Ashoka Jahresbericht | *2012*

Ashoka. Heimat der change*maker*





Ashoka Deutschland gGmbH

Prinzregentenplatz 10
81675 München

089/21 75 49 754
info_de@ashoka.org
www.germany.ashoka.org

Berlin / Frankfurt / München im Januar 2013

Sehr geehrte Damen und Herren,

„Helden mit Starthemmungen" betitelte DIE ZEIT im Dezember 2012 einen ganzseitigen Artikel über Social Entrepreneurs in Deutschland. Das beschreibt gut, wo wir mit unserer Arbeit gerade stehen. Innerhalb von wenigen Jahren haben wir gemeinsam bewiesen, dass es auch in einem etablierten Wohlfahrtsstaat immer mehr Menschen braucht, die selbst neue Lösungen erproben statt sie nur von anderen zu fordern. Wir müssen nicht mehr zeigen, dass Sozialunternehmer auch in Deutschland eine wichtige Rolle spielen können und sollen. Doch den Sozialunternehmern stehen eine Reihe von Barrieren im Weg, um ihre Innovationen großflächig zu verbreiten. Und dafür treten sie an: Ihre Geschäftsmodelle sind kein Selbstzweck, sondern der jeweils pragmatische Weg zum Ziel. Mehr Chancengleichheit für Kinder, weniger Gewalt auf den Straßen, mehr Leben in den ländlichen Regionen, etc.
Was können wir also tun – wir als Engagierte, als Finanziers, aber auch als Bürger und Konsumenten – um Starthemmungen in Wachstumskurven umzuwandeln?

Als Engagierte können wir uns fragen, ob wir uns auch Vollzeit-Rollen im Sozialunternehmertum vorstellen können. Deshalb starten wir 2013 gemeinsam mit Talents4Good die erste Personalagentur für unseren Sektor, vergeben Stipendien an junge Changemaker, die einen sozialunternehmerischen Weg einschlagen wollen, und wir zeigen Menschen vor der Rente Wege in eine zweite Karriere.
Als Finanziers sollten wir uns fragen, wie wir die vorhandenen Mittel besser bündeln können, um Wachstum zu ermöglichen. Nach intensiver Beschäftigung im vergangenen Jahr wissen wir jetzt, welchen Hebel wir umlegen müssen: Für 2013 haben wir uns vorgenommen, Inkubator für eine Finanzierungsagentur zu sein, die nach den aufregendsten Wachstumsgeschichten im sozialunternehmerischen Sektor sucht und mit den Finanziers verbindet, die Wegbereiter für sie sein können.

Jeder kann die Welt verbessern, jeder kann ein Changemaker sein. Dafür muss nicht jeder Sozialunternehmer werden. Doch jeder von uns kann ein Deutschland mitgestalten, in dem die besten Ideen zur Lösung sozialer Probleme sich durchsetzen.
Das ist die zweite Etappe unseres Weges, die wir dieses Jahr beginnen, und wir könnten kaum stolzer sein auf die Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die sich mit auf diesen Weg gemacht haben – von mittlerweile 45 Ashoka Fellows und 42 Mitgliedern des Ashoka Support Networks über einen erweiterten Kreis großartiger investierender und pro-bono Partner bis hin zu Netzwerken von Familienunternehmen, Journalisten, Studenten und anderen Freiwilligen.

Herzlich,

Felix Oldenburg | Oda Heister | Rainer Höll

Wer wir sind

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

Was wir tun

Ashoka identifiziert in fast 80 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinter stehenden 3.000 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.
Über die Förderung einzelner sozialer Innovation hinaus gestaltet Ashoka die Rahmenbedingungen dafür, dass soziale Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zukünftig noch schneller wachsen können – um spürbare positive Veränderungen für möglichst viele Menschen zu erreichen.
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 ein Umfeld ein, in dem jeder Bürger professionell, effektiv und kreativ Ideen entwickeln und umsetzen kann, um das Leben seiner Mitmenschen zu verbessern.

Inhalt

I. In das Netzwerk aufgenommen: Die neuen Ashoka Fellows

04 change*maker*
Heinz Frey, Anja Kersten, Thorsten Kiefer, Elisabeth Raith-Paula, Christian Vater und Christian Vieth

II. Wie Ashoka Fellows in der Gesellschaft wirken – und Ashoka als Chancenplattform nutzen

12 chancen*plattform*
Die Vielfalt des Ashoka-Netzwerkes und seine Mehrwerte für die Fellows

14 gesundheits*innovatoren*
Wie durch die Initiative „Making More Health" weltweit Innovationen im Gesundheitsbereich gefördert werden

15 horizont*erweiterer*
Die Community Impact Development Group ermöglicht internationalen Austausch von Fellows

16 menschen*beweger*
Einblick in die Arbeit von Ashoka und den Fellows im Jahr 2012 in Bildern

18 system*veränderer*
45 Ashoka Fellows bewegen unsere Gesellschaft – lernen Sie sie kennen

III. Den Rahmen gemeinsam gestalten: Wie Deutschland Sozialunternehmer unterstützen kann

24 wachstums*ermöglicher*
Impulse von Felix Oldenburg zur feierlichen Vorstellung der neuen Ashoka Fellows

26 finanzierungs*architekten*
Das Geld ist da. Es muss nur richtig kombiniert werden

30 talent*mobilisierer*
Karrierewege für Weltveränderer

IV. Wirkungsbericht Ashoka Deutschland für das Jahr 2012

37 Über den Bericht

38 Gesellschaftliches Problem und Lösungsansatz

43 Unsere gesellschaftliche Wirkung

47 Planung und Ausblick

48 Organisation und Team

51 Governance der Organisation

51 Finanzdaten








I.

change*maker*

Wirkung des Auswahlprogramms (Ashoka Venture) in 2012 im Überblick:

- Bildung eines Selbstverständnisses als Sozialunternehmer bei 71 Prozent der Fellows und vieler Kandidaten, Stärkung der schon bestehenden Identität bei weiteren Fellows und Kandidaten
- Schärfung der eigenen Ziele und Verbesserung der Strategie bei 85 Prozent der Fellows und zahlreichen Kandidaten
- Stark motivierende Wertschätzung durch öffentliche Ehrung bei 97 Prozent der Fellows
- Erhebliche Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit bei 45 Prozent der Fellows sowie verstärkte Aufmerksamkeit im Sektor für das Profil aller ausgewählten Sozialunternehmer
- Verstärkung der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen Ashoka-Mitarbeitern verschiedener Länderbüros

Die neuen Ashoka Fellows ab 2012

zusammen*denker*
dorf*erhalter*
regional*entwickler*



Anja Kersten



schafft durch einen Online-Übersetzungsservice für medizinische Befunde die Grundlage für eine umfassende Arzt-Patienten-Kommunikation auf Augenhöhe.

Schätzungen zufolge entstehen deutschen Krankenkassen im Jahr Kosten von über 10 Milliarden Euro durch die Nicht-Einhaltung von verordneten Therapien. Die Einhaltung von Therapien hängt dabei nicht zuletzt davon ab, wie zufrieden der Patient mit den Erklärungen des Arztes ist. Ärzte hingegen werden in ihrem Studium kaum für erfolgreiche Arzt-Patienten-Kommunikation ausgebildet. Verständlich erklärende Ärzte und aufgeklärte wie interessierte Patienten sind daher das Ziel von Anja Kersten und dem Team von „Was hab ich?". Über den Online-Übersetzungsservice erhalten Patienten individuelle wie verständliche Erklärungen ihrer medizinischen Befunde – von fortgeschrittenen, ehrenamtlich aktiven Medizin-Studenten und engagierten Ärzten. Bislang sind über 10.000 Befunde übersetzt worden. Anja Kersten arbeitet heute schon mit Krankenkassen und Ärztekammern, um Arzt-Patienten-Kommunikation auf Augenhöhe in der Ausbildung und perspektivisch sogar in der Vergütung zu verankern.

Was hab ich? www.washabich.de

tabu*brecher*
hygiene*bringer*
ideen*generator*





Heinz Frey

gibt Dorfbewohnern durch den Aufbau von DORV-Zentren die Chance, die Versorgung und Lebensqualität in ihrem Ort zu verbessern.

