sandra Schürmann (Witten)

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



talentbefreierin

Das Wintertreffen 2011 der deutschen Ashoka Fellows. Gespannte Erwartung erfüllt den Großen Hörsaal, als die zehn jungen Frauen und Männer – allesamt Teilnehmer einer ‚Beschäftigungsmaßnahme‘ – den ‚Trailer‘ zu ihrem Improtheaterstück ‚Das Versprechen‘ ankündigen. Was das Publikum dann zu sehen bekommt, ist nicht ‚respektabel‘ oder ‚gelingen‘. Es ist: Mitreißend, verblüffend und unerwartet professionell!

Wie macht man das? Wie kriegt man ein Häuflein Selbstzweifler und schwer Vermittelbarer dazu, über sich und den sozial entmutigenden Hartz-IV-Status hinauszuwachsen? Besser gefragt, wer kriegt sie dazu? Eine Unbeirrbar, Sandra Schürmann, Gründerin der Wittener ‚Projektfabrik‘ und Ashoka Fellow seit 2009.

Am Anfang von allem stand ein erlebtes Ungenügen. „Ich hatte bei einem Bildungsträger eine große Abteilung zur Beratung arbeitsloser Jugendlicher aufgebaut und mich immer wieder gefragt: ‚Machen wir das Richtige? Mit dem richtigen Menschenbild?‘ Bei einer Schülertheateraufführung stand dann die Idee plötzlich komplett vor mir und hat mir keine Ruhe mehr gelassen!“ Die Idee – JobAct – das ist Biographiearbeit, Bewegungs-, Sprach- und Bewerbungstraining als Fundament. Sodann der biographische Eisbrecher, unvorstellbar intensive fünf Monate Arbeit, um ein selbst geschriebenes, selbst gespieltes und selbst inszeniertes Theaterstück auf eine veritable Bühne zu bringen. Und schließlich die Bewährungsprobe unter Echtwelt-Bedingungen, ein fünfmonatiges, sozial- und theaterpädagogisch begleitetes Betriebspraktikum.

„Sozialunternehmer wie Sandra Schürmann sind nicht damit zufrieden, ein Problem lokal zu lösen. Mit ihrer Idee wollen sie das ganze Feld erobern. Wenn man solche Menschen findet und in sie investiert, dann ist das wie ein Lottogewinn für die ganze Gesellschaft“ sagt Ashoka-Europachef Felix Oldenburg. Von den bisher etwa 1.800 betreuten jungen Menschen wurden durchschnittlich 43 Prozent in eine berufliche Ausbildung auf dem ersten Arbeitsmarkt vermittelt, weitere 23 Prozent haben eine überbetriebliche Ausbildung begonnen oder ihre schulische Laufbahn fortgesetzt.

Doch es geht nicht um bloße Kostenersparnis und Vermittlungszahlen. Zum „Changemaker“ wird die Projektfabrik mit ihrem JobAct-Konzept vor allem deshalb, weil sie damit einen Missstand wesentlich und nachhaltig verändert. Wie? Indem ihre Teilnehmer zur Selbstverantwortung und zum produktiven Umgang mit gesellschaftlichen Bedingungen und biographischen Hemmnissen befähigt werden. Sandra Schürmann: „Wer einen Menschen dauerhaft unabhängig von öffentlicher Versorgung machen will, darf ihn nicht nur fachlich schulen. Die Persönlichkeitsentwicklung muss im Zentrum stehen. Es geht darum Räume zu eröffnen und verschüttete Gestaltungskräfte frei zu legen.“

Weitere Informationen unter www.projektfabrik.org

Die hier beschriebenen Fellows kommen bei Fellowtreffen und anderen Veranstaltungen zusammen. Die Wirkungen des Fellowshipprogramms sind auf S. 51 ausgeführt.

Fotografie (rechte Seite):
Rolf Wrobel



talentbefreierin

Judy Korn (Berlin)

befähigt rechtsextremistische jugendliche Gewalttäter zur Rückkehr in die demokratische Gesellschaft.



gewaltvorbeugerin

Auch das ‚Violence Prevention Network‘ (VPN) des Ashoka Fellows Judy Korn überzeugt durch Zahlen, obwohl, oder gerade weil es den Projekt-Initiatoren vor allem um die inneren Qualitäten ihrer sozialen Arbeit geht. Das VPN arbeitet mit jugendlichen Strafgefangenen, die schwere ideologisch motivierte Straftaten begangen haben. Dabei ist nicht Affektkontrolle durch Konditionierung das Ziel der Arbeit mit den überwiegend rechtsradikalen und islamistischen Tätern. Stattdessen arbeitet das ‚Violence Prevention Network‘ mit der Methode der Verantwortungspädagogik. Judy Korn: „Natürlich wollen wir erreichen, dass der Täter aufhört gewalttätig zu sein. Er soll aber auch lernen, seine Denkmuster zu hinterfragen, um sich von seiner Szene distanzieren zu können. Dabei setzen wir auf unsere Trainer, die jeweils zu zweit in den Strafvollzug gehen. Durch Biographiearbeit, politische Bildung und die in der Gruppe erfolgende Aufarbeitung der Straftat, wird schon vor der Haftentlassung die Basis zur Resozialisierung gelegt. Das danach folgende maximal einjährige Coaching, verbunden mit der Rund-um-die-Uhr Erreichbarkeit mindestens eines Trainers, dient dann der Sicherung des Erreichten.“

Kein Wunder, dass die Herausforderungen der Verantwortungspädagogik die Suche nach geeigneten Trainern „so ein bisschen zum Perlentauchen macht“. Kein Wunder auch, dass die Ergebnisse der ‚Violence Prevention Network‘-Arbeit einen bezifferbaren sozialen Output haben: Rückfallquoten unter 30 Prozent (gegenüber 80 Prozent nach staatlichen Maßnahmen), eingesparte staatliche Kosten pro Teilnehmer und Jahr von 24.500 Euro, was bei 102 Teilnehmern in 2010 eine Gesamtersparnis von 2,5 Millionen Euro ausgemacht hat. Eine Rechnung, die noch weitaus mehr beeindruckt, bezieht man die mittelbaren gesellschaftlichen Kosten für Gefängnis, Polizei und Justiz sowie die gesundheitlichen und seelischen Folgen (und Folgekosten) für Opfer und Umfeld mit ein.

Weitere Informationen unter www.violence-prevention-network.de



gewaltvorbeugerin

Frank Hoffmann (Duisburg)

befähigt blinde Frauen, mit einer Tastuntersuchung die Brustkrebsvorsorge zu verbessern und schafft so ein neues Tätigkeitsfeld im präventiven Gesundheitssystem.

Dass es nicht nur um die ganz großen Zahlen, sondern auch um das Potenzial geht, wenn Ashoka ein Sozialunternehmen wählt, würdigt und unterstützt, zeigt sich unter anderem an dem seit 2010 geförderten Projekt ‚discovering hands‘ des Ashoka Fellows Dr. Frank Hoffmann. „Eigentlich wollte ich nur einen gesundheitspolitischen Missstand beheben. Am Ende ist etwas dabei herausgekommen, dass einer ganzen benachteiligten Gruppe den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt ermöglicht.“

Der Missstand? Die Brustkrebsvorsorge für Frauen unter 50 Jahren sieht im Normalfall ausschließlich eine (zeitlich limitierte) und dadurch nicht optimale Tastuntersuchung vor. Die Lösung? Dr. Frank Hoffmann und seine Mitstreiter von ‚discovering hands‘ bilden in einer zertifizierten Ausbildung blinde Frauen zu medizinischen Tastuntersucherinnen (MTUs) aus. Die Ergebnisse nach drei Jahren ‚discovering hands‘? Ein etabliertes Ausbildungssystem für MTUs. Sechzehn ausgebildete MTUs in Festanstellung und 5.500 untersuchte Frauen. Ein vorbildliches Modell, das von der Idee bis zum letzten Jota seiner Realisierung die gesellschaftliche Produktivität eines genuinen Sozialunternehmens erwiesen hat. Und ein Beispiel für die fruchtbare Initial-Investition durch Ashoka, denn Hoffmann und sein Projekt wurden bereits zu einem Zeitpunkt gefördert, als das Potential seiner Arbeit noch kaum zu erkennen war.



Weitere Informationen unter www.discovering-hands.de

*vorsorgeverbesserer
blindenführer
vertrauensschaffer*

Hildegard Schoß (Salzgitter)

etabliert mit Mütterzentren und Mehrgenerationenhäusern neue Orte der Betreuung und Pflege sowie der nachbarschaftlichen Unterstützung und ökonomischen Entfaltung.

Dass ein hartnäckiger Sozialunternehmer eine gesellschaftliche Revolution wie auf Taubenflügeln in die Welt tragen kann, lehrt das Beispiel des Ashoka Senior Fellows Hildegard Schoß. Aus der gewachsenen sauerländischen Nachbarschaftstradition in die Isolation der Kleinfamilie geworfen, hat sie vor über 30 Jahren gegen alle Widerstände eine soziale Unterstützungskultur initiiert, deren vielfältige Wohltaten bis heute ungezählten Menschen zugute gekommen sind. Hildegard Schoß: „Es konnte nicht richtig sein, dass es in einer Stadt wie Salzgitter kein Entlastungssystem für Menschen in meiner Situation gab. Was fehlte war ein Haus in der Mitte der Gemeinde, offene Räume, tägliche Begegnungsmöglichkeiten, Menschen, die sich mit einer sozialen Kompetenz umeinander kümmerten. Aber überall hieß es nur: „Das brauchen wir nicht, das will keiner!“

Hildegard Schoß wollte es. Unbeirrbar, phantasievoll und immer wach für die nächste sich bietende Gelegenheit – wie jeder Unternehmer, der den Namen verdient und von seiner Sache überzeugt ist. „Dann bin ich mit Frauen aus der Wissenschaft zusammengekommen. Finanziert von der damaligen Bundesregierung haben wir das Konzept der ‚Mütterzentren‘ entwickelt und 1980 in Salzgitter das erste Haus gegründet.“

Seitdem sind gut 400 weitere Häuser dazugekommen. Irgendwann wurde Hildegard Schoß klar, dass ihr Konzept eine sinnvolle Erweiterung verlangte. „Nachdem wir zunächst vor allem mit jungen Eltern und Kindern gearbeitet haben, fehlte noch ein Element, das die frühere Großfamilie ausgezeichnet hat, denn es waren keine älteren Menschen da!“

Auch der Keim dieser Idee, erstmalig umgesetzt wiederum in Salzgitter, fiel auf fruchtbaren politischen Boden. „Das Familienministerium legte das ‚Aktionsprogramm Mehrgenerationenhaus‘ auf, das bundesweit an 500 Standorten realisiert wurde. Menschen aller Kulturen, aller Altersstufen und Geschlechter begegnen sich dort. Eine Struktur aus Selbermachen und Mitmachen, Beratung, Bildung und Dienstleistung, Mikro-Entrepreneurship und Kleingewerbe, deren Segnungen täglich Hunderttausenden zugute kommen.“

Die Mehrgenerationenhäuser. Ein Projekt mit messbaren Erfolgen? Sicher. Doch wie misst man eine Institution, die auf ihrem Feld selber längst zum Maß aller Dinge geworden ist und die kontinuierlich an der Verbesserung jedes Details arbeitet? Investitionen in Sozialunternehmen lohnen sich. Nicht weil sie Kosten einsparen oder Gewinne erzielen. Sondern weil sie einen sozialen Mehrwert erwirtschaften. Weil sie das Haus des Menschen lebenswerter machen.

Mütterzentrum Salzgitter und Mehrgenerationenhäuser www.muetterzentren-bv.de



generationenverbinderin
familienverbinderin
betreuungsunternehmerin

lebensunternehmer

Ältere erneuern die Gesellschaft – der Generali Zukunftsfonds und Ashoka fördern das Engagement älterer Menschen. Zum Thema befragen wir Hildegard Schooß, Gründerin der Mütterzentren und Mehrgenerationenhäuser in Deutschland.



Ashoka kooperiert mit Partnern wie dem Generali Zukunftsfonds, um Fellows gezielt Expertise und Netzwerke zu vermitteln. Die Wirkungen unserer Unterstützungen sind auf S. 51 beschrieben.

Das Engagement älterer Menschen ist ein Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels. Während sich die meisten Engagementstrukturen heute auf das klassische Ehrenamt beziehen, wird das große Potenzial sozialunternehmerischen Engagements von Älteren und für Ältere kaum genutzt. Der Generali Zukunftsfonds unterstützt seit Herbst 2008 bürgerschaftliches Engagement der Generation 50 Plus in Deutschland. Gemeinsam mit Ashoka fördert er seit 2010 Sozialunternehmer, die das Engagement älterer Menschen in Deutschland maßgeblich gestalten.

Liebe Hildegard Schooß, wenn man die Augen zumacht und sich einen erfolgreichen Gründer vorstellt, dann denken die meisten wohl an einen smarten jungen Mann in seinen Dreißigern. Sind Sozialunternehmer anders?

Nicht unbedingt, das Aussehen macht ihn nicht aus, es kommt wohl eher auf die Haltung an. Besonders ist die aktive Verantwortung gegenüber sozialen Belangen und dem Gemeinwesen. Ich selbst habe mich als Sozialunternehmerin für eine Aufgabe entschieden, die das Gemeinwesen betrifft. Die Gründung der Mütterzentren und Mehrgenerationenhäuser war immer eng mit meiner Vorstellung verbunden, wie Menschen leben und füreinander Verantwortung teilen können. Dabei war es mir wichtig, meine eigene Überzeugung öffentlich zu machen und politisch Einfluss zu nehmen.

In Deiner Arbeit mit Mütterzentren und Mehrgenerationenhäusern sind soziale Arbeit und Unternehmertum direkt miteinander verbunden. Warum fällt vielen Menschen das Zusammendenken von sozial und unternehmerisch noch schwer? Ist das eine Generationenfrage?

In der letzten Generation hat sich die Meinung manifestiert, dass der Staat für das Sozialwesen verantwortlich ist, der wiederum die Zuständigkeit dafür an die großen Verbände delegiert hat. Die Verantwortung des Einzelnen ist dabei gründlich ins Hintertreffen geraten. Die junge Generation hat jetzt die Aufgabe, die Eigenverantwortung des Einzelnen – auch der Unternehmer in der Sozialbranche – wieder zu ermöglichen.

Was denkst Du, wenn im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel immer häufiger von den „aktiven Alten“ die Rede ist?

Das gefällt mir. Ich glaube, wir alle müssen lernen, dass „Alter“ neu zu definieren ist. Ich unterscheide zwischen Menschen, die aktiv sein können, und denen, die Hilfe oder Unterstützung benötigen. Das Reden darüber ermöglicht eine offene Diskussion, aus der sich – hoffentlich bald – eine neue Kultur des Miteinanders ergibt, unabhängig vom physischen Alter.

Was würdest Du heute einer jungen Hildegard Schooß raten, wie sie ihr Leben gestalten soll?

Wie gehabt, oder wie bisher gelebt. Eingebunden in eine Großfamilie von Kindern, Enkeln, Geschwistern, Freunden und mit dem Blick für soziale Zusammenhänge im Kleinen wie im Großen.

Das vollständige Profil von Hildegard Schooß finden Sie auf www.germany.ashoka.org

bremsenlöserin

Ohne Hilfe kannst Du es nicht schaffen. – Wie Herkunft über die Schulempfehlung bestimmt.
Auszug aus dem Buch „Ausgebremst: Warum das Recht auf Bildung nicht für alle gilt“¹ von Ashoka
Fellow Katja Urbatsch.

Katja Urbatsch

überwindet Hürden zum Studium für Kinder ohne akademischen Familienhintergrund.

Als mein älterer Bruder Marc die dritte Klasse besuchte, wurde mir bewusst, was für ein großes Thema und wie problematisch der Übergang von der Grundschule zur weiterführenden Schule für Familien ist. Die Stimmung bei uns zu Hause war emotional aufgeladen. Im Alter von sechs Jahren spürte ich bereits deutlich, wie Bildungsbiografien in Deutschland vom Bildungshintergrund der Eltern abhängen. Selbstverständlich war ich damals noch nicht in der Lage, diesen Zusammenhang genau zu erkennen und zu begreifen, doch ich erlebte diese Zeit als Krise in meiner Familie. Ich bekam mit, wie schwer es meinen Eltern fiel zu entscheiden, welche Schule mein Bruder ab der fünften Klasse besuchen sollte. Sie hatten Angst, einen Fehler zu machen. Die Atmosphäre war sehr angespannt, ich spürte die Unsicherheit und den Raum, den dieses Thema regelmäßig beim gemeinsamen Mittag und Abendessen einnahm, war groß. Meine Eltern wollten das Beste für ihren Sohn. Aber was war das Beste? Würde er das Gymnasium schaffen, wäre er dort überfordert und auf der Realschule glücklicher? Hätte er trotz Wechsel auf die Realschule noch alle Möglichkeiten? Da meine Eltern ein Gymnasium selbst nie besucht hatten, konnten sie nicht einschätzen, welche Leistungen dort gefordert werden, wie schwer es wirklich ist und ob Marc es packen könnte. Bereits in der dritten Klasse empfahl ihnen sein Klassenlehrer, ihn auf die Realschule zu schicken. Dabei hatte er immer einen Notenschnitt zwischen 2,2 und 2,4 gehabt. Mein Bruder kämpfte zwar mit einer Rechtschreibschwäche, auf der der Klassenlehrer regelmäßig herumhackte und weswegen er eine Legasthenie unterstellte. Dies war aus heutiger Sicht jedoch vollkommen aus der Luft gegriffen. Meine Eltern verunsicherte diese Einschätzung und es kratzte an Marcs Selbstbewusstsein. Die Kommunikation mit dem Klassenlehrer empfanden meine Eltern als unbefriedigend, sie fühlten sich nicht ernst genommen und herablassend behandelt. Es fiel ihnen schwer, sich gegen ihn zu behaupten und Argumente einzufordern, die seine Annahme rechtfertigten, geschweige denn fiel es ihnen leicht, mit ihm zu diskutieren.