In Deutschland steigt die Anzahl „schlafender Dörfer", in denen als Folge kommerzieller Konzentration der Einzelhandel und mit ihm weitere Produkte, Dienstleistungen und kulturelle Angebote verschwinden. Eine wirtschaftliche wie soziale Abwärtsspirale ist oft die Folge.
2001 trat Heinz Frey dieser Entwicklung entgegen und entwickelte das Konzept der DORV-Zentren. Seit 2004 bringt er nun zusammen, was auf den ersten Blick nicht zusammen gehört: Lebensmittel und Bürgerservices, kulturelle Angebote sowie soziale und medizinische Versorgung finden die Bürger unter einem Dach. Dabei bestimmen die Bürger selbst den Bedarf, integrieren die Gemeinschaft, entwickeln das Modell und betreiben das Zentrum. Damit beleben sie die lokale Gemeinschaft – und all das betriebswirtschaftlich nachhaltig ohne Zuschüsse. Aktuell gibt es sieben DORV-Zentren; Heinz Frey berät zurzeit über 50 Gemeinden – als Basis für die Sicherung von Nahversorgung, die Wiederbelebung lokaler Gemeinschaften und die Erhaltung lebenswerter Dörfer und Stadtquartiere.

DORV-Zentren www.dorv.de



klar*texterin*
kompetent*macherin*
patienten*flüsterin*

Thorsten Kiefer

verbessert Hygieneverhalten und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern durch Sport und positive Kommunikation.

An vermeidbaren Durchfallerkrankungen sterben jährlich 1,8 Millionen Menschen, ein Großteil davon Kinder. Schätzungen zufolge könnten allein durch regelmäßiges Händewaschen mit Seife 40 Prozent der Erkrankungen verhindert werden. Auf dem Weg zu einem neuen Hygienestandard gilt es aber nicht nur, Rohre und Toiletten zu bauen, sondern auch mächtige Tabus und Traditionen zu durchbrechen.
Thorsten Kiefer zielt mit WASH United darauf ab, Toiletten und gutes Hygieneverhalten attraktiv zu machen und Verhaltensänderungen anzustoßen. Dafür nutzt er Vorbilder aus der Welt des Sports, macht Kinder zu Clubmitgliedern und überzeugt Erwachsene mit innovativen begleitenden Kampagnen. So hat er bis heute schon über 40 Millionen Menschen erreicht. In Subsahara-Afrika und seit kurzem auch in Indien ist WASH United damit ein Modell für innovative und kooperative Problemlösung zwischen Entwicklungszusammenarbeit, sozialen Organisationen, Unternehmen, Regierungen und führenden Akteuren aus der Welt des Sports.



WASH United www.wash-united.org

körper*kennerin*
einblick*geberin*
wert*schätzerin*



Christian Vater

macht das Spenden kleiner Beträge beim Einkauf zur gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit.

Die Spenderquote in Deutschland liegt bei knapp über 50 Prozent – und das obwohl deutlich mehr Menschen sagen, sie wären grundsätzlich bereit für den guten Zweck zu geben. Mit DEUTSCHLAND RUNDET AUF macht Christian Vater Spenden denkbar einfach: Kunden der teilnehmenden Handelspartner runden beim Einkauf ihren Gesamtbetrag um bis zu 10 Cent auf. Diese kommen zu 100 Prozent den ausgewählten Projekten zugute. Sozialen Initiativen, die nachweislich positiv wirksam sind, wird so bedarfsgerechte Wachstumsfinanzierung auf ihrem Weg zur Verbreitung sowie durch nationale Kampagnen gesteigerte Sichtbarkeit ermöglicht. Innovativ ist neben dem Spendenprozess und der Botschaft „Gemeinsam schaffen wir in Deutschland gesellschaftliche Veränderung" vor allem die branchenübergreifende Einbindung von Handelsunternehmen. Sie adaptieren ihre Kassensysteme, schulen ihre Mitarbeiter und finanzieren DEUTSCHLAND RUNDET AUF durch Partnerbeiträge. So schafft Christian Vater Mehrwerte für Unternehmen, Kunden und soziale Organisationen.

DEUTSCHLAND RUNDET AUF www.deutschland-rundet-auf.de



interessens*vermittler*
hof*erhalter*
zukunfts*gestalter*



Bilder der Seiten 6-9:
Christian Klant sowie MFM Projekt



Elisabeth Raith-Paula

fördert mit Workshops für Kinder die Wertschätzung für den eigenen Körper als Basis für einen verantwortungsvollen Umgang mit ihm.

Im Rahmen ihrer Dissertation erkannte Elisabeth Raith-Paula, wie wenig Frauen trotz Aufklärung über ihren eigenen Körper wussten. Ihre Vorlesung „Die leise Sprache meines Körpers" wurde schnell zum Highlight – und ist es bei jungen Frauen bis heute. Im Studium kommt diese Aufklärung jedoch zu spät. Sie schuf eine Ergänzung zum meist fakten- und problemorientierten Biologieunterricht in der Schule: Im MFM-Projekt werden Mädchen, Jungen und deren Eltern in die Pubertät begleitet. In Workshops für Mädchen („Die Zyklusshow") und Jungen („Agenten auf dem Weg") erleben 10-12jährige Kinder die Vorgänge rund um Pubertät, Zyklusgeschehen, Fruchtbarkeit und die Entstehung neuen Lebens altersgerecht, liebevoll, interaktiv, anschaulich und mit allen Sinnen. Die Eltern werden durch Informationsveranstaltungen mit einbezogen.
In der Weiterentwicklung werden zusätzliche Zielgruppen in den Blick genommen, denn dem Leitgedanken „Nur was ich schätze kann ich schützen" folgend sollen Frauen und Männer in allen Lebenslagen dabei unterstützt werden einen positiven Bezug zu ihrem Körper und ihrer Fruchtbarkeit zu entwickeln.

MFM Deutschland e.V. www.mfm-projekt.de



spenden*mobilisierer*
wirkungs*unterstützer*
bewusstseins*bildner*



Christian Vieth

ermöglicht durch außerfamiliäre Hofnachfolgen wirtschaftlich gesunden Landwirtschaftsbetrieben und den beteiligten Familien eine Zukunft.

Drei Viertel der über 45-jährigen Landwirte auf etwa 300.000 Höfen in Deutschland haben keine gesicherte Hofnachfolge – und so verschwinden unnötig jährlich fast 10.000 oft rentable Betriebe in Deutschland.
Dabei stehen nicht nur Existenz und Alterssicherung der Altbauern auf dem Spiel: Durch heterogene klein- und mittelständische Landwirtschaft werden regionale Vielfalt im Angebot gesichert, Monokulturen reduziert, Biolandbau und artgerechte Tierzucht gefördert, der Bezug von Konsumenten zum Produkt bleibt erhalten und lokale Gemeinschaften werden gestärkt. 90 Prozent aller landwirtschaftlichen Neugründungen setzen Maßnahmen des ökologischen Landbaus und der Tierhaltung ein.
Christian Vieth bringt über die Onlineplattform hofgründer.de abgebende Landwirte und junge Landwirte mit Gründungsinteresse zusammen, informiert und berät alle Beteiligten im Prozess der Übergabe. Um sein Wirken zu verbreiten, entwickelte der Agrarökonom die neue Ausbildung für systemische HofübergabeberaterInnen.

Hofgründer www.hofgründer.de



II.

Wirkung des Förderprogramms (Ashoka Fellowship) in 2012 im Überblick:

- Alle Fellows mit Stipendium können sich derzeit voll ihrer sozialen Innovation widmen (55 Prozent der deutschen Fellows geben an, dass das ohne das Stipendium nicht möglich wäre)
- Ein großer Teil der Fellows konnte durch die strategische Unterstützung: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen (58%), relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen (54%), ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern (36%), ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern (40%), relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen (50%) und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern (32%)
- 84 Prozent der Fellows fühlen sich durch Ashoka in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 33 Prozent durch das Ashoka Support Network in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden
- 41 Prozent der Fellows haben aufgrund einer Nominierung durch Ashoka einen Preis oder eine Auszeichnung erhalten

Wie Ashoka Fellows in der Gesellschaft wirken

chancen*plattform*

Mit der Umsetzung und Verbreitung ihrer Innovationen setzen sich Sozialunternehmer für grundlegenden gesellschaftlichen Wandel ein. Dieser Anspruch ist hoch. Und ohne Unterstützung – ohne Rückenwind – kaum umzusetzen. Ashoka versteht sich als Chancenplattform, die Sozialunternehmern durch gezielte Angebote und die Ermöglichung von Austausch und Vernetzung genau diese Unterstützung bietet.