Marc selbst hatte nicht das Gefühl, sich großartig von den anderen Kindern zu unterscheiden. Er war im Unterricht in sämtlichen Fächern immer vorne mit dabei. Amüsiert erinnert er sich noch heute an eine Deutschstunde, in der sein Klassenlehrer Unterrichtsbesuch bekam und auf einmal eine ungewöhnlich anspruchsvolle, abwechslungsreiche und interessante Unterrichtsstunde hielt. Sie sollten eine Fabel interpretieren. Mein Bruder war darüber hellauf begeistert und schmiss geradezu den Unterricht, da er den Stoff endlich einmal als spannend empfand und sich gefordert sah. Dies änderte jedoch nichts an der Empfehlung des Klassenlehrers für die Realschule. Marc weiß noch gut, dass eine seiner Mitschülerinnen damals zu ihm sagte: „Meine Schwester ist auf dem Gymnasium und die muss ganz schön hart arbeiten. Marc, das schaffst du nicht.“ Letztendlich fragten meine Eltern meinen Bruder – er war damals zehn Jahre alt –, auf welche Schule er denn gehen wolle. Er antwortete wie aus der Pistole geschossen: „Aufs Gymnasium!“ Heute sagt er dazu: „Ich weiß nicht warum, aber mir war irgendwie schon damals klar, dass es besser ist, auf dem Gymnasium in der Mitte mitzuschwimmen, als auf der Realschule vorne mit dabei zu sein.“ Glücklicherweise bekam Marc in der vierten Klasse eine neue Klassenlehrerin, die ihm zumindest eine bedingte Empfehlung für das Gymnasium ausstellte, weswegen er sich dort persönlich vorstellen musste. Der für die Zulassung zuständige Lehrer sagte dann gelassen: „Rechtschreibung kann man lernen!“ – und mein Bruder ging aufs Gymnasium.

Als Marc in der siebten Klasse im Firmunterricht der Gemeinde ehemalige Klassenkameraden aus seiner Grundschulzeit wieder traf, stellte er verwundert fest, dass er den Realschülern im Lesen weit voraus war, obwohl viele von ihnen in der vierten Klasse darin besser gewesen waren als er. Mein Bruder hatte eher im Mittelfeld gelegen. Ihre Leistung war seitdem nicht viel besser geworden, sie stagnierte eher. Folglich sah er sich bestätigt in seinem Entschluss, aufs Gymnasium zu gehen, und in seiner Einschätzung, dass dies mit größeren Lernfortschritten verbunden ist – selbst wenn man nicht zu den Leistungstärksten zählt.

Fotografie: Gerd Scheffler



bremsenlöserin

Social Entrepreneurs im Feld Jugend und Bildung sind die größte Gruppe innerhalb des deutschen Fellownetzwerks. Der Auswahlprozess und seine Wirkungen sind auf S. 46 f. beschrieben.

¹ Erschienen 2011 bei Heyne, München, ISBN 978-3-453-60214-4

Sein Abitur schloss Marc mit 2,0 ab. Insbesondere in der Oberstufe hatte er richtig durchgestartet – auch im Deutschunterricht. Ganz anders einer der besten Schüler aus seiner Grundschulklasse, der aus einer Akademikerfamilie stammt und ohne Probleme zum Gymnasium gewechselt war; jedoch in der Mittelstufe aufgrund seiner schwachen Leistungen abgehen musste. Die beste Schülerin aus Marcs Grundschulklasse stammt hingegen wie wir aus einer Familie, in der noch niemand studiert hatte. Sie war trotz Gymnasialempfehlung auf die Realschule gegangen und hatte anschließend eine Ausbildung bei der Polizei gemacht. „Sie hätte das Gymnasium sicherlich locker geschafft und studieren können“, meint mein Bruder und ärgert sich über die Verschwendung solch eines Potenzials. Soweit er sich erinnern kann, hatte die Mutter der ehemaligen Mitschülerin wohl große Angst, ihre Tochter auf dem Gymnasium nicht unterstützen zu können, sodass sie die „sichere“ Variante, Realschule, vorzog. Lieber auf jeden Fall erfolgreich auf der Realschule, als vielleicht auf dem Gymnasium zu scheitern. Lieber eine gute Realschülerin als eine schlechte Gymnasiastin.

Sie sehen das auch so? Vielleicht fragen Sie sich auch, was denn so schlimm daran ist, auf die Realschule zu gehen. Wenn es egal ist, auf welche weiterführende Schule ein Kind geht und der Wechsel auf eine höhere Schulform jederzeit angeblich so einfach ist, würde ich gern wissen, warum dann noch so viele – insbesondere Eltern, die studiert haben – mit allen Mitteln darum kämpfen, dass ihre Kinder auf ein Gymnasium gehen. Sie tun es, weil sie wissen, dass es vor allem theoretisch möglich ist. In der Praxis verhält es sich jedoch ganz anders. Wenn man erst mal in einer Schulform gelandet ist, ist der Bildungsweg stark vorgezeichnet und es ist mit einem großen Zeit- und Kraftaufwand verbunden, möchte ein Schüler auf eine höhere Schulform wechseln oder später einen höheren Bildungsabschluss nachholen. Wissenschaftler bescheinigen schon seit Jahren zum Beispiel in der regelmäßig durchgeführten Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, dass die Aufteilung der Schüler auf unterschiedliche Schulen nach der Grundschule die schwerwiegendsten Folgen hat: „Die nachhaltigste Selektionswirkung geht nach wie vor von der ersten Bildungsschwelle aus. Diejenigen, welche die dritte oder vierte Schwelle erreichen, stellen eine bereits erheblich – und keineswegs nur nach Leistungsmerkmalen –, ‚vorgefilterte‘ Gruppe dar. Korrekturen einmal getroffener Bildungsentscheidungen sind häufig nur auf Umwegen realisierbar und mit zum Teil erheblichen Zeitverlusten verbunden.“

[...]

Vielleicht werden Sie nun sagen: „Mein Gott, man kann ja auch ohne Abitur und Studium mit einer Ausbildung glücklich werden. Es müssen doch nicht alle die Hochschulreife erlangen und studieren!“ Auch in diesem Punkt stimme ich Ihnen vollkommen zu. Zu Recht ist Deutschland für die Qualität seines dualen Ausbildungssystems bekannt und es liegt mir fern, dieses abwerten zu wollen. Wenn jemand eine Ausbildung machen möchte und dies genau seinen Talenten und seinem Wunsch entspricht, so soll er das machen, und ich würde ihn in dieser Entscheidung auch bestärken. Nicht einverstanden bin ich allerdings, wenn keine freie, sondern nur eine scheinbare Wahlmöglichkeit des individuellen Bildungswegs existiert, weil diese in der Praxis durch die soziale Herkunft aus verschiedenen Gründen eingeschränkt wird. Zudem ist mein persönlicher Wunsch, dass wir jeden dazu ermutigen und dabei unterstützen, den für sie oder ihn höchstmöglichen Bildungsabschluss zu erreichen.

Das vollständige Profil von Katja Urbatsch finden Sie auf www.germany.ashoka.org

Sektorprogramme

- Gemeinsam mit BMFSFJ und KfW neues Investitionsprogramm für Sozialunternehmer vorgestellt und weitere Förderungen und Fonds angestoßen.
- Die Jugendprogramme Changemaker City und Changemaker School verbessern die Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Jugendengagement in einer ganzen Stadt bzw. im gesamten Schulkontext – momentan in Potsdam, Wuppertal, Solingen, Friedrichshafen, Ludwigsburg und Berlin. 2011 wurde Changemaker City mit dem BMW Foundation Young Leaders Award ausgezeichnet.
- Der Leading Changemaker Think and Do Tank in Deutschland, eine Gruppe gesellschaftlich und sozial hochengagierter Jugendlicher, die gemeinsam innovative Konzepte zur Ermöglichung von mehr Jugendengagement in Deutschland und der Welt entwickeln und umsetzen, unterstützte 2011 den Aufbau eines Pendants in Portugal.
- „Social Reporting Standard“ gemeinsam mit Partnern zunehmend als Standard für Wirkungsberichterstattung im Sektor etabliert und mit e.V. auf stabile Beine gestellt.
- Presse- und Online-Resonanz insgesamt nur stabil (60 Artikel) im Vergleich zum Vorjahr, dafür Ashoka wieder vermehrt mit Vorträgen auch gegenüber neuen Zielgruppen wie Wohlfahrtsverbänden vorgestellt.
- Durch „Sommerstudie“ mit Pro-Bono-McKinsey-Beratern und zahlreichen Experten Hürden und Ideen für bessere Verbreitung sozialer Innovationen identifiziert und mit sehr positiver Resonanz an 600 Entscheider versendet.

Wie Deutschland Sozialunternehmer unterstützen kann.



wertschätzung

Rede anlässlich der feierlichen Ehrung neuer Ashoka Fellows im Oktober 2011

Von Felix Oldenburg

Liebe Ashoka Fellows, liebe Ashoka-Unterstützerinnen und Unterstützer, liebe Freundinnen und Freunde,

[...] Wenn ich Programmchef eines TV-Jahresrückblicks wäre, dann hätte ich jetzt schon Kopfschmerzen. Die Welt hat uns keine Atempause gegeben zwischen den Krisen und Katastrophen. Es kommt zwar sicher jeder Generation so vor, als ob sich die Welt immer schneller dreht, und jede Generation hat Recht, wenn sie die Antworten der vorherigen verwirft. Nur vollzieht sich die Veränderung nicht mehr im Abstand von Generationen. Vergangenes Jahr habe ich über Henry Ford gesprochen, der vor einhundert Jahren die Autoindustrie revolutionierte. Seine Heimatstadt Detroit war vor weniger als einer Generation noch eines der Innovationszentren der Welt, heute ist es ein Ghetto von Verlierern des Wandels, und es hat in den letzten 20 Jahren 20 Prozent seiner Bevölkerung verloren. Bangalore war vor 20 Jahren ein unbekanntes Hinterland. Heute ist es ein Gründermekka, dessen Bevölkerung sich in zehn Jahren auf zehn Millionen mehr als verdoppelt hat. Seit dieser Woche sind wir laut UNO sieben Milliarden Menschen auf einer Welt, die sich während unseres Lebens mehrfach komplett verändern wird.



impulsgeber

Nein, 2011 ist nicht die Ausnahme für die Geschwindigkeit des Wandels, sondern der Normalfall. Ich weiß nicht, was das für die Institution der Jahresrückblicke bedeutet, aber ich erlebe, was es für eine Gesellschaft bedeutet, die inmitten dieser Fliehkräfte der Veränderung ihre Probleme lösen muss.

2011 ist gleichzeitig auch ein Jahr des Aufbruchs von Menschen: In Tunis, Kairo, Tel Aviv, New York... und wer weiß, wo überall bald noch. Es scheint eine beinahe ansteckende Einsicht zu grassieren: Sich selbst verantwortlich zu machen, ist die verlässlichste Antwort auf den Wandel. Und wir sehen: Diejenigen Orte sind in der größten Krise, die wenig Menschen haben, die Verantwortung für sich und andere übernehmen. [...] Es ist der unsichtbare Fachkräftemangel unserer Zeit, die Standortfrage, für die es noch keinen Konjunkturindikator gibt: Wie viele Menschen suchen Verantwortung und Initiative bei sich statt sie von anderen zu fordern? Die Frage ist nicht, ob nun das Primat der Märkte oder das Primat der Politik gilt. Das einzige Primat, das zählt, ist das des Menschen.

Manchmal weniger sichtbar als die protestierenden Bürger sind die Bürger, die sich selbst zutrauen, ein Problem zu lösen und dafür Organisationen zu gründen. Ihr Optimismus ist die radikalste Kritik am Status Quo, und ihr Unternehmergeist, also ihr Mut, eine neue Idee zu etablieren und sie wachsen zu lassen, das ist die wirksamste Form der Einflussnahme.

Wir haben in Deutschland erst in den letzten Jahren gelernt, diese Sozialunternehmer systematisch zu erkennen und zu unterstützen. Und die Messgrößen, mit denen wir das Engagement für die Gesellschaft messen – etwa die Engagementquote oder die Wahlbeteiligung – geben wenig Auskunft darüber, wie viel Kreativität, Mut und Gründergeist wir mobilisieren, um unsere Gesellschaft im Wandel immer wieder neu zu erfinden. Wie viele Menschen wetten ihre Kraft, ihr Leben auf eine neue Idee und erhalten die Unterstützung dafür, sie auf Marktgröße zu bringen?

[...] Wann, wenn nicht jetzt, 2011, ist es Zeit für ein neues Selbstbewusstsein dieser Menschen und für uns als Sektor? Wir sind kein Reparaturbetrieb, kein Service-Center, kein Overhead. Sondern ein produktiver Sektor mit enormer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Gesellschaft.

In dieser Welt der Zahlen neigen wir dazu, nur das groß zu finden, was man messen kann, nur das wertvoll zu finden, was man kaufen kann. Auf Ihrer Einladung für diesen Abend ist Jean-Baptiste Molière zitiert: „Die Dinge haben nur den Wert, den man ihnen verleiht“. Welchen Wert geben wir der Arbeit dieser Sozialunternehmer?

Die feierliche Ehrung neuer Ashoka Fellows mit 600 geladenen Gästen ist der Höhepunkt des Auswahlprogramms von Ashoka, das auf S. 46f. ausführlich beschrieben wird.

Wahre Wertschätzung bedeutet, sich auf den anderen einzulassen und nicht die eigene Logik überzustülpen. Ja, es ist gut, von der kommerziellen Wirtschaft zu lernen, in Märkten zu denken. Aber das darf nicht bedeuten, nur noch das zu unterstützen, was sich von Anfang an komplett selbst finanziert. Damit verpasst man ja all die Sozialunternehmer, die in Feldern arbeiten, in denen es noch keine zahlungsfähigen Nutznießer oder zahlungsbereite Unterstützer gibt. Ja, es ist nützlich, von den Finanzmärkten zu lernen, wie man Investoren beteiligen kann. Aber das darf nicht bedeuten, dass man Finanzierbarkeit über Wirkbarkeit stellt. Ja, es ist klug, Qualitätssicherung und Antragstellung von den etablierten Wohlfahrtssystemen zu lernen. Aber das darf nicht bedeuten, dass man sich als Dauereinrichtung statt als Problemlöser versteht, der sich selbst überflüssig machen will.

Und Wertschätzung bedeutet vor allem, jemanden bei allem Lob, aller Ankerkennung nicht abhängig zu machen. Neue staatliche Förderungen sind schön, Unternehmensspenden sind schön, aber letztlich werden Sozialunternehmer nur dauerhaft erfolgreich, wenn sie sich nicht an den Tropf von Förderern hängen müssen. Viel effektiver als mehr staatliche Förderbudgets wäre eine wirkungsorientierte Mittelvergabe, die diejenigen wachsen lässt, die ein Problem wirksam lösen statt diejenigen, die es mit den geringsten Kosten tun und damit die Kosten der Zukunft erhöhen. Und noch viel effektiver wäre es, wenn sich Förderer nicht nur mit Sozialunternehmern schmücken würden, sondern wenn sie ihre Ideen mit umsetzen würden, sei es bei der Bildung der Kinder von Mitarbeitern, bei der Geschäftstätigkeit in Konfliktländern, beim Einkauf und so weiter.

Und wo ich gerade dabei bin, erlauben Sie mir zum Abschluss drei Anstöße:

Lassen Sie uns anspruchsvoll sein! Es ist großartig zu sehen, wie mehr Menschen neue Ideen verwirklichen und soziale Organisationen gründen wollen. Aber nicht jede soziale Idee ist gleich gut. Wir tun uns schwer, Engagement zu hinterfragen und auch mal konstruktiv zu kritisieren, weil wir es doch wertschätzen wollen. Aber wir tun uns damit keinen Gefallen, weil wir den Sektor damit nicht ernst nehmen. Wirkungsvolle Ideen von gut aussehenden Ideen zu unterscheiden, ist nicht leicht. Nur weil ein „gemeinnützig“ im Organisationsnamen oder ein Prominenter auf der Bühne steht, sollte sich weder ein Engagierter noch ein Unterstützer automatisch wohlfühlen.

Lassen Sie uns die Messlatte höher hängen für beide Seiten. Vielleicht schaffen wir es bis nächstes Jahr, Wirkungsberichte statt Marketingflyer zum Standardinstrument sowohl bei Sozialunternehmern als auch bei Förderorganisationen zu machen.

Lassen Sie uns groß und schnell denken! Warum sollte das neue iPhone in einer Woche zehn Millionen Mal verkauft werden können, aber das beste Programm zur Empathie-Entwicklung unserer Kinder nicht flächendeckend eingeführt werden können? Warum sollte unser Sozialsektor wie bisher meist an der Landesgrenze enden? Wir können die besten Lösungen importieren und exportieren, vielleicht sogar einen Wettbewerb stiften zwischen Ländern um die eigentlich knappe Ressource, die besten Ideen in den Händen unternehmerisch denkender Pioniere.

Vielleicht schaffen wir es bis nächstes Jahr, die besten Ideen im Bereich der Engagementförderung, von Kindern bis zu älteren Menschen, nach Deutschland zu holen und hier Wurzeln schlagen zu lassen.

Lassen Sie uns mit Haut und Haaren dabei sein! Statt erst Geld zu verdienen und dann ein wenig davon zu spenden, statt tagsüber zu arbeiten, um uns Abends vielleicht ein wenig zu engagieren, seien wir mutig und denken unser Geld, unsere Zeit, unser Leben in einer Einheit. Es gibt zunehmend Geldanlagen mit viel Sinn und Vollzeit- und Teilzeit-Karrieren im Sozialsektor für jede Qualifikation.