Identität als Sozialunternehmer

Die Aufnahme in das Ashoka Netzwerk führt auch dazu, dass die Fellows sich – oft erstmals – als Sozialunternehmer erleben. Sie sitzen nicht mehr wie bislang zwischen den Stühlen – zu unternehmerisch für den Sozialsektor und zu sozial für die Wirtschaft – sondern werden aufgenommen in eine Gemeinschaft gesellschaftlicher Vordenker.



„Die Gespräche und Begegnungen im Auswahlprozess habe ich als unheimlich wertschätzend empfunden. Für mich war schnell klar: Statt nach Abschluss meines Medizinstudiums in die Praxis zu gehen, möchte ich als Sozialunternehmerin in der Gesellschaft wirken."
Anja Kersten (Was hab ich?), Ashoka Fellow seit 2012

„Ashoka Fellow zu sein bedeutet für mich, Teil einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten zu sein, die Großes bewegen wollen. Das gibt Kraft und Rückhalt für unsere Vorhaben."
Christian Vater (DEUTSCHLAND RUNDET AUF), Ashoka Fellow seit 2012

Kompetenzaufbau und Professionalisierung

Welches Wissen und welche Kompetenzen brauche ich, um meine Idee erfolgreich umzusetzen und weiter zu entwickeln?
Dies zu analysieren und möglichst umfassende wie gezielte Angebote zu machen ist ein wichtiger Teil des Fellowship-Programms.



„Mit meinen Coaches von McKinsey habe ich eine betriebswirtschaftliche Grundlage für die Verbreitung von discovering hands legen und verschiedene Szenarien durchleuchten können. Damit bin ich gut vorbereitet für nächste Wachstumsschritte. Mein Coach ist sogar Mitgründer geworden – eine besondere Freude für mich."
Frank Hoffmann (discovering hands ®), Ashoka Fellow seit 2010

Stipendium

Ziel von Ashoka ist es, soziale Innovationen in einem frühen Stadium zu identifizieren. In diesem können sie selbstständig oftmals noch kein Gehalt finanzieren. Hier setzt ein Lebenshaltungsstipendium für bis zu drei Jahre eine zentrale Ressource frei: Zeit.

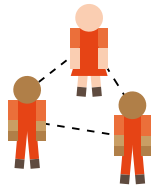


„Das Stipendium kam für mich genau zur richtigen Zeit und hat mir die Sicherheit gegeben, mich voll und ganz auf den Aufbau von betterplace.org und seines Geschäftsmodells fokussieren zu können. Nach Auslaufen des Stipendiums in 2012 bin ich nun in der Lage, mein Gehalt aus eigenen Einnahmen selbst zu finanzieren."
Till Behnke (betterplace.org / gut.org), Ashoka Fellow seit 2008

„Durch das Stipendium ermöglicht mir Ashoka mich voll auf die Weiterentwicklung von hofgründer.de zu konzentrieren. Diese wäre neben meinen bisherigen Aktivitäten so nicht leistbar gewesen. Somit können wir noch viel mehr bäuerlichen Familienbetrieben eine Zukunft ermöglichen."
Christian Vieth (hofgründer.de), Ashoka Fellow seit 2012

Einbindung in ein Netzwerk von Partnern und Unterstützern

Das Netzwerk von Ashoka lebt von der aktiven Beteiligung unternehmerischer Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Ashoka unterstützt Fellows bei der Steigerung ihrer Sichtbarkeit und bringt sie mit Investoren, pro-bono Partnern und Unternehmen im Netzwerk zusammen.



„Durch die Teilnahme an den Accelerator Panels von Ashoka, wo ich mit Experten und Unternehmerpersönlichkeiten über meine aktuellen Vorhaben und Herausforderungen sprechen konnte, habe ich einen großen Schritt in Richtung der Gründung der MEU – Hochschule für Gesellschaftsgestaltung gehen können. Der Spirit der ELTERN-AG wird so in einen größeren Kontext eingebunden – und unsere gesellschaftliche Wirkung erweitert."

Meinrad Armbruster (ELTERN-AG), Ashoka Fellow seit 2008

Mobilisierung von Ressourcen

Die Einbindung in das internationale Netzwerk ist für viele Fellows bereits eine wichtige Ressource. Gleichzeitig entstehen aus dieser Einbindung heraus immer wieder Folgeschritte. Weitere Ressourcen – über den persönlichen Austausch hinaus – werden mobilisiert.



„Meine laufende Arbeit wird in der Regel von Städten finanziert, nicht aber die für den Start in einer neuen Stadt notwendige Vorbereitung. 2012 konnte ich mich bei den Baden-Badener Unternehmergesprächen (BBUG) vorstellen und durch eine Leih- und Schenkgemeinschaft einer engagierten Mitgliedergruppe wird diese Vorfinanzierung nun möglich."

Stefan Schwall (apeiros), Ashoka Fellow seit 2011

„Ashoka steht unterstützend zur Seite, wo es kann – aber manchmal scheint das Problem einfach zu groß. In meinem Themenbereich fehlt der politische Wille zur Finanzierung. Sozialunternehmer brauchen trotz aktuellen Aufwinds nach wie vor mehr Rückhalt von politischen Akteuren, die Mehrwerte wie Einsparungspotenziale erkennen und unterstützen."

Judy Korn (Violence Prevention Network), Ashoka Fellow seit 2007

Erweiterung der eigenen Ziele und Vision

Fellows werden auf Lebenszeit in das Netzwerk aufgenommen und entwickeln im Lauf der Zeit sich und ihre Vorhaben stets weiter. Das globale Netzwerk soll hier Begleiter sein und Entwicklungsschritte hin zu Ashokas Vision von „Everyone a Changemaker™" unterstützen.



„streetfootballworld hat 2012 die Regionen gestärkt: In Afrika und Lateinamerika wurden regionale Strukturen etabliert, in Europa arbeiten Netzwerkmitglieder kollektiv an Lösungsansätzen zu Jugendarbeitslosigkeit und in Asien beraten wir den kontinentalen Fußballverband bei der Entwicklung eines Strategieplans. Das globale Netzwerk von Ashoka ist hierbei Inspiration und zielgerichtete Unterstützung zugleich."

Jürgen Griesbeck (streetfootballworld), Ashoka Fellow seit 2007

Zusammenarbeit von Fellows und gegenseitige Unterstützung

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



„Im Rahmen unseres social impact-Programms konnten wir in 2012 auch 10 Ashoka-Fellows bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle, bei der Skalierung und dem Transfer unterstützen."

Norbert Kunz (iq consult), Ashoka Fellow seit 2007

„Es fällt mir oft nicht leicht, Zeit für die regionalen Treffen zu finden. Aber ich spüre jedes Mal, wie gut mir der Austausch in der Fellowship tut – das ist Reflexion pur und Basis für gemeinsame Vorhaben."

Murat Vural (Chancenwerk), Ashoka Fellow seit 2006

„Die Idee für unsere Zusammenarbeit kam schon beim ersten Treffen. Klaas entwickelt demokratische Strukturen in Postkrisenländern. Gregor hat mit abgeordnetenwatch.de ein Instrument zur Demokratiestärkung entwickelt. Das passt!"

Gregor Hackmack (abgeordnetenwatch.de), Ashoka Fellow seit 2008 und Klaas Glenewinkel (Plural Media Services), Ashoka Fellow seit 2011 brachten in 2012 die Transparenzplattform nach Tunesien.

gesundheits*innovatoren*

Wie kann es gelingen, soziale Innovationen in einem gesellschaftlichen Themenfeld ganzheitlich zu fördern und zu unterstützen? Einblick in eine globale Initiative.