Vielleicht gelingt es uns bis nächstes Jahr, Führungspositionen in den Organisationen unserer Fellows mit Unternehmerpersönlichkeiten zu besetzen, die hier eine zweite, dritte oder vierte Karriere finden. Beim Poker heißt das, wenn man all seine Chips einsetzt: All in!

Meine Damen und Herren Changemaker, wenn wir so denken, dann zeigt 2011 trotz Finanzkrise keine neuen Grenzen dessen, was wir schaffen können. Denn die Ressource, auf die es ankommt, ist nicht endlich. Dieses Jahr zeigt: Das Geld wächst vielleicht nicht auf den Bäumen, aber das Engagement wächst auf der Straße.

1

2

3



jugendunternehmer

Interview mit Ashoka-Gründer Bill Drayton zum selbstbestimmten Engagement der Jugendlichen und warum dieses für die positive Entwicklung unserer Gesellschaft so bedeutend ist.

Warum wird es immer bedeutender, Jugendliche als Changemaker zu begeistern und zu gewinnen?

In den meisten Ländern der Welt ist nur ein kleiner Teil der Bevölkerung aktiv an der Gestaltung des Landes und seiner Gesellschaft beteiligt. In Folge der wachsenden Herausforderungen unserer Zeit ist es allerdings für jedes Land von Interesse, dass jeder Bürger aktiv zum positiven Wandel beitragen kann und möchte. Gerade wenn dies das Ziel ist, müssen junge Menschen zu Changemakern werden, bevor sie erwachsen sind. Sie sollen in der Praxis erfahren, dass sie mit ihrem Handeln etwas verändern und Einfluss haben können. Dabei gilt es, dass die jungen Menschen Einfühlungsvermögen und Führungskompetenz entwickeln, um andere zu verstehen und mit ihnen im Team arbeiten zu können; und ihre Kompetenzen für aktiven gesellschaftlichen Wandel einzusetzen.



ideenstifter
vordenker

Und wie können wir das schaffen? Oder: Und wie kommen wir dahin?

Diese Frage stellen wir uns immer wieder: Wie können wir mit gemeinsamer Kraft eingefahrene Systeme verändern? Ganz wichtig ist, dass es eine Gruppe von Jugendlichen gibt, die bereits aktiv sind und sagen: „Hey, ich habe eine Idee. Ich gewinne meine Freunde jetzt dafür und wir gründen eine Nachhilfegruppe. Oder wir nehmen uns ein Problem im Bereich Umweltschutz vor.“ Wenn es gelingt, eine kleine Gruppe von Jugendlichen in einer Schule so zu mobilisieren, dann kann diese Art von Engagement nach und nach zur Normalität werden. Wir wünschen uns für jeden aufwachsenden Jugendlichen diese Erfahrung, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Und wir möchten Eltern ermutigen: Wenn ihre 15-jährige Tochter sagt: „Das ist echt ein Problem“ – dann ist das Ihre Chance zu antworten: „Nun, warum versuchst du nicht es gemeinsam mit deinen Freunden zu lösen?“

Wie trägt die Ashoka Jugendinitiative (international: Ashoka Youth Venture) dazu bei, diesen Wandel zu unterstützen?

Es gibt Jugendinitiativen von Ashoka auf der ganzen Welt. Dabei hat jedes Land ein für sich funktionierendes Modell. In Deutschland beispielsweise hat die Ashoka Jugendinitiative den Leading Changemaker Think and Do Tank aufgebaut. Hier kommen junge Menschen zusammen, die bereits aktive Changemaker sind, und arbeiten gemeinsam an Lösungen, wie man selbstbestimmtes Engagement zur Normalität werden lassen kann. Sie fragen, wie man in Schulen, in Nachbarschaften oder in ganzen Städten ein Umfeld schaffen kann, in dem es keine Hürden für aktives Engagement mehr gibt. Denn in Deutschland sagen zwar zwischen 70 und 80 Prozent der Jugendlichen, dass sie gern Dinge verändern wollen – aber viele werden nicht aktiv. Das müssen wir verändern! Und die Idee dazu ist einfach: Die Jugendlichen, die bereits engagiert sind, entwickeln gemeinsam Lösungen und tragen diese in ihr Umfeld, um aktiv Hürden abzubauen und Schüler, Lehrer, Eltern und Schulleiter einzubinden.

In der Jugendinitiative setzt Ashoka gemeinsam mit Fellows und Partnern ein wichtiges Vorhaben für den Sektor selbst um. Die Wirkungen der Jugendinitiative sind auf S. 52 beschrieben.

Wie kann das Netzwerk von Ashoka genutzt werden, um diesen Ansatz von Jugendlichen Changemakern zu verbreiten und zu fördern?

Hunderte Ashoka Fellows auf der ganzen Welt arbeiten schon heute gemeinsam daran, diesen Wandel zu fördern – und werden das auch in Zukunft fortsetzen. Viele Ashoka Fellows kümmern sich um junge Menschen und fördern ihre Entwicklung – insbesondere ihr Einfühlungsvermögen und ihr Bewusstsein für die Notwendigkeit, selbst aktiv zu sein und sich für positiven Wandel zu engagieren. Es geht hier darum, tradierte Muster zu durchbrechen und neue zu formen.

Nehmen wir zum Beispiel unsere Arbeit, die auf die Überwindung von Hürden zwischen klassisch wirtschaftlichen und sozialen bzw. gesellschaftlich orientierten Initiativen zielt. Wichtig für erfolgreichen gesellschaftlichen Wandel ist eine neue Form der Zusammenarbeit, im Rahmen derer das Beste aus bislang getrennten Welten genutzt werden kann – wir brauchen ein „Team of Teams“. Um dies zu erreichen, müssen wir die gedankliche Trennung zwischen unterschiedlich ausgerichteten Initiativen überwinden. Die Produktivität steigt, wenn wir nicht kategorisch davon ausgehen, dass eine Institution nur entweder „unternehmerisch“ oder „sozial“ sein kann. Viel sinnvoller ist es, vom Besten beider Welten zu lernen und neue – effektivere – Angebote zu schaffen.

Denken Sie beispielsweise an die Bereitstellung von Wohnungen: Die Wirtschaft tut sich schwer damit, den Bedarf an Wohnraum von weniger privilegierten Familien zu decken. Der Sozialsektor ist besonders gut darin, lokale Umstände und Gemeinschaften zu verstehen, Akteure zu vernetzen und glaubwürdig zu handeln; zu-dem besteht oftmals bereits eine Infrastruktur vor Ort. Die Ressourcen, um tatsächlich Wohnungen bauen zu können, sind aber nicht vorhanden. Bringt man hier Wirtschaft und Sozialsektor zusammen, kann gemeinsam Wohnraum geschaffen werden – und das bringt eine deutliche Verbesserung der Lebensqualität für die Bewohner. Die gleiche Art von Zusammenarbeit können wir auch mit Schulen und Führungspersönlichkeiten fördern, um Jugendliche in einer „Everyone a Changemaker“-Gesellschaft zu integrieren.

An welchen Ansatz denken Sie, um diese Zusammenarbeit Realität werden zu lassen?

Zum jetzigen Zeitpunkt wissen viele Menschen, dass mit unseren Schulen etwas nicht stimmt. Es geht nicht darum, mehr Menschen den Zugang zu einem veralteten Bildungsmodell zu ermöglichen. Dieses alte Modell des „gib ihnen Informationen und lehre sie, Regeln zu folgen“ hat in einer eher statischen Welt gut funktioniert. Aber es funktioniert nicht mehr in einer Welt, die durch kontinuierlichen – und oft tiefgreifenden – Wandel gekennzeichnet ist. Unsere Strategie ist einfach: In jedem großen Land wollen wir fünf Prozent der einflussreichsten Schulen erreichen. Schulen, die gern als Pioniere voraus gehen und Vorbilder in ihrem Bereich sind. Viele der Wege, um Jugendliche in ihrem Engagement zu fördern und zu begleiten, sind von Ashoka Fellows bereits erprobt worden. Jede Schule kreiert dann ihr eigenes Modell. Sie wird Teil eines globalen Teams sein, das experimentiert und kontinuierlich dazu lernt. Und sie werden innerhalb von zwei bis drei Jahren Feuer fangen für diesen Ansatz von Engagement, weil sie sehen, wie wichtig er ist. Und dann können sie anderen Schulen auf diesem Weg helfen.

Was glauben Sie, in welchem Zeitrahmen sich diese Idee auf der ganzen Welt etablieren kann?

Wir können uns nicht allzu lang damit Zeit lassen, da sich unsere Welt immer schneller verändert. Wir brauchen in jedem Bereich unseres Lebens Innovation! Wir brauchen mehr Unternehmer, die ihre Perspektive von einem begrenzten Teilbereich zum Wohl einer ganzen Gesellschaft hin erweitern und so auch zu Sozialunternehmern werden. Natürlich brauchen wir junge Menschen, die sich mit einer eigenen Geschäftsidee selbstständig machen, und sie sollen sich dabei auch über ihre Mitmenschen Gedanken machen. Junge Menschen sind, genau wie jeder andere auch, ständig von Problemen umgeben. Tatsächlich fällt es ihnen oft leichter, sie zu erkennen, weil sie noch nicht gelernt haben, dass sie anscheinend nichts dagegen unternehmen können. Warum würde man auch ein Problem sehen wollen, wenn man weiß, dass man es sowieso nicht lösen kann? Deshalb verschließen viele Menschen die Augen vor den Problemen unserer Zeit. Der erste Schritt hin zu einem erfolgreichen Unternehmer ist allerdings die Überzeugung, dass man selbst etwas bewegen kann. Innerhalb von fünf Jahren würde ich gerne eine Kultur sehen, die sich so verändert hat, dass jeder junge Mensch ein Changemaker sein kann und Empathie, Führungsqualitäten und Teamfähigkeit entwickeln kann, bevor er erwachsen ist. Um das zu erreichen, muss jeder Erwachsene diese Fähigkeiten an die jungen Menschen weitergeben, die er kennt und liebt.

Das Interview führte Jenny Hoff. Sie ist eine amerikanische Journalistin und war 2011 die erste Storytellerin in Residence bei Ashoka Deutschland. Diese Initiative ermöglicht es führenden JournalistInnen, sich mit einem kleinen Stipendium für einige Monate aus ihrem Redaktionsalltag zu befreien und positive Geschichten sozialen Wandels mit Hilfe des globalen Fellow-Netzwerks zu erzählen. Beiträge von Jenny Hoff über die Lösungen von Ashoka Fellows sind 2011 u.a. bei der Deutschen Welle gesendet worden.

Ashoka Youth Venture ist eine Familie von Initiativen, die Jugendlichen ermöglichen selbst zu erfahren, wie sie ihre Welt verändern können. Mit Unterstützung von gleichaltrigen Vorbildern, einem kleinen Projektstipendium und einem globalen Netzwerk setzen sie eigene Vorhaben um – in Deutschland in den Programmen Changemaker City und Changemaker School mit dem Ziel, möglichst vielen anderen Jugendlichen den Weg zum eigenen Engagement zu ebnen.

Weitere Informationen zu Ashoka Youth Venture finden Sie unter www.ashoka-jugendinitiative.de

wirkungsverstärker

Interview mit Ulrike Wahl, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Siemens Stiftung, zur Arbeit der Siemens Stiftung mit Sozialunternehmern.

Zusammen mit der Siemens Stiftung hat Ashoka 2010 die Community Impact Development Group (CIDG) ins Leben gerufen. Zielsetzung der CIDG ist die Unterstützung führender Sozialunternehmer, die mithilfe technologischer Produkte oder Dienstleistungen die Entwicklung von lokalen Gemeinschaften in Subsahara-Afrika und Lateinamerika positiv beeinflussen. Das Programm unterstützt ausgewählte Ashoka Fellows darin, Wege zu einer finanziellen Nachhaltigkeit zu finden, ihre Wirkung durch die Einbindung der lokalen Gemeinschaften zu stärken sowie externe Ressourcen, Investoren und Partner zu mobilisieren. Weitere Informationen zu den Treffen der Gruppe gibt es auf www.siemens-stiftung.de.

Welchen Beitrag leistet die Siemens Stiftung zur Unterstützung von Social Entrepreneurship?

Wir verstehen uns hier als Mitstreiter, aber auch als Impulsgeber und engagieren uns in Projekten, die sozialunternehmerische Ansätze verfolgen. Wir fördern lokale Eigeninitiativen, die langfristig tragfähig sein sollen. Besonders wichtig ist uns dabei der „Community Impact“, also die nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität und der sozialen Strukturen. Über diese konkreten Projekte hinaus fördern wir den Austausch zwischen verschiedenen Sozialunternehmern. So haben wir Initiativen ins Leben gerufen, die Entrepreneurs aus unseren Fokusregionen vernetzen.

Was unterscheidet Ihr Engagement dabei von klassischer Entwicklungszusammenarbeit?

Im Bereich von Grundversorgung und Social Entrepreneurship ist sicher die Förderung der Selbstständigkeit der entscheidende Punkt. Während staatliche Organisationen wesentlich höhere Summen ausgeben, sind wir viel kleiner und arbeiten mit Modellprojekten, die stets skalierbar sein müssen. Die Menschen dahinter versuchen wir zu befähigen, diese Strukturen lebendig werden zu lassen und nach der Förderung aufrechtzuerhalten.

Die Siemens Stiftung ist Mitinitiator der Community Impact Development Group für Sozialunternehmer. Welche Idee steckt dahinter?

Die Community Impact Development Group – kurz CIDG – ist eine Initiative, die wir gemeinsam mit Ashoka ins Leben gerufen haben. Wir wollen damit Sozialunternehmer zusammenbringen, die mit einfachen Technologien Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die die Lebensbedingungen vor allem in Subsahara-Afrika und Lateinamerika verbessern. Social Entrepreneurs haben die Gelegenheit, sich untereinander auszutauschen und ihre Geschäftsmodelle vor Investoren zu präsentieren. Inzwischen ist ein enges Netzwerk entstanden, dessen Mitglieder sich gegenseitig bei Herausforderungen helfen und sogar Kooperationen untereinander initiieren.

Und was versprechen Sie sich davon, bereits Jugendlichen das Thema Sozialunternehmertum nahe zu bringen?

Ziel der ebenfalls mit Ashoka umgesetzten Initiative Youth Changemaker City ist es, dass junge Menschen schon während der Schulzeit begreifen, wie das Zusammenleben funktioniert und was man tun muss, um etwas in Schwung zu bringen und Resultate zu produzieren. Sie sollen erkennen, welche Institutionen man auf welche Art ansprechen muss, um ein Projekt voranzubringen.

Denken Sie, dass die Förderung von sozialunternehmerischen Initiativen für Stiftungen auch in Zukunft interessant sein wird?

Davon bin ich überzeugt! Denn während die Ressourcen sowohl im öffentlichen Bereich als auch im Non-Profit-Sektor knapp sind, wachsen die globalen Herausforderungen weiter. Wir stehen im Umbruch. Die Annahme, dass sich schon jemand kümmern wird, läuft zunehmend ins Leere. Dies ist sowohl in Deutschland als auch auf internationaler Ebene der Fall.

SIEMENS | Stiftung



wirkungsverstärkerin

Sich selbst verantwortlich zu machen, ist die verlässlichste Antwort auf diesen Wandel. Gerade Stiftungen, die ihre Mittel ja effizient für den größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzen einsetzen wollen, erkennen zunehmend, dass sozialunternehmerische Initiativen Erfolg versprechende Entwicklungen anstoßen können und Modelle entwickeln, um gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen.

Das vollständige Interview mit Ulrike Wahl ist in **DIE STIFTUNG, 3/2011** erschienen.

Ashoka Fellow Dr. Moses Musaazi

aus Uganda ist einer der aktuell 16 Sozialunternehmer in der CIDG. Er senkt die Quote der Fehlstunden und der Schulabbrüche bei Schülerinnen in ländlichen oder armen städtischen Gemeinschaften, indem sie bezahlbare Monatsbinden und Hygieneartikel erhalten.



problemlöser

innovationsverbreiter

Eine Studie zeigt Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen und Ansätze für ihre Überwindung.²

In Deutschland gibt es zahlreiche Pioniere für soziale Innovation. Bisher machen wir es ihnen mit vielen Hürden für Wachstum und Verbreitung ihrer Ideen schwer. Das müsste nicht so sein. Im Sommer 2011 hat Ashoka Deutschland gemeinsam mit Experten zehn zentrale Hürden für soziale Innovation in Deutschland identifiziert und sechs Ansätze zu ihrer Überwindung skizziert.

„Gute Ideen setzen sich früher oder später durch“. So sagt es der Volksmund. Aber stimmt das wirklich? Ashoka entstand aus der Überzeugung, dass es leider nicht stimmt. Gute neue Ideen setzen sich nicht von selbst durch. Das tun sie erst, wenn sie von einer unternehmerischen Person mit Hartnäckigkeit und langem Atem vorangetrieben werden. Besonders gilt das für den sozialen Bereich.

Was tut Deutschland, um Bürger zu unterstützen, die hier Treiber sein wollen? Wie fördert die deutsche Gesellschaft sie bei der Entwicklung und Verbreitung ihrer Lösungen? Leider nicht genug. Im Gegenteil, unternehmerische Bürger haben in Deutschland mit einer Menge Hürden zu kämpfen:

Soziale Innovation durch unternehmerisch denkende Bürger wird in Deutschland zwar in der Startphase gefördert, aber zu kurz, mit ungeeigneten Finanzierungsformen und mit zu wenig systematischer Beratung und Vorbereitung auf kommende Wachstums Herausforderungen.

Nach der meist spendenfinanzierten Startphase folgt das böse Erwachen, wenn junge Organisationen erstmals den Komplexitäten langfristigen Wachstums gegenüberstehen. Denn die Wachstumshürden in Deutschland blockieren gleich beide sinnvollen Verbreitungsstrategien für soziale Innovation: Weder können innovative Organisationen selbst wachsen und expandieren, da Anschlussfinanzierungsformen und Fachpersonal fehlen. Noch können sich innovative Ideen durch Nachahmer, Franchising-Konzepte oder „Open Source“-Veröffentlichung verbreiten, da es an Kooperationsbereitschaft und Nachahmerplattformen mangelt.

Als Ergebnis dieses Systems finden sich in Deutschland hunderte von Projektruinen, die nie zur langfristigen Verbreitung ihrer Konzepte gelangen. Das Potential der guten Idee für die Gesellschaft geht verloren. Im Einzelnen zeigt die Ashoka-Expertenbefragung Innovationshürden in 4 Bereichen:

Fehlende und hinderliche Finanzierungsformen

- Private und staatliche Startfinanzierung im Sozialsektor ist nicht unternehmerisch verwendbar: Typische soziale Modellprojektförderung endet nach 3 Jahren, schreibt Projekt- und Budgetpläne vor, muss vorfinanziert werden und wird nicht mit Beratung zur Organisationsentwicklung flankiert.
- Gezielte Anschlussfinanzierung für erfolgreiche innovative Projekte gibt es kaum: Drei Jahre nach dem Start folgt das „Tal des Todes“. Für Modellförderer ist man bereits „verbrannt“, für Langfristfinanzierer noch zu instabil. Überbrückungsfinanzierung will praktisch niemand leisten.
- Bei regulärer staatlicher Mittelvergabe spielt die Qualität eines Angebots eine untergeordnete Rolle: Viele Innovationen, z. B. in Bildung und Gesundheit, müssen langfristig die Kommunen finanzieren. Neue und hervorragend evaluierte Konzepte werden dabei aber nicht bevorzugt. Nur niedrige Kosten zählen.

Fehlende und hinderliche Kooperationsformen für Wachstum und Verbreitung

- Im Sozialsektor gibt es zu wenig Kooperationsbereitschaft und „Unterstützerketten“ für Innovationen: Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmer misstrauen sich noch oft. Stiftungen, Staat und Sozialinvestoren kooperieren selten, um Projekte über mehrere Wachstumsphasen hinweg zu begleiten.
- Es gibt keine Marktplätze, die gute Ideen, Finanzierer und potentielle Nachahmer zusammenbringen: Soziale Innovationen sind – wie gute Geschäftsmodelle in der Wirtschaft – für Imitatoren und Investoren interessant. Es gibt aber keine themenspezialisierten Vermittler und Plattformen für den Ideentransfer.

Ashoka ist nicht nur in der Auswahl und Förderung von Social Entrepreneurs tätig, sondern auch in der Gestaltung der Rahmenbedingungen für ihren Erfolg. Mehr dazu auf S. 49.

² Dies ist die Kurzzusammenfassung des Ashoka-Ideenpapiers „Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser?“ Es steht zum Download zur Verfügung unter germany.ashoka.org

Fehlendes Fachpersonal, Management- und Organisationswissen

- Das Sozialunternehmertum ist noch zu wenig attraktiv für Fachpersonal aus der Wirtschaft; Menschen suchen nach mehr Sinn in ihrer Arbeit. Dennoch fürchten sie bei einem Wechsel den Karriereknick. Der Sozialbereich ist zu schlecht bezahlt, beruflich zu unsicher und nicht prestigeträchtig genug.
- Viele Sozialunternehmer benötigen stärkere Managementkompetenzen: Es fehlt oft an Wissen zu Geschäfts- und Finanzierungsmodellen, zu Organisationsentwicklung und Teammanagement. Gleichzeitig stehen ihnen viele Programme, wie z. B. das öffentliche Gründercoaching, nicht offen. Stattdessen übernimmt derzeit eine Handvoll Sozialinvestoren diese Beratung.

Fehlendes Lobbying

- Sozialunternehmer haben bislang keine politische Lobby. Anders als große Sozialverbände haben sie keinen traditionellen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern, um ihre Perspektive einzubringen.

Ashoka Deutschland schlägt zur Überwindung dieser Hürden sechs konkrete Ansätze vor:



Transferagenturen für soziale Innovationen

Universitäten haben Technologietransferzentren. So etwas brauchen wir im Sozialsektor. Soziale Transferagenturen könnten erprobte soziale Innovationen, Umsetzer und geeignete Finanzierungsquellen zusammenbringen. So können Innovationen durch Replikation wachsen.



Soziale Innovationszentren

Viele Kommunen haben lokale Gründerzentren für die Wirtschaft. Auch das brauchen wir im Sozialsektor. Sie könnten Büroinfrastruktur, Dienstleistungen und Coaching für Sozialgründer bieten, Innovationen vor Ort einführen und den Kontakt zur Kommune erleichtern.



Innovative Finanzinstrumente

Kluge unternehmerische Finanzierungsinstrumente existieren bereits. Jetzt braucht es mutige Stiftungen und Investoren, die sie ausprobieren. Die Begegnungsplattformen und wirkungsorientierte Berichtsstandards unterstützen, um Vertrauen zu schaffen. Und staatliche Banken, die Teile des Risikos absichern. Nur so kann ein effizienter sozialer Kapitalmarkt entstehen.



Wirkungsorientierte öffentliche Mittelvergabe

Länder und Kommunen sollten Leistungen nicht durch Preiswettbewerb vergeben, sondern Wirkungsziele vorschreiben und erfolgsabhängig bezahlen. Wirkungsindikatoren dafür gibt es bereits, auch rechtlich und buchhalterisch ist das umsetzbar. Stiftungen und Kommunen sollten hier mit Projekten Neuland betreten und innovativen Konzepten eine echte Chance geben.



Kooperation von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmern

Gemeinsam könnten Verbände und Sozialgründer Innovationen deutlich schneller dorthin bringen, wo sie gebraucht werden. Dafür sollten Staat und Stiftungen funktionierende lokale Kooperationen bekannter machen und Gastgeber sein für einen übergreifenden Meinungsaustausch beider Seiten – bis hin zu gemeinsamen Konferenzen zum Innovationsbegriff.



Talentinitiative für den Sozialsektor

Wirtschaftsunternehmen sollten Arbeitsaufenthalte und „Secondments“ im innovativen Sozialsektor in ihre Personalentwicklung und ihre Corporate-Volunteering-Programme integrieren. Das brächte Expertise in den Sozialsektor und unternehmerischen Geist in Unternehmen.

*Schwerpunkt 2012 – wie sich Sozialunternehmer
finanzieren.*



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

war bis 2010 Vorsitzende des Beirats von Ashoka Deutschland. Ihr Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance an der TU München hat den Social Reporting Standard (SRS) maßgeblich vorbereitet. Sie sitzt unter anderem in den Aufsichtsräten der Metro Group und Linde AG. Sie ist die Autortin des Standardwerks „Finanzierung von Sozialunternehmen“.

Dr. Joachim Faber

ist als Vorstandsvorsitzender der Allianz Global Investors AG für 1.500 Milliarden Euro verantwortlich. Er ist Mitglied im Ashoka Support Network und Mitglied im Rat für Nachhaltige Entwicklung.

Ashoka arbeitet für eine bessere Finanzierungslandschaft für Social Entrepreneurs im Rahmen der Sektorprogramme, deren Wirkungen auf S. 51 beschrieben werden.

Was bedeutet „sozial investieren“? Soziale Investitionen sind alle Finanzierungen, die primär zum Ziel haben, ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Darunter fallen sowohl nicht rückzahlbare Finanzierungen wie Spenden oder Zuschüsse, als auch rückzahlbare Finanzierungen wie Darlehen oder Eigenkapital sowie zahlreiche Mischformen.

Welche Form von Finanzierung ein Social Entrepreneur suchen sollte, hängt unter anderem davon ab, wie weit der Markt für die eigene Idee bereits entwickelt ist. Gerade bei Innovationen kann es dauern, bis rückzahlbare Investitionen in Frage kommen. Entscheidend für die wahren Kosten, die ein Social Entrepreneur mit einer Finanzierung hat, ist auch der Aufwand bei der Einwerbung und Abrechnung.

Genauso unterschiedlich ist es bei den Finanzierungsquellen. Manche Ideen können direkt von der Zielgruppe bezahlt werden, andere wiederum brauchen staatliche Finanzierung, um überhaupt in ein System „reinzukommen“. Oft sind verschiedene Einkommensquellen erforderlich, um das Unternehmen abzusichern und gleichzeitig Wachstum zu ermöglichen.

Ob eine Finanzierung sinnvoll ist oder nicht, hängt noch von vielen weiteren Faktoren ab. Wenn ein Spender etwa eine Verwendung vorgibt, welche die Empfängerorganisation in ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit beschränkt, ist sie möglicherweise schädlich. Genauso kann eine typische staatliche Defizitfinanzierung eine Organisation davon abhalten, weitere Mittel einzuwerben. Eigenkapital kann mehr oder weniger erhebliche Mitspracherechte des Investors mit sich bringen.

In den vergangenen Jahren findet im Markt für soziale Finanzierungen ein immer schnellerer Wandel statt. Dabei treffen immer mehr Akteure als Investoren mit unterschiedlichsten Rendite- und Risikoerwartungen auf immer mehr Intermediäre und Modelle. Nicht immer treffen sich die Investoren allerdings auf Augenhöhe mit den Investitionsempfängern, und auch Co-Investitionen unterschiedlicher Investoren sind noch selten.



sozialfinanzierer



Gibt es eine Verbindung zwischen der Finanz- und Schuldenkrise und der Finanzierung von Sozialem?

Faber: Sicher. Die öffentlichen Kassen werden in Zukunft noch weniger in der Lage sein, alle sozialen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen. Dagegen sind viele private Portemonnaies gut gefüllt. Hier liegt ein großes Potenzial – wenn es uns gelingt, zwei lose Enden miteinander zu verbinden: Traditionelle Anlagen und innovative soziale Investitionen.

Achleitner: Zu dem Verhalten privater Anleger in Zeiten der Finanzkrise gibt es unterschiedliche Meinungen. Während manche vermuten, dass sich die Unsicherheit an den Finanzmärkten positiv auf die Finanzierung von Sozialem durch private Anleger auswirkt, haben Untersuchungen gezeigt, dass in der Tat weniger gespendet wurde. Eine Tendenz, die in Zeiten der Finanzkrise sowohl bei traditioneller Geldanlage wie auch bei sozialen Investitionen zu beobachten ist, ist die Forderung nach mehr Transparenz. Es gewinnen also die Organisationen, die ein Augenmerk auf Transparenz und Wirkungsmessung legen.

Die meisten Social Entrepreneurs finanzieren sich in Deutschland gemischt aus öffentlichen Mitteln, Stiftungszuwendungen und Spenden. Diese Gelder haben aber oft den Nachteil, dass sie mit hohen versteckten Kosten und mit genauen Vorschriften für die Mittelverwendung verbunden sind. Laufen Social Entrepreneurs dem falschen Geld hinterher?

Achleitner: Die TU hat in einem Verbund mit der Zeppelin Universität und dem CSI in Heidelberg mit der Unterstützung von Ashoka eine Studie durchgeführt, an der gut 200 sozialunternehmerisch tätige Organisationen in Deutschland teilgenommen haben. Erste Ergebnisse zeigen, dass staatliche Förderung und Entgelte der Zielgruppe im Schnitt jeweils ca. 20 Prozent der Einnahmen ausmachen, Zuwendungen von Stiftungen und Spendern entsprechen gemeinsam weniger als 20 Prozent. Auffällig ist, dass sich die Finanzierungsstruktur über den Lebenszyklus zu ändern scheint: ältere Organisationen (< 20 Jahre) werden zu größeren Anteilen vom Staat gefördert als jüngere Organisationen.

Es ist richtig, dass staatliche Gelder oft mit genauen Vorschriften verbunden sind, welche den Verwaltungsaufwand steigern. Ich erachte es für sehr sinnvoll, wenn sich Sozialunternehmer auch an private Investoren wenden. Dies steigert ihre Unabhängigkeit und bringt ihnen unter Umständen auch einen nicht-finanziellen Mehrwert, beispielsweise in Form von kostenlosen Beratungsleistungen.

Nach einer Umfrage unter unseren Ashoka Fellows haben viele großes Interesse an rückzahlbaren Finanzierungen wie Krediten oder Eigenkapital. Was müssten Social Entrepreneurs tun, wenn sie sich heute unternehmerisch freier und wachstumsorientierter finanzieren wollen?

Faber: Das ist ein ganz wichtiger Schritt für jeden einzelnen Social Entrepreneur, aber auch für das Feld im Ganzen, wenn eine Idee aus eigener Kraft wachsen und aus Erträgen Gelder zurückzahlen kann. Wenn aus sozialen Träumen soziale Geschäftspläne werden, können ganz andere Mittel akquiriert werden. Dafür muss zu der brillanten Idee allerdings eine gewisse kaufmännische Glaubwürdigkeit hinzu kommen.

Achleitner: Bei Darlehen und Eigenkapital stehen Sozialunternehmer oftmals vor der Herausforderung, dass sie schlichtweg eine andere Sprache sprechen als potentielle Investoren. An dieser Stelle geht es darum, Know-How unter Sozialunternehmern aufzubauen und sie für die Bedürfnisse der Kapitalgeber zu sensibilisieren. Die große Resonanz auf das Social Investment Manual, welches die TU München gemeinsam mit der Schwab Stiftung entwickelt hat, untermauert das Bedürfnis nach Weiterbildung im Bereich Finanzierung. Allerdings besteht auch auf Seiten der Kapitalgeber Lernpotential. Venture Philanthropy Fonds sind ursprünglich mit der Idee gestartet, Ansätze von Venture Capital Fonds auf die Finanzierung von Sozialunternehmen zu übertragen. Nachdem dieses Modell mehrfach getestet wurde, ist es an der Zeit, es weiterzuentwickeln und genauer auf die Bedürfnisse von Sozialunternehmen anzupassen.

Weitere Aspekte, die in Zusammenhang mit klassischen Finanzierungsinstrumenten an Bedeutung gewinnen, sind Planung und Reporting. Kapitalgeber erwarten einen Ausblick über die Zeit ihres Investments hinaus und regelmäßige Rechenschaft des Sozialunternehmers über seine Leistungen.

Die KfW hat mit Ashoka und der Bundesregierung gerade eine Initiative mit Parallel-investitionen für Social Entrepreneurs gestartet. Damit können soziale Investoren ihre Investitionen verdoppeln. Was muss passieren, damit diese Idee erfolgreich wird?

Faber: Die KfW hilft enorm bei der eben erwähnten Glaubwürdigkeit und kann andere Investoren anziehen, für die Social Entrepreneurs bisher nur als Spendenempfänger und damit in einer anderen Kategorie interessant waren. Als Co-Investoren sehe ich zuerst Privatleute und Family Offices oder Organisationen wie Allianz4Good, die flexibel mit ihren Mitteln umgehen können und an das Denken in Investitionen gewöhnt sind. Aber auch Stiftungen wie die Deutsche Krebshilfe, die ich als Vorstand gut kenne, kommen in Frage, auch wenn es da neben rechtlichen Herausforderungen vor allem noch einen Weg im Selbstverständnis hin zum Investor zu nehmen gilt. Aber warum sollte eine Organisation wie die Deutsche Krebshilfe etwa einem Ashoka Fellow Dr. Frank Hoffmann statt einem kleinen Zuschuss nicht gemeinsam mit der KfW eine große Startinvestition geben, um mehr blinde Frauen zu Medizinischen Tastassistentinnen für die Brustkrebsvorsorge auszubilden? Hier würde der Beitrag nicht vom Projekt verbraucht, sondern nach 2–3 Jahren zurückgezahlt und damit die Chance eröffnet, ein weiteres Projekt mit denselben Mitteln zu fördern.

Achleitner: Es ist unter anderem Ziel der KfW, eine Vorbildrolle bei der Finanzierung von Sozialunternehmen durch klassische Banken einzunehmen. Dies ist ein guter und richtiger Ansatz. Für den Erfolg der KfW-Mittel ist entscheidend, dass Kapitalangebot und Kapitalnachfrage zusammen passen. Aktuell sehe ich in Deutschland eine Lücke im Bereich der Wachstumsfinanzierung. Mit einer Investment Höhe von bis zu € 200.000 setzt die KfW hier an der richtigen Stelle an. Freuen würde mich ein Umdenken weg von klassischen Finanzierungsinstrumenten wie Eigenkapital und Darlehen hin zu hybriden Finanzierungsinstrumenten, welche Spenden mit Eigenkapital oder Darlehen kombinieren und erfolgsabhängige Komponenten enthalten. Ein Beispiel wäre, dass ein Sozialunternehmen zuerst eine Spende von einer Stiftung erhält und im Erfolgsfall eine weitere Ausbreitung durch ein Darlehen der KfW finanziert wird. Dies ermöglicht es, das Sozialunternehmen vorab genau zu prüfen und es auf eine weitere Finanzierung vorzubereiten.

Noch eine Frage aus Anlegersicht: Wenn man im Moment ohnehin kaum Zinsen bekommt, warum nicht gleich sozial anlegen? In Deutschland ist die Trennung von Geldanlagen auf der einen und Spenden auf der anderen Seite sehr scharf. Warum gibt es so wenig Angebote, die beides verbinden?

Faber: Der Gedankengang ist richtig. Vielleicht liegt es daran, dass das Modell „sozial investieren“ noch wenig „Kredit“ hat bei Investoren. Wenn sie von mehr Erfolgsgeschichten und Vorbildern etwa aus der Finanzpresse erfahren, dann kann sich das aber sehr schnell ändern.