Gemeinsam die Gesundheitssituation weltweit verbessern – Das ist das Ziel von Ashoka und Boehringer Ingelheim in der Initiative „Making More Health". In 32 Ländern weltweit sind Mitarbeiter von Ashoka und Boehringer Ingelheim involviert, um in der 2010 gestarteten Initiative gemeinsam zukunftsfähige und unkonventionelle Konzepte zur Bewältigung gesundheitlicher Probleme zu identifizieren und gezielt zu fördern.

Making More Health zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz aus:

Sozialunternehmer mit innovativen Lösungen werden identifiziert und gefördert

↓

Über einen Zeitraum von drei Jahren werden weltweit mindestens 50 Ashoka-Fellows durch Boehringer Ingelheim unterstützt, die sich durch besondere Innovation im Gesundheitsbereich auszeichnen.

Changemaker Company: Angestellte in diversen Ländern werden aktiv eingebunden

↓

Angestellte von Boehringer Ingelheim wirken im Rahmen ihrer Tätigkeit selbst in verschiedenen Programmen mit, zum Beispiel als „Entrepreneur in Residence": Hier können sie sich für einen begrenzten Zeitraum bei einem der Ashoka Fellows einbringen und so Kompetenzen und Erfahrungen austauschen.

Jugendliche werden zu selbstbestimmtem Engagement ermutigt

↓

Weltweit sollen 200 Teams durch Jugendliche zu gesundheitsrelevanten Themen gegründet werden. Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim fungieren dabei als Mentoren – aber nur auf Anfrage der Jugendlichen, die ansonsten selbstständig ihre Themen finden und ihre Projekte führen.

Eine breitere Öffentlichkeit wird sensibilisiert und aktiviert

↓

Über den Making More Health Wettbewerb mit Ashoka Changemakers wird online dazu aufgerufen, selbst zum Changemaker im Gesundheitsbereich zu werden. Die Gewinner erhalten finanzielle Förderung für ihr Projekt.






Die Making More Health-Fellows aus Deutschland: Claus Gollmann präsentierte seine Arbeit vor 600 Mitarbeitern beim internen Innovationstag, Michaela Nachtrab untertitelte eine Veranstaltung beim „Boehringer Herbstlauf" (und lief selbst mit). Frank Hoffmann führte mit Boehringer eine internationale Machbarkeitsstudie für seinen Ansatz durch und wird in seinem Team nun verstärkt durch eine Führungskraft von Boehringer als „Executive in Residence". Neu hinzugekommen ist Elisabeth Raith-Paula.

Auch die Jugend ist aktiv: Im November 2012 gründeten sich bei einem von Ashoka organisierten „Changemaker Wochenende" zwei Jugendteams aus Boehringer-Azubis zu den Themen „Gesundheitsbewusstsein – make it real" und „BE Integrated – Azubis helfen Azubis".

Weitere Informationen www.makingmorehealth.org

horizont*erweiterer*

SIEMENS | Stiftung

Innovationen zu fördern, die lokale Gemeinschaften zur Selbsthilfe befähigen – Das ist das Ziel der Community Impact Development Group (CIDG), im Rahmen derer die Siemens Stiftung und Ashoka mit Sozialunternehmern aus Sub-Sahara Afrika und Lateinamerika arbeiten.

Beratung und Netzwerk für Sozialunternehmer aus Schwellen- und Entwicklungsländern

Wissensaustausch und Vernetzung sind elementar, um innovative Lösungen weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Ein Kernelement der CIDG ist daher virtuelles Mentoring von Sozialunternehmern durch professionelle Strategieberater, Experten aus der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten. Mehr als 50 Mentorentandems haben seit 2010 in über 500 Stunden an Themen wie Finanzplanung, Wirkungsmessung und Internationalisierung gearbeitet. Jährliche Konferenzen ergänzen diesen virtuellen Austausch, auf denen die teilnehmenden Sozialunternehmer bislang mit knapp 800 Personen aus deutschen Unternehmen, Impact Investoren und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in intensiven Austausch traten und wichtige Partner und Investoren gewinnen konnten. Das Urteil der Teilnehmer: Dieser umfangreiche wie vielfältige Erfahrungs- und Methodentransfer mit Beteiligten aus 13 verschiedenen Ländern ist persönlich wertvoll und zeigt Wirkung für die einzelnen Projekte.

Ein Programm mit positiver Strahlkraft

Auch durch die positiven Erfahrungen der CIDG rückt das Thema Social Entrepreneurship zunehmend auf die Agenda von Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. In 2012 konnte die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) als Partner des Programms gewonnen werden. Darüber hinaus öffneten sich für die Sozialunternehmer Zugänge zu vielfältigen Unterstützungsangeboten, u.a. durch die GIZ, Rio+20, die G20 Challenge, ASApreneurs, den Senior Expert Service und dem Berlin Civil Society Center.

Nächste Schritte auf dem Weg einer gemeinsamen Vision

Die CIDG ist schon heute das wichtigste Forum für Social Entrepreneurs aus Schwellen- und Entwicklungsländern in Deutschland. Für die nächsten Jahre ist geplant, dieses durch die Gewinnung weiterer Partner auszubauen und durch lokale Netzwerktreffen in den Zielregionen Afrika und Lateinamerika zu erweitern. Denn Sozialunternehmer in Wachstumsmärkten bieten nicht nur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit innovative Ansätze, sondern können auch für deutsche Unternehmen wertvolle lokale Partner sein.



Im September 2012 präsentierten 16 Sozialunternehmer aus 11 Ländern ihre Skalierungsstrategien vor rund 100 Impact Investoren bei der KfW in Frankfurt. Diese hatten sie zuvor in zwei-monatigen Beratungsprozessen mit internationalen Mentoren erarbeitet. Über 90% der Teilnehmer gaben an, durch den CIDG Beratungsprozess ihre Skalierungsstrategien maßgeblich verbessert und auf der Konferenz hilfreiche Kontakte zu Unterstützern geknüpft zu haben.

Weitere Informationen: www.germany.ashoka.org/cidg

menschen*beweger*

Ein Jahresbericht kann immer nur einen Auschnitt zeigen von der Vielfalt der Aktivitäten im Netzwerk und ihrer Wirkungen in der Gesellschaft. Wir laden Sie ein – Werfen Sie mit uns einen Blick hinter die Kulissen.

betterplace.org



Ashoka Fellows motivieren mehr Menschen, sich für positive gesellschaftliche Entwicklung zuständig zu fühlen. betterplace.org startete in 2012 erstmals lokale Kampagnen, die Initiativen vor Ort sichbar machen und vernetzen.

EU-Kommission / Generali Zukunftsfonds



Mit unserem Partner Generali Zukunftsfonds widmen wir uns dem Thema Engagement und Entrepreneurship Älterer. In 2012 haben wir unter anderem gemeinsam mit der EU-Kommission europaweit die spannendsten Ansätze gesucht, die Lebensqualität und Teilhabe älterer Menschen auf innovative und sozialunternehmerische Weise fördern.

studio sieben, sauerbrunn & wirth, Düsseldorf



Viele Ashoka Fellows verbessern aktiv die Bildungschancen in Deutschland. Das Chancenwerk von Murat Vural beispielsweise vermittelte in 2012 allein über 90.000 Betreuungsstunden für fast 1.300 Schüler.

Paul Hahn / Laif



Journalisten sind wichtige Botschafter für soziale Innovationen – hier und auf der ganzen Welt. Ashoka Fellow Michael Gleich trainiert unter anderem in Colombo srilankische JournalistInnen und sensibilisiert für die Recherche von Lösungen für soziale Probleme.

Christian Klant / iqconsult



Infrastruktur für Sozialunternehmer baut Ashoka Fellow Norbert Kunz gemeinsam mit Partnern auf und aus. Gemeinschaftsarbeitsräume (social impact labs), Beratung und Begleitung – sozialunternehmerische Gründer erhalten hier kompetente wie ganzheitliche Unterstützung.

Yesil Cember



Ashoka Fellow Gülcan Nitsch verfolgt das Ziel Migranten in Deutschland zu Umweltschützern zu machen und damit gleichzeitig deren Integration zu stärken. In 2012 konnten sie und ihr Team auf der Woche der Umwelt und bei vielen weiteren Veranstaltungen ihr Netzwerk erweitern.

system*veränderer*

45 Ashoka Fellows bewegen unsere Gesellschaft – lernen Sie sie kennen.



Meinrad Armbruster
Eltern-AG
hilft Kindern mit schlechten Startbedingungen, indem er Eltern fit für die Erziehung macht.