Achleitner: Sie setzen einen Trade-Off zwischen finanzieller und sozialer Rendite auf Seiten der Investoren voraus. Dieses Denken ist meines Erachtens aktuell noch nicht ausreichend vorhanden. Social Responsible Investing ebenso wie Impact Investing zielen noch immer primär auf eine finanzielle Rendite unter Berücksichtigung sozialer Mindeststandards ab. Untersuchungen zeigen, dass immer mehr Unternehmen, wie auch Banken, wirtschaftliche und soziale Handlungslogiken miteinander kombinieren. Dies spricht dafür, dass auch Investoren eines Tages umdenken werden. Ich sehe uns hierbei allerdings noch am Anfang eines sehr langen Weges.

Meinung: Warum Geld nicht gleich Geld ist für Sozialunternehmer

Von Felix Oldenburg

Wenn man den englischsprachigen Medien folgt, scheint öffentlich dargestellte und diskutierte Philanthropie mehr denn je zum Repertoire der Reichen und Superreichen zu gehören. Dagegen kommen heimische Großspender kaum vor, wenn auch zu Unrecht. Deutsche geben zwar insgesamt nicht weniger als amerikanische Spender, aber sie tun es mit weniger Tamtam und selten mit den gleichen sorgfältigen Fragen und unternehmerischen Instinkten, mit denen sie das Geld verdient haben. Das ist eine verpasste Chance und Indiz für ein problematisches Verhältnis zu Privatvermögen, also Reichtum, und dessen Einfluss im sozialen Bereich.

Wohlhabende Spender fürchten daher bekannte Reflexe: Die Spende könnte von der Öffentlichkeit als Aufpolieren des eigenen Images oder sogar als unlautere Einflussnahme auf die Empfänger verstanden werden. Soziale Organisationen hierzulande werden nur als unabhängig finanziert angesehen, wenn sie nicht von Großspendern alimentiert werden. In den USA ist das genau umgekehrt: Dort gilt die staatliche Einflussnahme als problematisch und die private Trägerschaft als unabhängig. Als kulturelle Eigenheit wäre das nicht weiter schlimm, aber wenn die vermeintliche Motivation des Geldgebers zum Lackmustest wird, dann versperrt das den Blick auf den viel wichtigeren Gradmesser: die Wirkung der eingesetzten Mittel.

Es ist sicher einfacher, ein Urteil über die Wohltäter und ihre Absichten zu fällen, als genau hinzusehen, ob ihre Einflussnahme Gutes bewirkt. Aber diese Bequemlichkeit hat einen hohen Preis für diejenigen, denen geholfen werden soll. Denn für die Wirkung ist es nicht egal, woher die Gelder kommen. Anders als mit Kleinspenden oder Mitteln von Staat und Stiftungen sind Unternehmergelder oft flexibel einsetzbar und kommen mit gutem Rat für wirtschaftliche Eigenständigkeit.

Für soziale Organisationen ist die Einwerbung von Spenden und öffentlichen Mitteln wie die Wahl zwischen Pest und Cholera. Von jedem Spendeneuro geben die meisten einen guten Teil gleich wieder aus, um den nächsten einzuwerben.

Nach der Spende ist vor der Spende. Öffentliche Mittel und Stiftungsgelder haben noch andere Probleme: Die meisten staatlichen Fördermittel sind Zuschüsse, die nur vorherbestimmte Ausgaben abdecken. Stellt sich heraus, dass andere Aktivitäten besser wirken, kann die Empfängerorganisation nicht umschwenken und auch keine weiteren Mittel dafür einwerben. Auch Stiftungszuwendungen sind nicht besser, weil sie zu viele Vorschriften machen. Wer dann keine Anschlussförderer findet, steht hinterher schlechter da als vorher.

Es fehlt in Deutschland nicht so sehr Geld für Soziales. Aber solange Spender, Staat und Stiftungen so geben wie bisher, bekommen sie die Empfänger, die sich auf diese Bedingungen eingestellt haben – und nicht den innovativen, kreativen und unternehmerisch denkenden Sektor, den Deutschland so dringend braucht.

Dieser Artikel erschien mit einer leicht veränderten Einleitung unter dem Titel „Von Bill Gates lernen“ in der Welt am Sonntag vom 10. April 2011, S. 17.

erfahrungswerte

Lösungsvielfalt – Erfahrungen und Modelle aus dem Ashoka-Netzwerk

Ashoka Fellows wollen ein gesellschaftliches Problem lösen. Sie sind kreativ darin, den schnellsten Weg zum Ziel zu finden, und meist gehen sie dabei auch neue Wege hinsichtlich der Finanzierung ihrer Leistungen – egal ob sie an besseren Bildungszugängen, einer sauberen Umwelt oder einer bezahlbaren Grundversorgung arbeiten.

Darüber hinaus gibt es im internationalen Netzwerk der Ashoka Fellows auch über einhundert „Social Investment Entrepreneurs“, die selbst neue Infrastrukturen für die Finanzierung gesellschaftlicher Problemlösungen bauen – von bekannten Beispielen wie der großen Peer-to-Peer-Kreditplattform Kiva von Matt Flannery (USA) über das Mobile-Payment-System WIZZIT von Brian Richardson (Südafrika) oder das Microconsignment-Netzwerk von Greg van Kirk (Guatemala) bis hin zum Mikrokreditfonds Deutschland von Falk Zientz, der Spendenplattform betterplace.org von Till Behnke oder der Regionalwert AG von Christian Hiss.

Seit vielen Jahren arbeitet Ashoka global daran, die Landschaft von Finanzierungen für und mit Ashoka Fellows und Ashoka-Unterstützern weiter zu entwickeln. In Deutschland wird das einen Schwerpunkt der Arbeit des Jahres 2012 darstellen – auf der Grundlage einiger zentraler Erfahrungen von Fellows, die hier selbst zu Wort kommen.



talentbefreierin

Wirtschaftliche Eigenständigkeit macht unabhängig. Das macht Spender und Investoren aber nicht überflüssig.

„Die Projektfabrik selbst ist zwar fast ausschließlich aus eigenem Einkommen finanziert. Aber wir haben genauso wie die meisten Sozialunternehmer die Erfahrung gemacht, dass organisches Wachstum aus Überschüssen nicht reicht, um unser Modell schnell genug weiter zu entwickeln und zu verbreiten. Um unser Vorhaben einer JobAct-Akademie zu finanzieren, waren wir auf eine unternehmerisch frei verwendbare Aufbauspense angewiesen – die wir jetzt von der JP Morgan Foundation auch erhalten haben. Wirtschaftliche Eigenständigkeit bedeutet nicht, dass man keine Spender mehr braucht! Sie ist kein Selbstzweck.“

Sandra Schürmann

führt junge Arbeitslose mit Theaterpädagogik aus dem Teufelskreis der Arbeitslosigkeit.

www.projektfabrik.org



demokratiegestalter

Investitionen machen nicht abhängig, sondern freier, wenn man einen guten Finanzierungsmix hat.

„Viele Sozialunternehmer versuchen, sich aus möglichst verschiedenen Quellen zu finanzieren, um unabhängig zu sein. Für uns als Plattform für Bürgerfragen an Politiker ist das besonders wichtig, und deshalb haben wir sechs Quellen von Einkommen, darunter Gebühren genauso wie Privatspenden oder kleine staatliche Zuschüsse. Das ist auch die beste Grundlage, um die Wachstumsfinanzierung in Form eines nachrangigen Darlehens von BonVenture zurück zu zahlen. Ohne die hätten wir nicht so unabhängig wachsen können.“

Gregor Hackmacks

Plattform abgeordnetenwatch.de zeigt, dass hinter Parteien Menschen stecken, die Politik machen, und dass es Bürger sind, die diesen Leuten ein Mandat erteilen.

www.abgeordnetenwatch.de



Projektfabrik / Fotografie: Maryatta Wegerif



Abgeordnetenwatch / Fotografie: Maria Feck



Betterplace / Bildquelle: betterplace.org



EWS Schönau / Bildquelle: Goldman Prize

Im Sektor entwickeln sich neue Wege und Plattformen für die Finanzierung – für Empfänger und Geber gleichermaßen.

„Wenn wir gute soziale Ideen finanzieren wollen, brauchen wir auch Infrastrukturen dafür, denn große Wirkung und Vertrauenswürdigkeit gibt es gerade auch bei Organisationen, die sich keine großen Plakate und Spendenaufrufe leisten können. Bei betterplace.org hatten wir 2011 ein Rekordjahr – gerade weil wir den Kleinen eine Chance geben, gesehen zu werden.“

Till Behnke

knüpft Vertrauensnetzwerke zwischen Spendern und bringt mit betterplace.org Transparenz in den Spendensektor.

www.betterplace.org

betterplace.org



vertrauensschaffer

Am verlässlichsten ist Wachstum, wenn es durch ein großes Netzwerk statt durch wenige Finanziers abgesichert ist.

„Bei der Finanzierung von Sozialunternehmen kommt es nicht nur darauf an, wie viel Geld man woher einnimmt, sondern auch darauf, wie man Menschen dabei mitnimmt und selbst zum Teil des Wandels werden lässt. Mit den Elektrizitätswerken Schönau haben wir vor allem deshalb eine Wirkung, weil unser Modell auf dem Engagement der Kunden und Mitstreiter beruht – das ist eine mindestens genauso wichtige Ressource wie das Geld.“

Ursula Sladek

ermöglicht es jedem Haushalt durch Mini-Kraftwerke, Selbstversorger zu werden und Überproduktion zurück ins Netz zu speisen.

www.ews-schoenau.de



atomstromlos, klimafreundlich, bürgereigen.



energieversorgerin

Auf der ganzen Welt entstehen neue Modelle, die Investoren miteinander verbinden, um Lösungen finanzierbar zu machen.



wachstumsförderer

„Der Social Impact Bond verbindet gesellschaftliche Wirkung und finanzielles Risiko so miteinander, dass alle Anreize stimmen: Ein sozialer Investor gibt einem Sozialunternehmer eine Wachstumsfinanzierung, etwa um einhundert straffällige Jugendliche so zu betreuen, dass sie nicht rückfällig werden. Ist das Ziel erreicht, erhält der Investor sein Geld vom Staat zurück, der das Geld gespart hat. Jetzt wird das Modell auf andere gesellschaftliche Problemfelder und hoffentlich in weitere Länder ausgeweitet.“

Arthur Wood

hat in seiner Zeit als Leiter des Social Finance-Programms bei Ashoka den Social Impact Bond miterfunden.

www.ashoka.germany.org



Erstmals wird in Deutschland die Öffentliche Hand nun auch als Investor für Social Entrepreneurs aktiv.

„Bildung und Integration, Umweltschutz und Armutsbekämpfung, Umgang mit dem demographischen Wandel – das sind nur einige Schlagworte für die sozialen Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft gegenwärtig und künftig steht. Der Staat kann diese nicht allein bewältigen, wir brauchen auch unternehmerische Lösungen. Schon heute gibt es hier viel versprechende Ansätze und Konzepte. Diese wird die KfW mit ihrem Finanzierungsangebot gezielt fördern.“

(Die im Oktober 2011 von KfW, BMFSF und Ashoka vorgestellte Investitionsinitiative stellt Partnern bis zu € 200.000 pro Investition an Sozialunternehmer zusätzlich zu vorteilhaften Konditionen zur Verfügung.)

Dr. Axel Nawrath, Mitglied des Vorstands der KfW Bankengruppe.

www.kfw.de

Wirkungsbericht Ashoka Deutschland.



Wirkungen 2011 im Überblick

Auswahlprogramm („Ashoka Venture“)

- Mehr als 340 Kandidaten geprüft und daraus fünf Sozialunternehmer als Ashoka Fellows ausgewählt.
- Durch intensiven Auswahlprozess Einsichten in Wirkung und Wachstumschancen der Kandidaten-Projekte und damit Mehrwert unabhängig vom Erfolg des Verfahrens geschaffen.
- Ashoka Fellows bei feierlicher Ehrung vor 600 Gästen der Öffentlichkeit präsentiert (96 Prozent der Fellows fühlen sich dadurch wertgeschätzt und neu motiviert).

Förderprogramm („Ashoka Fellowship“)

- Insgesamt 39 Fellows in engagierter Fellowship (73,5 Prozent Teilnahmequote Treffen) eingebunden und durch McKinsey-Teams, Rechtsberatung und persönliches Coaching individuell gefördert.
- Durch strategische Beratung konnte ein erheblicher Kompetenzzuwachs in die Fellowship vermittelt werden. Ein großer Teil der Fellows konnte: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen [46%], relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen [50%], ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern [39%], ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern [54%], relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen [47%] und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern [32%].
- Auch in 2011 erhöhte Ashoka das soziale Kapital seiner Fellows durch die Einbindung in seine Netzwerke erheblich, 84 Prozent der Fellows fühlen sich in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 50 Prozent in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden
- Nach wie vor hohe Hebelwirkung der eingesetzten Mittel: Jeder Euro an Stipendien hebelt bis zu € 10 an Mitteln von Ashoka-Unterstützern an Fellows; jeder Euro an Gehältern hebelt bis zu € 20 an Marktwert von pro-bono-Leistungen; Fellowship hebelt zudem Förderungen und Preise von weiteren Partnern, zum Beispiel 2011 den Goldman Environmental Prize an Ursula Sladek.

Sektorprogramme

- Gemeinsam mit BMFSFJ und KfW neues Investitionsprogramm für Sozialunternehmer vorgestellt und weitere Förderungen und Fonds angestoßen.
- Die Jugendprogramme Changemaker City und Changemaker School verbessern die Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Jugendengagement in einer ganzen Stadt bzw. im gesamten Schulkontext – momentan in Potsdam, Wuppertal, Solingen, Friedrichshafen, Ludwigsburg und Berlin. 2011 wurde Changemaker City mit dem BMW Foundation Young Leaders Award ausgezeichnet.
- Der Leading Changemaker Think and Do Tank in Deutschland, eine Gruppe gesellschaftlich und sozial hochengagierter Jugendlicher, die gemeinsam innovative Konzepte zur Ermöglichung von mehr Jugendengagement in Deutschland und der Welt entwickeln und umsetzen, unterstützte 2011 den Aufbau eines Pendants in Portugal.
- „Social Reporting Standard“ gemeinsam mit Partnern zunehmend als Standard für Wirkungsberichterstattung im Sektor etabliert und mit e.V. auf stabile Beine gestellt.
- Presse- und Online-Resonanz insgesamt nur stabil (60 Artikel) im Vergleich zum Vorjahr, dafür Ashoka wieder vermehrt mit Vorträgen auch gegenüber neuen Zielgruppen wie Wohlfahrtsverbänden vorgestellt.
- Durch „Sommerstudie“ mit Pro-Bono-McKinsey-Beratern und zahlreichen Experten Hürden und Ideen für bessere Verbreitung sozialer Innovationen identifiziert und mit sehr positiver Resonanz an 600 Entscheider versendet.

Zum Nachlesen, -hören und -schauen: Beiträge über und von Ashoka 2011 (Auswahl)

- „Klos für Demokratie“ (über Ashoka Fellow David Kuria), ARD-Weltspiegel, 30.1.2011, www.daserste.de/weltspiegel
- Felix Oldenburg: „Wie Sozialunternehmer wirken“, in: Helga Hackenberg/Stefan Empter (Hg.): „Social Entrepreneurship – Social Business“, Gütersloh 2011, S. 119–132
- Anja Tiedge: „Erfolg macht verdächtig“, in: SPIEGEL ONLINE, 6.4.2011
- Felix Oldenburg: „Von Bill Gates lernen“, in: WELT AM SONNTAG, 14.4.2011
- Andreas Heinecke: „Und was, wenn Geld übrig bleibt?“, in: DIE ZEIT, 29.4.2011
- Patric Seibel: „Pioniere im Hörsaal“ (über Ashoka Fellow Katja Urbatsch), Deutschlandfunk Campus und Karriere, 5.5.2011, www.dradio.de
- Massimo Bognanni/Johannes Pennekamp: „Bühne frei für die Arbeitslosen!“ (über Ashoka Fellow Sandra Schürmann), in: DIE ZEIT, 16.6.2011
- Rainer Höll: „Problemlöser mit unternehmerischem Geist“, in: Die Stiftung, Special „Social Entrepreneurship“, Dezember 2011, S. 6–9
- Interviewserie mit Felix Oldenburg auf nextbillion zu Wachstum, Finanzierung und Partnerschaften von Social Entrepreneurs, www.nextbillion.net
- Ashoka Stories of Change, neue eBook-Serie von Ashoka mit Porträts internationaler Ashoka Fellows und Lösungen für die drängendsten gesellschaftlichen Probleme der Welt. www.ashoka.org/stories

Über diesen Bericht

Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gemeinnützige GmbH im Zeitraum vom 1. Januar 2011 bis zum 31. Dezember 2011.

Der Bericht überwiegend entlang des „Berichtsstandards für soziale Organisationen“ (Social Reporting Standard, SRS) angefertigt.

Konsortialpartner für den Social Reporting Standard

Auridis GmbH

BonVenture gGmbH

Phineo gAG

PwC

Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship

Spenden.de

TU München

Universität Hamburg

Weitere Informationen zum SRS finden Sie unter www.social-reporting-standard.de.

Amtssitz der Ashoka Deutschland gGmbH (nachfolgend: Ashoka) ist Taunustor 2, 60311 Frankfurt am Main, eingetragen am Amtsgericht Frankfurt unter HRB 57749.

Ansprechpartner sind Oda Heister und Felix Oldenburg.

Kontakt: [089/2175 49 754](tel:089217549754) oder info_de@ashoka.org

I. Gesellschaftliches Problem und Lösungsansatz

I.1. Themenfeld und gesellschaftliches Problem

Hinter den meisten gesellschaftlichen Innovationen stehen außergewöhnliche Frauen und Männer, die ein Problem sehen, eine neue Lösung finden und sie selbst umsetzen – statt die Lösung von anderen zu fordern. So wie einst Maria Montessori die Pädagogik veränderte, Florence Nightingale die Krankenpflege revolutionierte oder Muhammad Yunus den Mikrofinanzsektor begründete. Mit Kreativität und eigenem Risiko, und oft gegen Widerstände. Darin sind diese Social Entrepreneurs (oder im Folgenden „Sozialunternehmer“) Unternehmern in der Wirtschaft ähnlich, die mit einer Idee einen Markt erobern wollen.

Sozialunternehmer gibt es in jeder Gesellschaft, und sie befassen sich mit sozialen Problemen von Bildung bis Integration, von Gesundheit bis Umweltschutz. Aber anders als Gründer in der Wirtschaft erhalten sie bei weitem nicht die Unterstützung, die ihrer gesellschaftlichen Rolle angemessen wäre.

Wie wenig Trends zuvor in Deutschland hat Social Entrepreneurship (im Folgenden „Sozialunternehmertum“) innerhalb weniger Jahre eine Themenkarriere erlebt, die alle Sektoren von der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bis hin zur Politik umfasst. Obwohl der vom Ashoka-Gründer Bill Drayton geprägte Begriff rund dreißig Jahre alt ist und das Feld, das er beschreibt, mittlerweile eine eigene, globale Wirkungsgeschichte hat, stehen wir in Deutschland noch am Anfang. Dennoch sind mittlerweile nicht nur 39 Ashoka Fellows aus Deutschland in das internationale Netzwerk von Ashoka aufgenommen worden. Auch eine – noch überschaubare – Förderlandschaft, eine intensive wissenschaftliche Beschäftigung, ein erhebliches Medienecho, Kooperationen mit Unternehmen, Stiftungsprogramme sowie 2011 ein erstes Förderprogramm in der Bundespolitik sind Zeichen für die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema in Deutschland.

Sozialunternehmer passen allerdings nur schwer in die Erwartungen und Aufgabenteilungen, die sich im deutschen Sozialsektor über lange Zeit etabliert haben. Sie können in allen möglichen gesellschaftlichen Problemfeldern arbeiten, und es gibt sie mit den unterschiedlichsten Rechtsformen und Geschäftsmodellen. Entscheidend ist ihre Rolle als Pioniere mit innovativen, nachhaltigen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen sowie als Impulsegeber für neue Ressourcenströme und soziale Märkte.

Sozialunternehmer sitzen in Deutschland noch oft zwischen den Stühlen: „Zu unternehmerisch für den Sozialsektor, zu sozial für die Wirtschaft“ haben sie meist schlechtere Rahmenbedingungen als Neugründungen in der Wirtschaft oder etablierte soziale Organisationen. Obwohl sie dem Staat (und vielen anderen) Geld sparen und Lösungen finden, die aus sich selbst heraus wachsen können statt dauerhaft auf Spenden und staatliche Zuschüsse angewiesen zu sein, brauchen sie Finanzierungsmöglichkeiten, die unternehmerisches Handeln belohnen statt es zu bestrafen, eine Anerkennungskultur für Menschen, die ihr Engagement zum Beruf machen sowie eine Förderlandschaft, die konsequent auf die soziale Wirkung ausgerichtet ist.

Ähnliches gilt auch für die Sozialunternehmer von morgen: Jugendliche werden noch kaum als unternehmerische Gestalter ihres Umfelds gestärkt, als eigenständig Engagierte, die auch ohne Anleitung von Erwachsenen gesellschaftliche Herausforderungen in ihrer Stadt oder ihrer Schule angehen können. Sie brauchen Chancen und Anstöße, in diesem Sinn ihr Potenzial als „Changemaker“ zu entfalten und Schlüsselkompetenzen zur Lösung sozialer Probleme zu entwickeln.

Auch wenn es bisher keine brauchbare Datenlage zu der Gesamtwirkung von Sozialunternehmern in Deutschland gibt, zeigen doch zahlreiche Einzelfälle das Potenzial: Ashoka Fellows haben die Erfolgsquote für die Wiedereingliederung gewalttätiger Jugendlicher vervierfacht, Migranten in Schulen und Gesundheitssystem gestärkt, Millionen Bürger zu CO₂-Sparern, tausende junge Ostdeutsche zu Existenzgründern und Journalisten zu Friedensberichterstattem gemacht. Und sie sind Vorbilder geworden für Viele, die selbst Initiativen gründen.

Und zunehmend entsteht ein Feld von Lösungsansätzen, welche die Arbeit von Ashoka ergänzen und zum Teil auch von Ashoka inspiriert wurden: Sei es in der Start-Up- und Personenförderung (z. B. „Start Social“ für Engagementprojekte in einer frühen Phase oder die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für einen Sozialunternehmer pro Jahr pro Land in einer späten Entwicklungsphase) oder im Bereich sozialer Investoren (z. B. Bonventure Management GmbH, Social Venture Fund und Stiftung Charité) oder auch beginnend im Stiftungssektor (z. B. BMW Stiftung Herbert Quandt, Eberhard von Kuenheim Stiftung, Generali Zukunftsfonds und Vodafone Stiftung) sowie in der Bewertung und Beratung sozialer Organisationen (z. B. Centrum für Soziale Innovation der Universität Heidelberg, Phineo gAG, Social E-Valuator und Spenden.de).

1.2. Der Lösungsansatz von Ashoka

Ashoka ist eine Netzwerkorganisation, die Sozialunternehmern ein Umfeld schafft, in dem sie ihre Innovationen wachsen lassen können: Sie sollen möglichst viele Menschen damit erreichen und im Idealfall ein gesellschaftliches Problem großflächig lösen. Ashoka konzentriert sich bei der Förderung der Ashoka Fellows auf Sozialunternehmer mit nachgewiesenen wirksamen Ideen zur großflächigen Lösung eines Problems, weil diese nicht nur die größte Wirkung auf ihr Feld haben, sondern auch zahlreiche weitere Menschen für Engagement gewinnen.

Unsere Arbeit gliedern wir in drei Programme:

„**Ashoka Venture**“: Wir suchen und identifizieren die führenden Sozialunternehmer Deutschlands und würdigen sie öffentlich.

„**Ashoka Fellowship**“: Wir unterstützen die ausgewählten Sozialunternehmer in ihrem Wirkungswachstum und ihrer nachhaltigen Finanzierung durch ein Stipendium, mit Beratung und durch Vernetzung.

Sektorprogramme: Wir arbeiten daran, mehr Verständnis und Unterstützung für Sozialunternehmer in Deutschland zu schaffen und insbesondere Jugendliche zu bestärken, sich die Lösung gesellschaftlicher Probleme selbst zuzutrauen.

Statt alle Programme direkt und selbst umzusetzen, baut Ashoka auf einen Netzwerk- und Hebeleffekt: Die globale Gemeinschaft der Fellows und die lokalen Unterstützer vervielfachen den Wert unserer finanziellen Förderung und erlauben Ashoka, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Die Hauptzielgruppe unserer Programme sind Sozialunternehmer in einem frühen Stadium ihrer Entwicklung. Wenn sie ins Ashoka Netzwerk aufgenommen werden, haben sie bereits bewiesen, dass ihre Idee funktioniert und dass sie wachsen kann. Nun stehen sie vor der Herausforderung, ihren innovativen Ansatz großflächig auszubreiten.

Darüber binden wir zahlreiche weitere Zielgruppen ein, insbesondere Unternehmerpersönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem „Ashoka Support Network“ für mehr unternehmerisches Denken im Sozialsektor einsetzen können, sowie Spender und Stiftungen, soziale Investoren und Vertreter von Politik und Verwaltung, jeweils mit ihren spezifischen Unterstützungsmöglichkeiten für Sozialunternehmer.

2. Aktivitäten und Wirkungen

2.1. Aktivitäten und erwartete Wirkungen

2.1.1. Auswahlprogramm für Ashoka Fellows („Ashoka Venture“)

Jedes Jahr wählt das Team von Ashoka Deutschland aus ca. 300 nominierten Kandidaten herausragende Sozialunternehmer als Ashoka Fellows aus. Dabei arbeitet Ashoka mit einem deutschlandweiten Netzwerk von über 1.000 Nominatoren, das u.a. Experten aus Stiftungen, Medien und der öffentlichen Hand umfasst. Durch unsere zahlreichen Nominatoren in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen erfährt Ashoka schon sehr früh von den interessantesten sozialen Innovatoren. Darüber hinaus ist über die Homepage von Ashoka Deutschland jederzeit die Möglichkeit gegeben engagierte Personen zu nominieren, denn wie in der Wirtschaft entstehen neue Lösungen, auch in der Gesellschaft, nah am Markt und den Bedürfnissen der Zielgruppe.

Da Ashoka soziale Innovatoren ein Leben lang als Fellows unterstützen will, hat deren Auswahl innerhalb von Ashoka, im Vergleich mit anderen Förderorganisationen, einen ungewöhnlich hohen Stellenwert und ist mit seinem mehrstufigen, internationalen Prozess dem Investitionsverfahren von Wagniskapitalgebern nachgebildet.

Kraftvolle Ideen finden – wie wir Ashoka Fellows auswählen

Seit 1980 sucht und findet Ashoka weltweit die talentiertesten Sozialunternehmer mit den kraftvollsten Ideen, gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben.

Jeder der bislang 2.800 Social Entrepreneurs, der als Ashoka Fellow ins Fördernetzwerk aufgenommen wird, hat einen mehrstufigen und global einheitlichen Prozess durchlaufen: Er oder sie ist von Experten nominiert worden und hat nach erfolgreicher Eingangsprüfung sowohl ein nationales als auch ein internationales Auswahlverfahren mit externer Jury absolviert.



1

Talentsuche

Vorschlag durch Ashoka Nominatoren
nach aktiver Suche



2

Due Diligence

Bewerbung, Interviews,
Vor-Ort-Besuche, Referenz-Checks



3

Internationale Stufe

Auswahlgespräch mit einem Vertreter
von Ashoka International

Strenge Auswahlkriterien

- Ist das Konzept der Person innovativ und skalierbar?
- Löst dieser Ansatz ein gesellschaftliches Problem mit Breiten- und Tiefenwirkung?
- Hat die Person den nötigen Unternehmergeist, die Idee großflächig umzusetzen?
- Hat die Person die nötige Kreativität, um die Hindernisse zu überwinden und die Zielgruppe(n) zu erreichen?
- Ist die Person integer und ohne verdeckte oder ideologische Agenda?



4

Externe Stufe

Einzelinterviews mit externen Juroren, Social Entrepreneurs und Unternehmern



5

Panel

Jurysitzung: Ashoka International und externe Juroren beraten über die Aufnahme des Kandidaten



6

Ashoka Aufsichtsrat

Bestätigung der Auswahl durch den Internationalen Ashoka Aufsichtsrat

Die Kriterien für die Wahl zum Ashoka Fellows sind weltweit einheitlich und das Fundament des größten Netzwerks von und für Sozialunternehmer in mittlerweile über 70 Ländern:

- Ist das Konzept der Person innovativ und skalierbar?
- Löst dieser Ansatz ein gesellschaftliches Problem mit Breiten- und Tiefenwirkung?
- Hat die Person den Unternehmergeist, die Idee großflächig umzusetzen?
- Hat die Person die nötige Kreativität, um die Hindernisse zu überwinden und die Zielgruppe(n) zu erreichen?
- Ist die Person integer und ohne verdeckte oder ideologische Agenda?

Bereits von diesem herausfordernden Auswahlprozess erwarten wir uns positive Auswirkungen auf die Landschaft führender Sozialunternehmer in Deutschland: Die Bewerber haben die Möglichkeit, ihre Strategie in den Gesprächen mit unseren Mitarbeitern und externen Experten kritisch zu durchleuchten und zu hinterfragen (71 Prozent der Fellows geben an, dass sie durch den Auswahlprozess ihre Ziele schärfen und ihre Strategie verbessern konnten). Ihr Selbstverständnis als Sozialunternehmer wird gestärkt (64 Prozent der Fellows haben sich selbst erst durch den Ashoka Auswahlprozess als Sozialunternehmer/in wahrgenommen). Von diesen Effekten profitieren auch die Kandidaten, die aus diesem Prozess nicht als Ashoka Fellows hervor gehen.

Den Abschluss des Auswahlprozesses bildet die feierliche Ehrung („Induction“), bei der die neu ausgewählten Fellows vor ca. 600 geladenen Gästen öffentlich vorgestellt und gewürdigt werden (96 Prozent der Fellows fühlten sich durch dieses Event in ihrer Arbeit wertgeschätzt und neu für sie motiviert. 40 Prozent gaben sogar an, dass sie und ihr Projekt durch die Induction deutlich stärker in Unterstützereisen und in Medien präsent sind).

2.1.2. Förderprogramm für Ashoka Fellows („Ashoka Fellowship“)

Nach der Auswahl unterstützt Ashoka die Fellows ein Leben lang in ihrem Wirkungswachstum und ihrer nachhaltigen Finanzierung durch drei Ansätze:

- Ermöglichung zeitlicher Konzentration: Ashoka unterstützt Fellows finanziell entsprechend ihrem Bedarf für drei Jahre mit einem Lebensunterhaltsstipendium, damit sie sich voll der Verbreitung ihrer Idee widmen können (17 Prozent der deutschen Fellows geben sogar an, dass dieses Stipendium existenziell für die heutige Existenz ihres Projektes war und dieses ohne das Stipendium heute nicht existieren würde).
- Kompetenzaufbau (Capacity Building): Als noch wertvoller wird von den meisten Fellows der Wissensgewinn durch die strategische Beratung empfunden: Ashoka-Mitarbeiter, Mitglieder des Ashoka Support Netzwerks und pro-bono-Partner wie McKinsey-Berater, Rechtsberater und PR-Berater führen Strategiegelgespräche und beraten Fellows zu Wachstumsstrategien, Finanzierungsformen, Wirkungsmessung, Führung oder Organisationsaufbau (Ein großer Teil der Fellows konnte dadurch: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen [46%], relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen [50%], ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern [39%], ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern [54%], relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen [47%] und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern [32%]).
- Netzwerkaufbau: Der aber wohl wichtigste Teil der Unterstützung stellt die Einbindung in das aktive und vielfältige Ashoka-Netzwerk dar. Alle Fellows sind Teil des internationalen Fellow-Netzwerks, welches mit regelmäßigen Treffen und Veranstaltungen eine aktive Plattform zum Erfahrungsaustausch und gegenseitigen Lernen, eine Interessensgemeinschaft zur Stärkung der eigenen Stimme, ein Netzwerk zur Erweiterung der persönlichen Kontakte, eine vertraute Gruppe von möglichen Kooperationspartnern und vieles mehr darstellt (84 Prozent fühlen sich durch Ashoka in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs eingebunden). Des Weiteren stellt das Ashoka Support Netzwerk (ASN) ein aktives Unterstützernetzwerk engagierter Unternehmerpersönlichkeiten für Ashoka Fellows dar (50 Prozent der Fellows fühlen sich durch Ashoka mit den ASN-Mitgliedern in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden). Darüber hinaus bietet Ashoka über seine Partner zahlreiche neue Zugänge und Möglichkeiten für seine Fellows, ob in selbst organisierten thematischen Kooperationen oder Ashoka-Kooperationsprogrammen wie mit Boehringer Ingelheim (Gesundheit), Franz Haniel & Cie. GmbH (Bildung als Chance), Generali Zukunftsfonds (Leben im Alter), Siemens Stiftung (Community Impact Development Group) oder im Internationalisierungsprogramm Ashoka Globalizer.

Ashoka ist kein klassischer Investor: Ashoka-Fellows bleiben immer „Kapitän auf ihrem eigenen Schiff“. Sie behalten alle Gründerfreiheiten und die volle Verantwortung für ihre Organisation und ihre Idee. Ashoka ist aber Ermöglicher, Begleiter, Vernetzer, Türöffner, mitunter auch herausfordernder Diskussionspartner.

Ashoka möchte Fellows im Wirkungswachstum unterstützen und ihnen in Schlüsselmomenten ihrer Entwicklung als Sozialunternehmer eine Heimat sein. Gemeinsam mit ihnen möchte Ashoka nicht nur schwierige soziale Einzelprobleme lösen, sondern mit Kooperationen ganze gesellschaftliche Felder verändern.

2.1.3. Sektorprogramme

Um größere Veränderungen in den bestehenden Systemen und Institutionen zu bewirken, brauchen Sozialunternehmer systematische Zugänge und Vermittlungsprogramme, die Ashoka mit den Programmen für eine unternehmerische Zivilgesellschaft gestaltet. Daher pflegen wir einen intensiven Dialog mit der Politik, verbreiten die Idee von Sozialunternehmertum durch Vorträge und auf Konferenzen und informieren die Szene in Deutschland über wichtige Trends und Veranstaltungen. Darüber hinaus beteiligen wir uns intensiv an sektorweiten Initiativen wie dem Social Reporting Standard. Damit überträgt Ashoka auch Best Practices aus der Förderung von Sozialunternehmern weltweit auf den Sektor in Deutschland und baut eine Unterstützerlandschaft auf, die den Angeboten für For-profit-Gründer nicht nachsteht.