Volker Baisch
Väter gGmbH
macht sich für eine väterfreundliche Arbeitswelt und Gesellschaft stark.



Till Behnke
betterplace.org
baut eine Online-Spendenplattform auf, die die Beziehung zwischen Geber und Nehmer revolutioniert.



Heather Cameron
Boxgirls
ermöglicht benachteiligten Mädchen, über den Boxsport Selbstbewusstsein zu entwickeln.



Franz Dullinger
Regionalwert Treuhand
schafft Strukturen, die Unternehmergeist fördern und Gründungen im ländlichen Raum ermöglichen.



Gabriela Ender
OpenSpace-Online
ermöglicht es Unternehmen und Organisationen weltweit, online konstruktiv zusammenzuarbeiten.



Heinz Frey
DORV
ermöglicht es Dorfbewohnern, die Versorgung und Lebensqualität in ihrem Ort zu verbessern.



Bernd Gebert
Das macht Schule
regt Schüler über das Internet dazu an, Verantwortung für sich und ihre Schule zu übernehmen.



Michael Gleich
Peace Counts
propagiert einen konstruktiven Journalismus, der Frieden und sozialen Wandel unterstützt.



Klaas Glenewinkel
Plural Media Services
ermöglicht unabhängige Medien in Krisenregionen durch kommerzielle Werbung.



Claus Gollmann
Kind in Diagnostik
verhilft gewaltgeschädigten Kindern durch tiefgehende Diagnostik zur bestmöglichen Versorgung.



Jürgen Griesbeck
streetfootballworld
verbindet Initiativen zu Entwicklung durch Fußball und verbessert damit das Leben Benachteiligter.



Gregor Hackmack
abgeordnetenwatch.de
stärkt demokratisches Staatsbürgersein durch eine Transparenzplattform für Abgeordnete.



Andreas Heinecke
Dialog im Dunkeln
erzeugt einen Perspektivenwechsel auf Behinderung, indem er die Kompetenzen von Blinden aufzeigt.



Johannes Hengstenberg
co2online.de
macht Bürger mit kostenlosen, webbasierten Beratungsangeboten zu Energie- und CO_2-Sparern im Alltag.



Christian Hiß
Regionalwert AG
macht Konsumenten zu Investoren und damit nachhaltige regionale Landwirtschaft finanzierbar.



Frank Hoffmann
Discovering Hands
befähigt blinde Frauen, mit einer Tastuntersuchung die Brustkrebsvorsorge zu verbessern.



Anja Kersten
Was hab ich?
ermöglicht die Kommunikation von Ärzten und Patienten auf Augenhöhe.



Thorsten Kiefer
WASH United
verbessert Hygieneverhalten und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern durch positive Kommunikation.



Joachim Körkel
KISS
ermöglicht Drogenabhängigen selbstbestimmte Wege aus der Sucht.



Judy Korn
Violence Prevention Network
befähigt rechtsextremistische jugendliche Gewalttäter zur Rückkehr in die demokratische Gesellschaft.



Raul Krauthausen
wheelmap.org
baut eine Online-Landkarte barrierefreier Orte und ermöglicht so Mobilität und Teilhabe für Rollstuhlfahrer.



Norbert Kunz
iq consult
unterstützt arbeitslose junge Menschen bei der Gründung eigener Unternehmen.



Heidrun Mayer
Papilio
fördert die sozial-emotionale Kompetenz von Kindern und beugt so Sucht und Gewalt vor.



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



Gülcan Nitsch
Yesil Çember
begeistert Migranten für Umweltschutz und Mitverantwortung für den gemeinsamen Lebensraum.



Elisabeth Raith-Paula
MFM-Projekt
fördert mit Workshops für Kinder das Wissen über und die Wertschätzung für den eigenen Körper.



Karin Ressel
Berufsparcours
ermöglicht Schülern durch Parcours, praktisch herauzufinden, welche Berufe zu ihnen passen.



Manuela Richter-Werling
Irrsinnig Menschlich
fördert mit Hilfe von Betroffenen die seelische Gesundheit von Schülern und Lehrern.



Ramazan Salman
Ethno-Medizinisches Zentrum
bildet sozial engagierte Migranten zu Gesundheitslotsen für Migranten aus.



Heike Schettler
Science Lab
weckt in Kleinkindern Faszination für Naturwissenschaft und Technik.

→



Hildegard Schooß | Mütterzentren und Mehrgenerationenhäuser
schafft neue gemeinschaftliche Orte der Betreuung, Pflege und nachbarschaftlichen Unterstützung.



Sandra Schürmann
Projektfabrik
führt Schulverweigerer und Langzeitarbeitslose durch Theater wieder in Ausbildung und Arbeit.



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



Ursula Sladek
Elektrizitätswerke Schönau
schuf den ersten und bisher einzigen bürgereigenen Netzbetreiber und Ökostromanbieter Deutschlands.



Marion Steffens
GESINE
hilft dem Gesundheitswesen dabei, häusliche Gewalt frühzeitig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren.



Michael Stenger
SchlaU!-Schule
führt minderjährige Flüchtlinge zum Schulabschluss und in Ausbildung.



Katja Urbatsch
ArbeiterKind.de
ermutigt durch Mentoren Nicht-Akademikerkinder dazu, ein Studium aufzunehmen.



Christian Vater
Deutschland rundet auf
macht das Spenden zur gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit.



Christian Vieth
hofgruender.de
bringt landwirtschaftliche Existenzgründer und Familien ohne Hofnachfolge zusammen.



Rose Volz-Schmidt
wellcome
entlastet Eltern direkt nach der Geburt durch ein Netzwerk erfahrener Mütter und Großmütter.



Attila von Unruh
BV INSO und Anonyme Insolvenzler
schafft Unterstützung, Engagementchancen und eine Lobby für von Insolvenz betroffene Menschen.



Rupert Voss
hand in
nutzt Boxen als Mittel zur Resozialisierung für gewalttätige jugendliche Wiederholungstäter.



Murat Vural
Chancenwerk
eröffnet Migranten durch Hausaufgabennachhilfe von anderen Migranten neue Bildungskarrieren.



Falk Zientz
Mikrokreditfonds Deutschland
schafft nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum durch Mikrokredite für Klein- und Sozialunternehmer.



Die halbjährlich stattfindenden Fellowtreffen bieten Raum für Austausch innerhalb der Fellowship sowie mit dem Team von Ashoka Deutschland und externen Experten – hier im Sommer 2012 in Paretz bei Berlin.


Kein
Schubladendenken
Fördern
oder und
Investieren
Engagieren
oder und
Karriere machen

III.

Wirkung der Sektorprogramme in 2012 im Überblick:

- Schaffung eines neuen Ko-Investitionsprogramms durch die KfW und das BMFSFJ
- Neugestaltung und stärkere Bekanntheit der Debatte um die Finanzierung von Sozialunternehmern; Unterstützung von Fellows in Bezug auf Finanzierungsmöglichkeiten (Details im Wirkungsbericht)
- Gewinnung von Gründungspartnern für den Aufbau einer Finanzberatungsagentur für Social Entrepreneurs
- Erste Vermittlungen von Fachkräften aus der Wirtschaft an Social Entrepreneurs durch die neugegründete Personalagentur Talents4Good
- Mittlerweile ca. 80 Organisationen deutschlandweit, die nach Social Reporting Standard berichten
- Hohe Bekanntheit und Anerkennung für Sozialunternehmer bei Förderern und Entscheidern; gestiegene öffentliche Wahrnehmung von Sozialunternehmertum
- Mehrere hundert Jugendliche und junge Sozialunternehmer erreicht, vernetzt und in ihren Projekten unterstützt
- Beratung, Konzeption und Begleitung bei der Verankerung von selbstbestimmtem Engagement in Kommunen, Organisationen und Unternehmen
- Multiplikatoreneffekt: Für knapp 40 Prozent der in 2012 aktiven Jugendlichen war es das erste Engagement; mehr als 90 Prozent geben an, das Gefühl zu haben, durch ihre Projektarbeit die Gesellschaft im Kleinen verändern zu können
- Changemaker-Netzwerk in Europa durch den ChangemakerXchange ausgebaut

Wie Deutschland Sozialunternehmer unterstützen kann

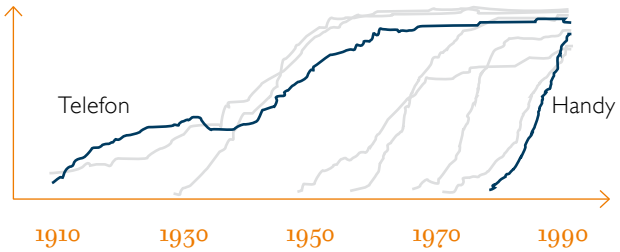
wachstums*ermöglicher*



Felix Oldenburg fordert das Schubladendenken heraus: Damit Sozialunternehmer wachsen können, brauchen sie sowohl Investitionen als auch Förderungen und sowohl ehrenamtliches wie hauptamtliches Engagement. Hier ist die Aufgabe für Ashoka und den Sektor: Finanzierungen und Karrierewege neu zu gestalten.

Liebe Ashoka Fellows, liebe Unterstützerinnen und Unterstützer,

ich möchte Ihnen gern ein Bild zeigen, das mir zu denken gegeben hat – eines, das Unternehmer aus der Wirtschaft gut kennen. Technologiekurven. Es hat bei uns achtzig Jahre gedauert, bis achtzig Prozent der Menschen ein Telefon hatten. Für das Mobiltelefon dauerte es nur noch einen Bruchteil der Zeit. Und vor einigen Wochen wurden an einem Wochenende 5 Millionen iPhones verkauft.



In den vergangenen Jahren haben wir miteinander die STARTBEDINGUNGEN für soziale Innovationen in Deutschland verändert. Viele von Ihnen haben ihren Teil daran im Großen und Kleinen, und sei es nur, dass sie einen Sozialunternehmer erkannt, ermutigt oder als Fellow vorgeschlagen haben. Denn die wichtigste Startbedingung ist die in unseren Köpfen: Es darf nicht heißen „ENTWEDER Du bist sozial ODER Du bist unternehmerisch", sondern die Kraft liegt darin, aus den schön etablierten Schubladen auszubrechen und beides zusammen zu bringen.

Aber wenn wir uns dieses Bild ansehen, müssen wir uns fragen: Was wäre, wenn wir sozialen Innovationen heute auch die WACHSTUMSBEDINGUNGEN geben könnten wie den kommerziellen Innovationen? Was wäre, wenn wir nicht nur an einem Wochenende 5 Millionen iPhones verkaufen können, sondern wenn wir das gleiche für die Ideen schaffen könnten, von denen Sie heute Abend hören?

„Miteinander haben wir in den vergangenen Jahren in Deutschland eine Heimat, eine Art unternehmerische Nachbarschaft für Sozialunternehmer geschaffen. Eine Nachbarschaft, in der machbar ist, was vielen unmöglich oder unveränderlich scheint. Wir sind zusammen sozusagen die Machbarschaft. Und unsere nächste Aufgabe in dieser Machbarschaft muss sein, uns um die Wachstumsbedingungen für Sozialunternehmer in Deutschland zu kümmern."

[…] Auch die revolutionärsten Geschäftsmodelle kommen ohne zwei Zutaten nicht aus: Sie brauchen die richtige Finanzierung, und sie brauchen tolle Mitarbeiter und Mitunternehmer. Und was uns davon abhält, mehr von diesen Zutaten zu finden, sind zwei Schubladen in den Köpfen, die noch fest geschlossen sind.

Entweder fördern oder investieren.
Und: Entweder engagieren oder Karriere machen.

Das sind starke Denkmuster, gut etablierte Schubladen. Und das ist vielleicht der Moment, wo unsere Nachbarschaft zu einer echten Machbarschaft wird, die dieses Entweder-Oder überwindet.

Entweder fördern oder investieren – das heißt meist, wir fördern das, was Kosten verursacht, und wir investieren in das, was sich lohnen kann. Aber was unsere Sozialunternehmer machen, ist nicht einfach eine Reparaturaufgabe, ein Minusgeschäft, dessen Kosten man minimieren sollte, sondern sie schaffen gesellschaftlichen Wandel, der uns besser macht, der Gewinn für das Ganze schafft. Solange wir nur in Kosten denken, sind wir in der falschen Schublade. […] In der Realität der Sozialunternehmer stellt sich die manchmal fast ideologisch gestellte Frage nach entweder Fördermitteln oder Investitionen nämlich nicht. Sie nutzen beides. Denn erstens sind im Sozialsektor Fördermittel oft genauso eine Form der Bezahlung von Leistung wie jedes andere Einkommen. Und zweitens kann es gerade bei den schwierigen Problemen dauern, bis ein Markt funktioniert. Und drittens: Wenn es sowohl Fördermittel und Investitionen für ein Vorhaben gibt, warum sollte man nicht beides nutzen? Sozialunternehmer denken selten in Schubladen. Sie wollen das Problem lösen und nicht ein Geschäft aufbauen, nur damit es sich tragen kann.

Aber viele Finanziers denken nun mal in diesen Kategorien, weil ihre Regeln ihnen das so vorgeben, oder einfach nur, weil sie es immer so gemacht haben. Sie leben – wie wir das heute Nachmittag illustriert haben -, auf unterschiedlichen Planeten. Und auf dem Planeten der Investoren fühlt sich eine Investition unter 5% Rendite nicht gut an. Auf dem Planeten der Spender oder dem der Stiftungen sind -100% der Normalfall. Aus dem Entweder-Oder herauszukommen, bedeutet, dass Spender und Stiftungen sich fragen, ob sie bei gleicher Wirkung nicht auch Kreditgarantien geben könnten, die im Ganzen vielleicht 10%-20% verlieren, aber ein Vielfaches an Investitionen ermöglichen?
Die Schublade im Kopf ist vielleicht, dass man mit Fördermitteln nicht den Gewinn der Investoren finanzieren will, aber für alle Beteiligten wäre es ein Gewinn.

[...] Fördern oder investieren. Das ist das erste Entweder-Oder, das wir überwinden müssen.

Das zweite - Entweder Engagement oder Karriere – ist vielleicht noch schwieriger, weil hier weniger nachzurechnen ist. Aber vielleicht ist es auch kraftvoller. Denn letztlich folgt das Geld doch den Menschen (auch wenn viele es andersherum auch für wahr halten).

Vielen von Ihnen hier geht es vielleicht wie Millionen anderer Menschen auch: Sie finden in sozialen Organisationen zwar Freude im Engagement, aber kaum Karrierewege. […] Die Frage ist aber nicht nur, was wir abends noch an Engagement schaffen, wenn die „richtige" Arbeit an der „richtigen" Karriere erledigt ist, sondern was wir tagsüber tun.

Damit die Ideen der Sozialunternehmer aber schneller vorankommen, brauchen sie nicht nur engagierte Freiwillige, sondern Mitarbeiter und Mitunternehmer, Leiter neuer Standorte und Geschäftsbereiche. Und zwar nicht die besten, die sich sowieso heute schon melden, sondern die besten unter denjenigen, die diese Rollen eben noch nicht als Karriere in Betracht gezogen haben.

„Wir haben in unserer Machbarschaft schon Einiges geschafft. Aber das war nur die erste Etappe. Jetzt beginnt eine zweite Etappe, und es sind zwei große Projekte, die wir uns für die kommenden Jahre vornehmen und zu denen jeder hier beitragen kann: Wir werden Fördern und Investieren zusammen bringen, und wir werden Engagement und Karriere zusammen bringen."

Also müssen wir das ändern. Und wir können es ändern. Denn viele Vorurteile gegenüber dem breiten Sozialsektor treffen schon dort nicht zu, aber in unserem Feld Sozialunternehmertum erst recht nicht. Es gibt hier viele Rollen, in denen man in kurzer Zeit mehr Leben verändern kann als woanders in der zehnfachen Zeit, in denen man Kompetenzen erwirbt, die in jeder Karriere wertvoll sind, und in denen man schneller Führungsverantwortung übernehmen kann als in jedem anderen Feld. […] Es kann und muss uns also gelingen, über die Aufgaben in unserem Feld neu nachzudenken und zu kommunizieren, und neue Karrierewege zu uns zu bauen für Menschen an verschiedenen Stellen in ihrem Lebenslauf.