Ein besonderer Fokus dieser Sektorprogramme ist die Arbeit mit Jugendlichen. Jugendliche werden von unserer Gesellschaft und insbesondere unserem Bildungssystem als unternehmerische Gestalter ihres Umfelds zu wenig gestärkt. Sie brauchen Chancen und Anstöße, um ihr Potenzial als „Changemaker“ zu entfalten und Schlüsselkompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu entwickeln. Die **Ashoka Jugendinitiative („Ashoka's Youth Venture“)** befähigt Jugendliche im Alter von 12–20 Jahren, eigene Lösungen für soziale Probleme in der Gesellschaft zu finden und umzusetzen.

Dazu aktiviert sie Jugendliche in „Dream It. Do It“-Workshops, Probleme in der Umgebung zu entdecken und in Form konkreter Projekte in Teams zu lösen. Neben einer Startfinanzierung von bis zu € 800 bieten eine Jury aus Engagement-Experten, Team-Coaches und jugendlichen Multiplikatoren lokale Unterstützung bei der Umsetzung. Als Teil einer weltweiten „Changemaker-Bewegung“ werden die Jugendlichen aber auch regional, national und international mit Gleichgesinnten über Veranstaltungen und eine eigene Onlineplattform vernetzt.

Rund 80 Prozent der Jugendlichen interessieren sich in Deutschland für gesellschaftliches Engagement, nur die wenigsten werden aber eigenverantwortlich aktiv. Mit neuen Ansätzen zielt die Jugendinitiative daher insbesondere im Umfeld einer Stadt (Changemaker City) bzw. einer Schule (Changemaker School) auf eine Verringerung der Hemmschwellen für Jugendengagement ab. Jugendliche nehmen selbst die Lösung von Problemen in ihrem Umfeld in die Hand und erzeugen damit lange nach dem Engagement von Ashoka vor Ort eine nachhaltige Wirkung.

Diese Konzepte wurden mit Jugendlichen selbst im „Leading Changemaker Think and Do Tank“ entwickelt, einer Gruppe engagierter Jugendlicher, die in regelmäßigen Treffen neue Konzepte für selbstbestimmte und unternehmerische Engagementförderung entwickeln. Mittlerweile verstärkt sich auch hier die europaweite Zusammenarbeit, bisher mit Kollegen aus Frankreich, Spanien, Portugal und der Türkei.

2.2. Verbreitung des Lösungsansatzes

Zum einen verbreitet Ashoka das Konzept und die Praxis von Sozialunternehmertum durch die jährliche Auswahl neuer Ashoka Fellows. Zum anderen machen wir uns dafür stark, dass sich die Einstellung zu Sozialunternehmertum fundamental verändert – dass Engagement für Sozialunternehmer als Investition in die Gesellschaft betrachtet wird. Diese Mentalitätsveränderung verbreiten wir durch unsere Publikationen und indem wir andere Akteure zu ähnlicher Förderung anregen.

International verbreiten wir kontinuierlich unsere Methoden zur Auswahl und Förderung herausragender Sozialunternehmer. Als globale Organisation gründet Ashoka Tochtergesellschaften in anderen Ländern (siehe die Weltkarte auf der letzten Doppelseite) und wählt mit jedem Jahr in mehr Ländern Fellows aus. Derzeit gibt es Ashoka-Büros in 33 Ländern, in über 70 Ländern werden Sozialunternehmer ausgewählt.

2.3. Unsere gesellschaftliche Wirkung

2.3.1. Ashoka Auswahlprogramm („Ashoka Venture“) 2011

Aufwand (Inputs)	ca. 25 Prozent der Personalressourcen von Ashoka
	€ 73.927 Kosten für Auswahl und Ehrung
	Zeit der externen Jurymitglieder, des Second Opinion Interviewers und des internationalen Ashoka Boards
Leistungen (Outputs)	Aufbau und Pflege eines Netzwerks von mehr als 1.000 Nominatoren in verschiedenen Themenbereichen
	Einsichten in die Entwicklung des Sozialsektors durch Innovationsanalysen und Referenzchecks
	Prüfung von mehr als 340 Personen und Projekten
	Entwicklungsimpulse für neue Fellows und viele Kandidaten während der strukturierten Interviews im Auswahlprozess
	Alle 5 Kandidaten von Panel/Board bestätigt
	Öffentliche Vorstellung der neuen Fellows bei feierlicher Ehrung mit ca. 600 geladenen Gästen
Wirkungen (Outcomes)	Bildung eines Selbstverständnisses als Sozialunternehmer bei 64 Prozent der Fellows und vieler Kandidaten, Stärkung der schon bestehenden Identität bei den restlichen Fellows und Kandidaten
	Schärfung der eigenen Ziele und Verbesserung der Strategie bei 71 Prozent der Fellows und zahlreichen Kandidaten
	Stark motivierende Wertschätzung durch öffentliche Ehrung bei 96 Prozent der Fellows
	Erhebliche Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit bei 40 Prozent der Fellows, sowie verstärkte Aufmerksamkeit im Sektor für das Profil aller ausgewählten Sozialunternehmens

2.3.2. Förderprogramm („Ashoka Fellowship“) 2011

Aufwand (Inputs)	<p>ca. 12 Prozent der Personalressourcen von Ashoka sowie zwei Volontäre</p> <p>€ 509.898 an Stipendien ausgezahlt</p> <p>Zeit der Mitglieder des Ashoka Support Netzwerkes sowie der Clusterpartner</p> <p>Pro Bono Coaches</p> <p>ca. 895 Stunden McKinsey</p> <p>650 Stunden Hogan Lovells (Fellows), ca. € 70.000 Latham&Watkins (Ashoka)</p> <p>Medientraining und PR-Unterstützung für Fellows von Hill&Knowlton ca. € 15.000</p>
Leistungen (Outputs)	<p>Quartalsweise Auszahlung von Lebenshaltungsstipendien (Derzeitige Anzahl: 18)</p> <p>Strategische Unterstützung durch vielfältige Beratung durch Ashoka Mitarbeiter, pro-bono Partner und ASN Mitglieder</p> <p>2 Fellowtreffen mit externer Moderation (73,5 Prozent der Fellows nehmen teil), internationales Treffen von Fellows und Partnern in Paris (>1.500 Gäste), Sozialunternehmerkonferenz mit Einbindung der KfW und des BMFSFJ, Mentoring durch Mitglieder des Ashoka Support Network</p> <p>Kooperationsprojekte mit Siemens Stiftung, Generali Zukunftsfonds, Haniel, BMW Stiftung Herbert Quandt u.a.</p> <p>Vermittlung von Ressourcen, Preisen und Kontakten u.a. von Goldman Environmental Prize, Deutscher Gründerpreis, Auridis, BonVenture, BMW Stiftung Herbert Quandt, Vodafone Stiftung, Schwab Stiftung</p> <p>3 pro-bono Jahresberichte von Kirchhoff Nix</p>
Wirkungen (Outcomes)	<p>Alle Fellows mit Stipendium können sich derzeit voll ihrer sozialen Innovation widmen (17 Prozent der deutschen Fellows geben an, dass ihr Projekt heute ohne das Stipendium nicht existieren würde)</p> <p>Ein großer Teil der Fellows konnte durch die strategische Unterstützung: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen [46%], relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen [50%], ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern [39%], ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern [54%], relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen [47%] und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern [32%]</p> <p>84 Prozent der Fellows fühlen sich durch Ashoka in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 50 Prozent durch das Ashoka Support Network in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden</p> <p>32 Prozent der Fellows haben aufgrund einer Nominierung durch Ashoka einen Preis oder eine Auszeichnung erhalten</p>

2.3.3. Sektorprogramme 2011

Aufwand (Inputs)	<p>ca. 17 Prozent der Personalressourcen von Ashoka</p> <p>Mitarbeit im Konsortium für Verbreitung des SRS Sozialen Berichtsstandards</p> <p>Formelle und informelle Partnerschaften</p>
Leistungen (Outputs)	<p>Pro-bono-Sommerstudie mit McKinsey-Beratern (Wert € 681.870) zu Hürden für Sozialunternehmer, dazu zahlreiche Treffen mit Entscheidern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft</p> <p>Unterstützung des Konsortiums für den SRS-Berichtsstandard, der von 74 Prozent aller Fellows zur Berichterstattung genutzt wird</p> <p>6 Newsletter an ca. 3.500 Empfänger</p>
Wirkungen (Outcomes)	<p>Neue Investitionsinitiative der KfW und Förderprogramm des BMFSFJ</p> <p>Besserer „Rückenwind“ für Sozialunternehmer bei Entscheidern/Förderern</p> <p>Zahlreiche Einladungen zu Vorstandssitzungen von Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege</p> <p>Gestiegene öffentliche Wahrnehmung von Sozialunternehmertum (Presseresonanz von Ashoka auf Vorjahresniveau)</p> <p>Vorbildwirkung der Wirkungsberichte</p>

Gesondert ausgewiesen: Jugendprogramm

Aufwand (Inputs)	ca. 40 Prozent der Personalressourcen von Ashoka
	€ 116.025 Sachkosten, bis zu € 800 Startgeld pro Jugend-Team
	Partnerschaften mit zahlreichen Jugendorganisationen sowie mit den Förderern Siemens Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Werner Zapf Stiftung, Staples (global), Telefonica, Walbusch Stiftung, Credit Swiss, Blumberg Stiftung, Familie Körschgen, Sparkasse Wuppertal, Kreissparkasse Ludwigsburg, Lions Club Berlin Wannsee
	Deutschlandweites Netzwerk aus (ehrenamtlichen) Trainern, Multiplikatoren und Volontären
Leistungen (Outputs)	48 Jugend-Teams direkt gefördert, beraten und vernetzt
	Changemaker City Wuppertal mit erheblichem PR-Echo und aktiven Teams etabliert
	Changemaker City Solingen gestartet
	Changemaker School in Berlin, Friedrichshafen und Ludwigsburg weitergeführt
	Entwicklung eines Train the Trainer Konzepts zur Schulung von Coaches von Jugendteams
	Unterstützung beim Start des Leading Changemaker Think and Do Tanks in Portugal und bei der Weiterentwicklung in Spanien
Wirkungen (Outcomes)	Begleitung des Changemaker Company Pilotprojekts für Ashoka Österreich
	1.200 Jugendliche in ganz Deutschland direkt erreicht
	Strahlwirkung der Teams auf mehrere Tausend Jugendliche in ganz Deutschland
	Jugendengagement und Rahmenbedingungen dafür an unseren Standorten gesteigert und verbessert
	64 Prozent der Jugendlichen verbessern mindestens 6 von 7 Kernkompetenzen
	Beratung, Konzeption und Mitwirkung bei der Verbreitung und Implementierung von Youth Governance/ Jugendpartizipation im sozialunternehmerischen und wirtschaftlichen Sektor

2.4. Wirkung über Deutschland hinaus

Eine weitere Wirkungsdimension für Ashoka ist die internationale Weiterentwicklung. Hier nimmt Ashoka Deutschland eine starke Rolle als internationales Drehkreuz für Finanzierung (2011 insgesamt € 1,34 Mio.) und Leitung internationaler Programme ein.

2.5. Evaluation und Qualitätssicherung

Neben der Qualitätssicherung durch den Auswahlprozess selbst werden die Fortschritte der Ashoka Fellows intern systematisch dokumentiert und wöchentlich diskutiert. Um auch längerfristig von den Erkenntnissen unserer Wirkungsmessung lernen zu können, diskutieren wir unsere Ansätze auf den halbjährlich stattfindenden Treffen direkt mit den Fellows. Zudem veranstaltet Ashoka ca. sechsmal im Jahr Teamtage, bei denen alle Mitarbeiter zusammenkommen, die eigenen Arbeitsergebnisse in den Programmen reflektieren und Verbesserungen diskutieren.

Jeder Mitarbeiter formuliert darüber hinaus mit der Geschäftsführung Zielvereinbarungen, die allen anderen Mitarbeitern zugänglich sind und regelmäßig diskutiert werden.

Zweimal im Jahr werden Arbeitsergebnisse und Strategien mit dem Beirat von Ashoka Deutschland diskutiert. Zusätzlich profitiert das Team von einer jährlichen Strategiestudie mit McKinsey & Company.

Nach außen berichtet Ashoka auf Basis des Social Reporting Standard (SRS) und ist regelmäßig Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, die vom Team mit Daten und Interviews unterstützt wird. Seit 25 Jahren führt auch Ashoka global Umfragen zur Effektivität der Förderung durch.

3. Planung und Ausblick

3.1. Planung und Ziele

Ashoka plant, 2012 erneut bis zu sieben führende Sozialunternehmer auszuwählen. Um in Themengebiete und Regionen vorzustoßen, die bisher durch die Fellows unterrepräsentiert werden, haben wir es uns zum Ziel gesetzt, eine große Anzahl an neuen Nominatoren zu gewinnen.

Im Bereich unseres Förderprogramms möchten wir unsere Fellows besonders bei einer diversifizierten Finanzierung unterstützen – auch mit Hilfe der KfW-Investitionsinitiative, mit der wir weitere soziale Investoren gewinnen wollen. Entlang der Lösungsansätze der Sommerstudie zu Hürden für die Verbreitung von Innovation werden wir mit Partnern zusammen arbeiten, um etwa die Herausforderungen Talentgewinnung und Innovationstransfer zu lösen.

Da in der deutschen Engagementlandschaft nach wie vor eine Förderung selbstbestimmten Engagements von Jugendlichen fehlt, werden die Jugendprogramme Changemaker City und Changemaker School 2012 an den Standorten Potsdam, Wuppertal, Solingen, Ludwigsburg, Friedrichshafen und Berlin weitergeführt sowie gemeinsam mit unseren Partnern und Jugendlichen evaluiert und weiterentwickelt, um eine Replizierbarkeit an weiteren Standorten zu ermöglichen.

3.2. Entwicklungspotenziale und Chancen

Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland erst am Anfang. Im „Land der Ideen“ gibt es eine hohe Bereitschaft, Sozialunternehmer zu unterstützen – wenn es gelingt, eine Förderlandschaft aufzubauen, die weit über das Ashoka-Netz hinausgeht.

Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg von Sozialunternehmern in Deutschland ist neben der Finanzierung und der Gewinnung von Talent die Einsicht, dass sich Sozialunternehmer als Systemveränderer verstehen – und nicht als bessere Sozialorganisationen oder sozialere Wirtschaft. Ashoka will auf der Basis der globalen Erfahrungen einen eigenen Weg für Sozialunternehmer in Deutschland weisen.

3.3. Risiken

Auch nach sechs Jahren Ashoka in Deutschland ist das Thema Sozialunternehmertum nur einem kleinen Feld bekannt. Die aktuelle Aufmerksamkeitskonjunktur lässt zwar die Kriterien manchmal so verschwimmen, dass fast alle Aktivitäten, die wirtschaftliches und soziales Handeln miteinander verbinden, als Sozialunternehmertum definiert werden – aber sie ist eine Chance, jetzt die Rahmenbedingungen so zu verändern, dass Sozialunternehmer auch großflächig erfolgreich sein können.

In den kommenden Jahren müssen Ashoka, die Ashoka Fellows und alle Ashoka-Partner auf Qualität und Transparenz setzen und so Sozialunternehmertum zu einem richtig verstandenen und wichtigen Teil des Sozialsektors machen.

4. Organisation und Team

Ashoka Deutschland im Überblick: Netzwerkeffekt statt eigenes Organisationswachstum

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stellen* Ashoka Deutschland		1	1	2,1	3,3	4	5,4	5,5
Stellen Ashoka Jugendprogramme						2,8	2,7	1,8
Stellen Ashoka International in D						1,5	2	2,5
Anzahl Ashoka Fellows		1	7	13	22	27	35	39
Mitglieder Ashoka Support Ashoka Support Network			5	11	23	29	36	39

* ohne Freiwillige und Honorarkräfte, aber inkl. bezahlter Praktikanten und Teilzeitkräfte

4.1. Organisation

Die Ashoka Deutschland gemeinnützige GmbH ist die führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs in Deutschland. Ashoka Deutschland unterhält (umsonst zur Verfügung gestellte) Büros in Frankfurt/Main, München und Berlin.

Ashoka versteht sich als Plattform unternehmerisch denkender Menschen. Neben zentralen und einheitlichen Kernprozessen wie der Auswahl neuer führender Sozialunternehmer (Ashoka Fellows) und Mitarbeiter sowie dem Förderansatz für Ashoka Fellows werden alle Mitarbeiter ermutigt, als Innovatoren und „Intrapreneurs“ (Unternehmer innerhalb der Organisation) Wirksamkeit zu entfalten. Zahlreiche Programme zur Lösung gesellschaftlicher Probleme werden von Mitarbeitern gestartet und nach erfolgreicher Testphase zu Standards. Mit diesem flexiblen Ansatz wird Ashoka dem hohen Qualitätsanspruch gerecht und bleibt innovativ.

Sehr viele Leistungen von Ashoka werden nicht durch Angestellte der Ashoka Deutschland gGmbH erbracht, sondern von Unternehmerpersönlichkeiten im Ashoka Support Network und Unternehmen, die uns als Pro-Bono-Partner begleiten.

4.2. Stand der Organisationsentwicklung

Ashoka befindet sich mit seinem Auswahlprozess in der Reifephase. Die Organisation ist bekannt und in ihrem Feld insbesondere international etabliert.

Mit dem Fellowship-Programm und den Sektorprogrammen befindet sich Ashoka in Deutschland in der Wachstumsphase: Dort steht die Etablierung neuer Programmkonzepte und ihre Verbreitung im Vordergrund.