Meine Damen und Herren, das ist machbar. Wir müssen nur in die Geschichte unseres Sektors zurückgehen, um Beispiele zu sehen.

Was wäre, wenn arme Bauern, die sich nach einer schlechten Ernte die Saat für das nächste Jahr nicht leisten können, sich gegenseitig die Sicherheit für einen Kleinkredit geben könnten? Darauf hat vor 150 Jahren Friedrich Wilhelm Raiffeisen, am Ende einer Landstraße ins westfälische Nirgendwo, eine Antwort jenseits der Schubladen von Fördern und Investieren gefunden, auf der heute alle Genossenschaftsbanken fußen.

Und was wäre, wenn akut kranke Menschen nicht von ihren Angehörigen zu Hause, sondern trotz Infektionsgefahr gemeinsam in einem Krankenhaus behandelt werden könnten? Die Antwort hierauf, ausgebildete Krankenschwestern statt engagierter Angehöriger, hat zur selben Zeit Florence Nightingale in einer kleinen Nebenstraße in London gefunden.

Heute Abend lernen Sie große Ideen kennen, die unter anderem die Dörfer und Krankenhäuser unserer Zeit verändern können. Und ich frage: Was wäre, wenn sie nicht viele Jahrzehnte brauchen würden wie die Innovationen von Raiffeisen oder Nightingale, um die Welt zu erobern – sondern wenn sie es in einigen Jahren schaffen könnten?
Wenn das machbar wird hier im Raum, dann haben wir nicht nur für einige großartige Sozialunternehmer Rückenwind erzeugt, dann haben wir den Wind gedreht für alle, die neue Ideen haben.

finanzierungs*architekten*

Um mehr gesellschaftliche Wirkung zu ermöglichen, müssen wir Finanzierungen für Sozialunternehmer neu denken und Verbindungen im Planetensystem der Finanzierer schaffen. Dafür brauchen wir mehr Orientierung am Bedarf, mehr gute Beispiele für Kooperation – und ein spezialisiertes Finanzierungsteam.

Social Entrepreneurs können die Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Gesellschaft sein. Sie erzeugen mehr Wert – oder sparen mehr Folgekosten – als sie verbrauchen. Deshalb sollten wir als Gesellschaft in die Verbreitung ihrer Wirkung investieren und ihnen ein großes Spektrum an Wachstumsfinanzierungen zur Verfügung stellen. Damit so viele Menschen wie möglich von ihren Innovationen profitieren können.

Genau dieses Spektrum existiert noch nicht. Eher gibt es eine zergliederte Landschaft von Geldgebern mit isolierten Finanzierungsmethoden, die aufgrund von Rahmenbedingungen und Konditionen oft nur teilweise passen – ähnlich einem System von Planeten, von denen jeder anders aussieht, jeder seine eigene Geschwindigkeit und seine eigenen Gesetze hat. Hier ein Programm der öffentlichen Hand, da die Spende einer Stiftung, dort das Darlehen eines Sozialfonds – alle mit ihren eigenen Standards, eigenen Regeln, eigenen Konditionen.

Die gute Nachricht ist: Es gibt genügend Geld auf den einzelnen Planeten. Auch wissen alle voneinander – die öffentliche Hand, die Stiftungen, die Fonds, die Sozialinvestoren, die Unternehmen, die Banken. Doch die notwendigen Brücken zwischen den Planeten fehlen noch zu oft – denn erst im Zusammenspiel der einzelnen Akteure werden wirklich bedarfsgerechte Finanzierungen möglich.

Hintergrundinformationen finden Sie im Thesenpapier von Ashoka zur Multistakeholderkonferenz des BMFSFJ im Februar 2013 unter www.germany.ashoka.org

Wenn das Ziel ist, bedarfsgerecht den besten Problemlösungen für unsere Gesellschaft die besten Wachstumschancen zu geben – Wie gelingt es dann, aus dem Planetensystem ohne offensichtliche Verbindungen ein Ökosystem zu gestalten, in dem die einzelnen Elemente nicht nur voneinander wissen, sondern auch ihre Gestaltungsspielräume gezielt miteinander verbinden und nutzen?

Im Jahr 2012 haben wir uns den Antworten auf diese Fragen gemeinsam mit vielen am Thema interessierten Partnern und Unterstützern systematisch gewidmet:

- Wir haben die Vielfalt der Finanzierungsmodelle in der deutschen Fellowship sichtbar gemacht, um zu zeigen: Je nach Problem, dem sich ein Fellow widmet, und Strategie, die er verfolgt, machen unterschiedliche Finanzierungsmodelle zu unterschiedlichen Zeitpunkten Sinn. Wie Innovationen in der profit-orientierten Wirtschaft brauchen soziale Innovationen Maßanzüge der Finanzierung – die häufig jedoch an erfolgreichen Schnittmustern angelehnt sein können. Diese Schnittmuster sicht- und nutzbar zu machen, ist gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten.

- Mit vielen Ashoka Fellows haben wir ganz konkret an ihren Finanzierungsprofilen gearbeitet, um besser zu verstehen, wie Wirkungswachstum finanziert werden kann und welche nächsten Schritte für die Fellows Sinn machen. Involviert waren dabei Finanzexperten, die sich als Volunteers eingebracht haben.

- Diverse Plattformen und Netzwerke konnten wir nutzen, um über das Thema zu sprechen, Impulse zu setzen und den Austausch zu fördern, u.a. beim Deutschen Stiftungstag und beim UBS Global Philanthropy Forum sowie in Artikeln zum Beispiel auf Forbes.com und Wiwo Online.

- Die Sozialunternehmerkonferenz haben wir zum Forum für das Thema gemacht und mit 150 Experten aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft Finanzierungswege aufgezeigt und nächste Entwicklungsschritte angestoßen.

Ein kurzes Video der Sozialunternehmerkonferenz sowie Hintergrundmaterialien sind unter www.germany.ashoka.org abrufbar.

Mit diesen Aktivitäten haben wir den Austausch über und die Sensibilisierung für das Thema gefördert. Auch haben sie den Kreis der Akteure erweitert und das Interesse vieler Organisationen geweckt, sich aktiv an den anstehenden Aufgaben zu beteiligten. Das allein reicht aber nicht, um grundlegenden Wandel zu erreichen.

Christian Klant



Vom Planeten- zum Ökosystem – Auf der Sozialunternehmerkonferenz 2012 zum Thema „Finanzierung neu denken" entwarfen Ashoka Fellows und Mitarbeiter gemeinsam mit Experten aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Ansätze für kreative Wege der Finanzierung von sozialen Innovationen.

Investitions- und Förderbedarfe sichtbar machen und vermitteln

Die Einzelteile für Veränderung sind da: Das Geld, der Wille, die Projekte. Ein Blick in den Investitionssektor der herkömmlichen Wirtschaft beweist: Selbst geeignete Finanzierungsinstrumente liegen bereit, der sozialunternehmerische Sektor muss sie nur für sich übersetzen und definieren. Und die alten Strukturen im Planetensystem müssen aufgebrochen werden. Drei Projekte helfen die Einzelteile ab 2013 miteinander zu verbinden:

1. Parallelinvestitionen der KfW

Start 1/2012, vier Investitionen abgeschlossen, derzeit zehn in Arbeit

Die KfW mobilisiert private Geber, indem sie ihre rückzahlbaren Investitionen an Sozialunternehmer zu den gleichen Konditionen bis zu einer Summe von Hunderttausend Euro verdoppelt. Nach einem Jahr ziehen alle Beteiligten ein zufriedenes Fazit: Eine Handvoll Investitionen sind unter Dach und Fach, und etwa ein Dutzend weitere Sozialunternehmer und Investoren sind in Gesprächen.
Interesse ist aber nicht gleich Dealflow. Bis sich Sozialunternehmer und Parellelinvestor gefunden haben, dauert es oft Monate, manchmal Jahre. Zu eingefahren sind die Planetenbahnen. „Die KfW soll Märkte bauen, wir sind es also gewohnt, einen langen Atem zu haben", sagt Klaus Müller, der das Projekt verantwortet. „Aber wir können nicht abwarten, bis sich Sozialunternehmer und Investoren von selbst finden und bei uns anklopfen, sondern wir müssen bei der Partnersuche ein wenig unter die Arme greifen."