4.3. Team

Ashoka Deutschland

Isabel Bonacker (Ashoka Support Netzwerk)
Mareike Emde (Changemaker City)
Anika Haag (Office- und Partnermanagement)
Laura Haverkamp (Auswahlprozess und Kommunikation)
Oda Heister (Geschäftsführung)
Marlene Hennicke (Changemaker City)
Christin Heuer (Changemaker School)
Rainer Höll (Fellowentwicklung, stv. Geschäftsführung)
Dennis Hoenig-Ohnsorg (Leitung Jugendprogramme)
Felix Oldenburg (Hauptgeschäftsführung und Direktor Europa)
Michael Vollmann (Fellowship)

Internationale Mitarbeiter von Ashoka in Deutschland

Konstanze Frischen (Vorstand Ashoka International; Ashoka Globalizer)

Renee Manuel (Ashoka Globalizer, Social Finance)

4.4. Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke

Pro-Bono-Partner

Egon Zehnder International (Executive Search)

Goodroot GmbH (Wirkungsmessung)

Hill + Knowlton Communications (PR)

Hogan Lovells LLP (Rechtsberatung Fellows)

Hubertus von Alvensleben (Branding)

Kronos Network (Leadership Coaching)

Latham & Watkins LLP (Rechtsberatung)

Linklaters LLP (Büroinfrastruktur)

McKinsey & Company (Strategieberatung/Büro)

Petra Nix (Mediengestaltung/Berichterstattung)

Rabbit (eMarketing)

Thematische Partner

BMW Stiftung Herbert Quandt

Boehringer Ingelheim (Gesundheit)

DPD Geoposte

Franz Haniel & Cie. GmbH (Bildung als Chance)

Generali Zukunftsfonds (Engagement und Entrepreneurship Älterer)

JP Morgan Foundation (Jugendinitiative)

Robert Bosch Stiftung (Jugendinitiative)

Siemens Stiftung (Community Impact Development Group, international)

Telefonica

Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation (Ashoka Globalizer)

Buchhaltung und Jahresabschluss

Buse Heberer Fromm Partnerschaft

...und unser Netzwerk aus

Management-Coaches

Das Ashoka Support Network

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 Unternehmern und Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft. Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, sondern stehen Sozialunternehmern mit Rat und Tat zur Seite. Sie unterstützen die Fellows darin, ihre Konzepte zu optimieren und zu verbreiten. Derzeit engagieren sich 39 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es 160.

Aus den Mitgliedern des Ashoka Support Network bildet sich auch der Beirat, dem aktuell folgende Personen angehören:

Dr. Helga Breuninger (Berlin)

Dr. Thomas Jetter (Frankfurt)

Dr. Paul-Bernhard Kallen (München)

Britta und Steven Wilkinson (München)

4.5. Governance der Organisation

Ashoka Deutschland wird von einer hauptamtlichen Geschäftsführung aus drei alleinvertretungs-berechtigten Personen geleitet, die sich gegenseitig vertreten. Aufsichtsgremium ist die Eigentümerin Ashoka Innovators for the Public, vertreten durch die Präsidentin Diana Wells. Die Eigentümerversammlung tagt einmal im Jahr. Darüber hinaus gibt es einen beratenden Beirat, der zweimal im Jahr tagt. Interessenskonflikte liegen nicht vor.

4.6. Beteiligungsverhältnisse

Alleingesellschafterin der Ashoka Deutschland gGmbH ist Ashoka Innovators for the Public, USA. Ashoka Deutschland hält keine Beteiligungen an anderen Organisationen.

4.7. Umwelt- und Sozialprofil

Als nachhaltig handelnde Organisation minimiert Ashoka Fernreisen und nutzt primär Bahn und öffentliche Verkehrsmittel sowie in der Regel Privatunterkünfte statt Hotels. Ashoka legt als Arbeitgeber besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und verfügt über eine Teilzeitquote von 33 Prozent. In Verantwortung für Nachwuchsförderung hat Ashoka Deutschland ein Trainee-Programm eingerichtet, bezahlt Praktikanten und vertraut bereits Mitarbeitern unter 30 Jahren Programmverantwortung an. Darüber hinaus fanden 2011 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros sowie die Förderung eines Masterstudiums „Nonprofit-Management“ einer Mitarbeiterin.

5. Finanzdaten

5.1. Buchführung und Bilanzierung

Verantwortung für den Jahresbericht: Oda Heister, Felix Oldenburg
Externe Prüfung: Wirtschaftsprüfer Buse Heberer Fromm

5.2. Lagebericht

Die Ashoka Deutschland gGmbH verfügt über eine gesunde Finanzierungsbasis und ist gut diversifiziert. Während die Stipendienaufwendungen in den kommenden Jahren kaum noch steigen werden (da jedes Jahr in etwa gleich viele Stipendien beginnen und auslaufen), wachsen Personal- und Sachkosten kontrolliert und nur, wenn sie deutlich mehr Ressourcen außerhalb von Ashoka hebeln.

Planmäßig laufen die Wachstumsfinanzierungen durch zwei Unternehmerfamilien aus den Startjahren von Ashoka aus und sind durch das Ashoka Support Netzwerk und institutionelle Spender (Kooperationsprogramme mit Unternehmen und Stiftungen) ersetzt worden. Die Zinseinnahmen sind 2011 aufgrund der Lage an den Finanzmärkten erneut niedrig ausgefallen.

Ashoka Deutschland hat 2011 weiter internationale Aufgaben und Programme entwickelt bzw. übernommen und (ko)finanziert damit auch Aktivitäten in anderen Ländern. Die entsprechenden Posten werden zur Abgrenzung zu den deutschen Aktivitäten separat abgebildet.

5.3. Einnahmen und Ausgaben

Ashoka Deutschland	2010	2011*
Gehälter	169.671	201.458
Auswahlprogramm	55.270	81.444
Förderprogramm	82.352	34.900
Zivilgesellschaftsprogramm	15.815	70.542
Administration/Partnermanagement	16.235	14.572
Projektkosten	160.818	196.052
Stipendien	491.188	509.898
Ausgaben Gesamt	821.677	907.408
ASN	355.000	275.000
Kleinspender und Zinsen	34.191	19.017
Kooperationsprogramme	215.000	230.000
Institutionelle Spender	51.300	31.525
Wachstumsfinanzierung**	157.500	100.000
Stipendiengelder global***	110.617	0
Übertrag aus Reserven	0	270.000
Einnahmen Gesamt	923.608	925.542

Ashoka International	2010	2011*
Gehälter	180.206	199.116
Projektkosten	546.227	645.415
Ausgaben Gesamt	726.433	844.531
Einnahmen/Spenden****	1.300.000	1.334.000

Jugendinitiative	2010	2011*
Gehälter	111.002	94.277
Projektkosten	54.421	116.025
Ausgaben Gesamt	165.423	210.302
Einnahmen/Spenden	179.262	251.311

* Angaben 2011 vorläufig, Jahresabschluss Ashoka Deutschland gGmbH in Vorbereitung

** Die Einnahmen aus Wachstumsfinanzierungen stammen von zwei Unternehmerfamilien, die den Start von Ashoka Deutschland ermöglicht haben. Ihre Beiträge laufen planmäßig aus und werden vereinbarungsgemäß durch andere Einkommensquellen ersetzt.

*** Einige der deutschen Fellows sind Teil international finanzierter Förderprogramme, u.a. Lemelson Tech4Society, Knight Foundation News and Knowledge Cluster; In diesem Fall werden die Stipendien z.T. direkt aus den USA gezahlt und werden als Einnahmen von Ashoka Deutschland dargestellt.

**** Die internationalen Einnahmen von Ashoka Deutschland tragen zur Deckung der Projektkosten und Gehälter von Mitarbeitern für internationale Ashoka-Programme bei. Überschüsse können an andere Büros weitergeleitet werden.

Ergänzung zum Ressourceneinsatz: Ashoka erhielt 2011 kostenfrei Büroräume und Infrastruktur von McKinsey & Company in München, Frankfurt und Berlin. Dank einer Partnerschaft mit der Kanzlei Buse, Heberer, Fromm fallen außerordentlich geringe Kosten für Buchhaltung und Jahresabschluss an.

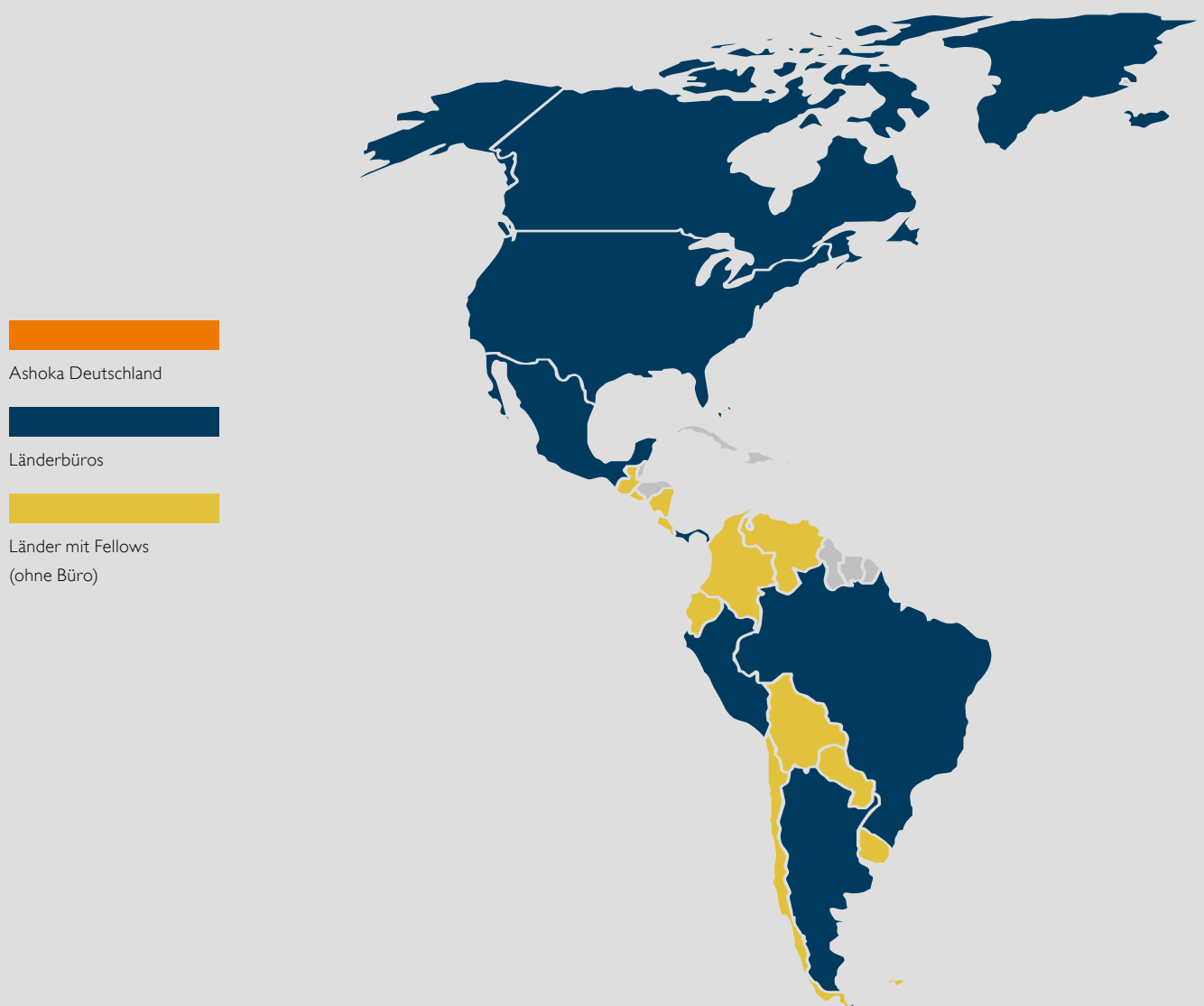
Ashoka Global 2011

_207 Mitarbeiter und 102 temporäre Mitarbeiter und Praktikanten in 33 Länderbüros

_über 2.800 Fellows in 72 Ländern

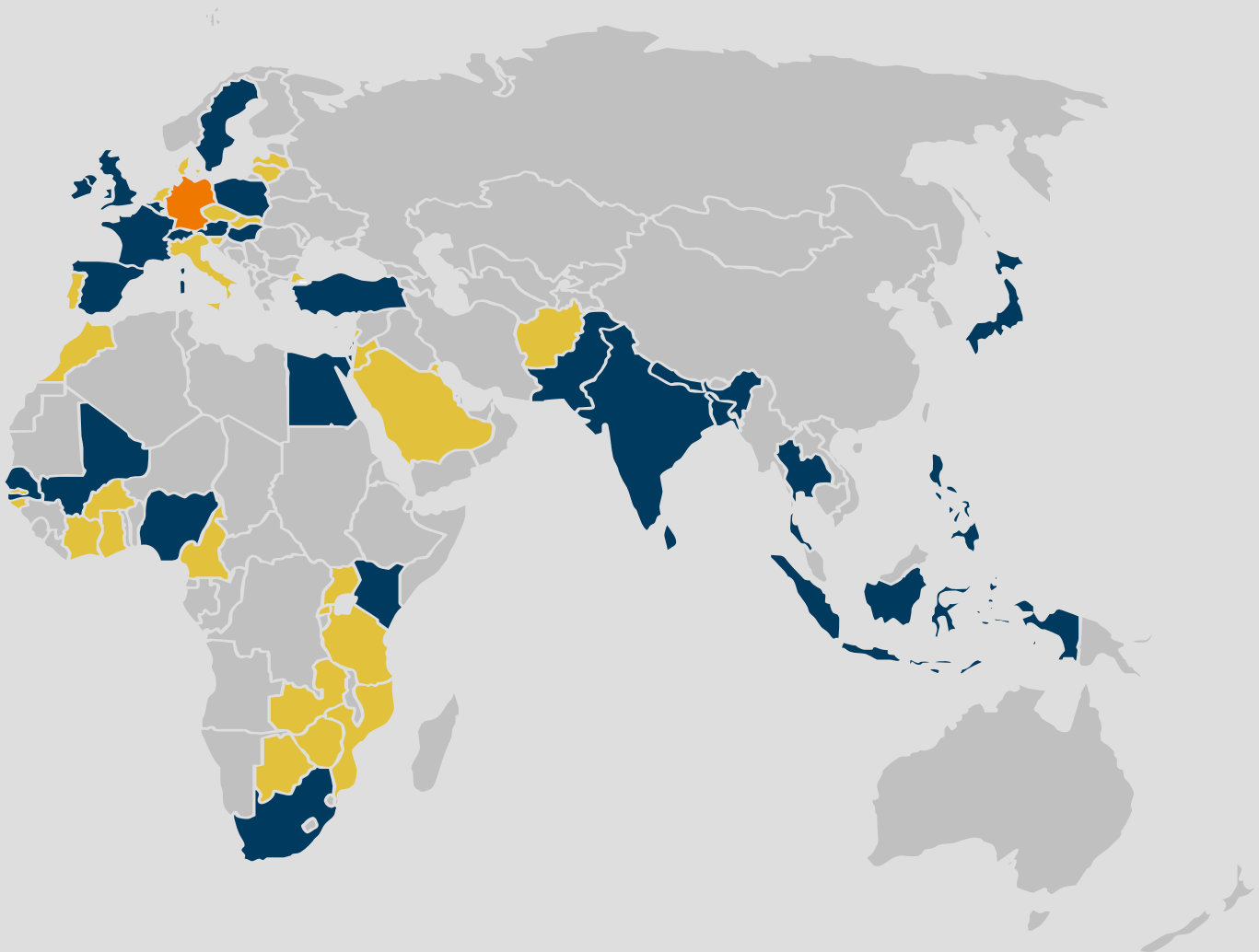
_134 neue Fellows 2011

_Budget US\$ 30,5 Millionen



Ausgewählte Entwicklungen

- Ashoka Österreich nach Aufbauhilfe aus Deutschland und Ashoka Skandinavien unter Leitung von Ashoka Irland gegründet. Ashoka Türkei neu gestartet.
- Ashoka Globalizer in Stockholm, Wien und München sowie Community Impact Development Group in München umgesetzt und damit fortgeschrittene Ashoka Fellows global vernetzt und gefördert.
- Ashoka Fellows und Mitglieder des Ashoka Support Network durch Jubiläumsveranstaltung in Paris im Juni mit dem globalen Ashoka-Netzwerk verbunden.
- Mit Ashoka 20/20-Kampagne global 400 Unternehmerpersönlichkeiten mobilisiert, um eine von 20 Herausforderungen bei Ashoka als Mitarbeiter oder Partner mitzugestalten.
- Ashoka-Gründer Bill Drayton mit Prinz von Asturien-Preis und John Gardner Leadership Award geehrt.
- Aktuelle Partnerschaften u.a. mit Google.org, Bill and Melinda Gates Foundation, G20, Rockefeller Foundation, GAIN, Nike, Staples, Robert Wood Johnson Foundation, Knight Foundation, National Geographic, Condé Nast, Humanity United, Skoll Foundation, Boehringer Ingelheim, Lemelson Foundation, MasterCard Foundation, ERSTE Group



Ashoka Deutschland gGmbH

Prinzregentenplatz 10
81675 München

089/2175 49 754
info_de@ashoka.org
www.germany.ashoka.org

Twitter: Ashoka_DE
Facebook: Ashoka Deutschland

Konto-Nr. 6020126900
GLS-Bank BLZ 430 609 67

Gestaltung

www.linearte.de

Ashoka Deutschland dankt den Partnern, den Mitgliedern des Ashoka Support Network und den Unternehmerfamilien, die uns seit der ersten Stunde unterstützen.

Pro-Bono-Partner

goodroot

Kronos Network GmbH



LATHAM & WATKINS

HILL + KNOWLTON
STRATEGIES

Linklaters

Hubertus von Alvensleben
Corporate Branding

McKinsey & Company

PETRANIX
Corporate and Financial Communications

Egon
Zehnder
International



BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER · PARTNERS

Thematische Partner

BMW Stiftung
Herbert Quandt

SIEMENS | Stiftung

HANIEL



J.P.Morgan



Robert Bosch Stiftung



Ashoka. Heimat der changemaker