2. Eine Finanzierungsagentur für Sozialunternehmer und Geldgeber

Start 1/2013

Damit sich die Finanziers von Sozialunternehmern in Finanzierungskoalitionen zusammenfinden können, geht 2013 ein spezialisiertes Finanzierungsteam an den Start. Mit Unterstützung von der Apax Foundation, der BMW Stiftung Herbert Quandt und Unternehmerfamilien soll innerhalb von zwei Jahren eine neue Finanzierungsagentur entstehen, die auch große Wachstumsschritte von Sozialunternehmern finanzierbar machen soll – und zwar über die oft starren Grenzen zwischen Spendern, Investoren und öffentlicher Hand hinweg.

3. Ein Qualifizierungsprogramm für Berater

Start 2013

Um diese Grenzen zu überwinden, kommt ehrenamtlichen Beratern und Business Angels eine Schlüsselrolle zu: Sie helfen, Wachstumspläne zu erarbeiten und mit Finanziers zu verbinden. Dafür wollen wir sie in Zusammenarbeit mit Partnern wie der Social Entrepreneurship Academy (eine Kooperation der vier Münchener Universitäten) in Form einer Qualifizierung unterstützen. Mit der Zeit entsteht vielleicht eine neue Schlüsselkompetenz in unserem Feld: Eine Orientierung über Sektoren hinweg.

„Social Finance" – auch international ein Thema:

- Felix Oldenburg im Forbes-Blog (www.forbes.com/sites/ashoka): 12.03.2012 – Benevolent Schizophrenia – A Tale of Donors and Investors // 02.07.2012 - From Solar System to Ecosystem: A New Way to Finance Social Entrepreneurs // 20.07.2012 – Define Social Entrepreneurs by Their Impact, Not Their Income Strategy
- David Bornstein, New York Times Opinionator: 27.06.2012 – For Ambitious Nonprofits, Capital to Grow
- Ashoka UK Leiter Mark Cheng, The Guardian: 08.06.2012 – Financing social entrepreneurs

Bilder dieser Seiten: Christian Klant



Bei der Sozialunternehmerkonferenz „Finanzierung neu denken“ wurden in verschiedenen Workshops Erfolgsfaktoren in der Finanzierung von Sozialunternehmen vorgestellt und Hürden transparent gemacht – als Basis für neue Ansätze der Kooperation.



Der Nachmittag ließ darüber hinaus ausreichend Raum für persönlichen Austausch zu aktuellen Finanzierungsmodellen, zukünftigen Entwicklungsschritten und den Bedarfen hierfür.



Vielfalt im Überblick: In sportlichen 23 Mal einer Minute stellten Ashoka Fellows ihre soziale Innovation sowie ihre Finanzierungsmodelle und -bedarfe heute und in Zukunft dem Publikum vor.



Dabei wurde deutlich: Je nach gesellschaftlichem Themenfeld und individueller Strategie brauchen soziale Innovationen maßgeschneiderte Finanzierungsmöglichkeiten, die jedoch an bekannte Schnittmuster angelehnt sein können.

talent*mobilisierer*

Erfolgreiche Sozialunternehmer brauchen neben guten Finanzierungsmöglichkeiten auch Teams mit den besten Talenten. Ashoka gestaltet mit verschiedenen Partnern Karrierewege im sozialunternehmerischen Sektor.

Immer mehr Menschen suchen nach Arbeit, mit der sie zur positiven Gestaltung unserer Gesellschaft beitragen – und zwar in unterschiedlichen Kontexten und Lebensphasen: Zu Beginn der Karriere nach Ausbildung oder Studium, in der Mitte der Karriere, nach der Familienpause, sowie gegen Ende der regulären Erwerbszeit. Laut einer aktuellen Studie* würden 39% der Menschen nicht in einem Job arbeiten wollen, der nicht sinnstiftend ist. 37% würden vielleicht sogar in einen Job im Sozialsektor wechseln.

* Hier genannte Daten stammen aus einer im Sommer 2012 durchgeführten Studie von der Unternehmensberatung McKinsey & Company und Ashoka, die auf Umfragen und Experteninterviews basiert.

Bedarf und Nachfrage sind da – aber noch nicht miteinander verbunden

Heute finden Suchende in sozialen Organisationen häufig zwar Engagement und Erfüllung, zu selten aber finden sie Karrierewege, die ihre Talente, Erfahrungen und Gestaltungsfreude nutzen und dabei Professionalität und Sicherheit bieten. Denn das Wissen um mögliche Karrierewege im Sozialsektor ist gering – und die Vorurteile hoch: Vermutet werden geringe Möglichkeiten Verantwortung zu übernehmen, mangelnde Chancen für berufliche Weiterbildung und deutlich zu geringe Gehaltsniveaus. Vorurteile, die oft der Realität nicht entsprechen.

Gleichzeitig geben die meisten Gründer und Geschäftsführer sozialer Startups in Deutschland an, dass fehlendes Fach- und Führungspersonal eines von zwei zentralen Wachstumsproblemen ist. Das Resultat: Millionen Menschen profitieren nicht von ihren Lösungen in Bildung, Integration, Umweltschutz und Gesundheit.

Warum wir mehr Changemaker-Karrierewege brauchen

In unserer Gesellschaft nehmen die sozialen Herausforderungen zu – die öffentlichen Kassen sind leer, Ungleichheit wächst, der demografische Wandel schreitet voran. Diese kann nur eine Gesellschaft meistern, in der soziale Innovationen wachsen können. Über ein Drittel der Menschen in Deutschland sind zwar ehrenamtlich engagiert, aber die besten sozialen Ideen brauchen auch Menschen, die in ihnen ihren Karrieremittelpunkt sehen. Es gilt, die Karrieresuchenden mit den Karriereanbietern zu verbinden und ganze Changemaker-Karrierewege zu schaffen, die gesellschaftliche Wirkung und Sicherheit genauso verbinden wie Freude und Verantwortung.

Alternativen und Vorbilder sichtbar machen

Changemaker-Karrieren sind heute kaum bekannt, transparent zugänglich oder planbar. Gebraucht werden Orientierungshilfen und Vorbilder. Beides schafft Vertrauen, dass der Weg aus den bekannten Karriereoptionen heraus ein Weg ist, für den Menschen ihre Vorstellung einer Karriere mit Job- und Gehaltssicherheit nicht aufgeben müssen.

Stellen wir uns klassische Berufs- und Karrierewege einmal bildlich als Autobahn vor (vgl. Überblick auf Seite 30/31). Dann fehlen heute Ausfahrtsschilder und attraktive Abfahrten, die echte Alternativen zur bekannten Strecke sind. Beides – Schilder und Abfahrten – gilt es zu bauen.
Entlang einzelner Lebensphasen widmet sich Ashoka dem Thema und ist in die Bauphase eingetreten – nah an den Bedarfen der Fellows und Ashoka's globaler Vision „Everyone a Changemaker": Die Arbeit mit Jugendlichen ist unsere Fahrschule, durch die eine Sensibilisierung und Vermittlung der notwendigen Fähigkeiten für alternative Wege erst möglich wird. Für Young Professionals, Mid-Careers und Menschen am Ender ihrer ersten beruflichen Laufbahn gestalten wir – gemeinsam mit Partnern – gezielte Angebote, die bestehende Hürden abbauen.



„Unsere Fellows brauchen starke Teams und unsere Gesellschaft mehr Changemaker, die ihren Wandel proaktiv gestalten. Gerade die junge Generation bietet ein enormes kreatives Potential, das sie als frischen Wind in unseren Sektor tragen. Immer mehr junge Menschen suchen nach Jobs mit gesellschaftlicher Wirkung, viele basteln dabei an ihrer eigenen Engagementkarriere als ehrenamtlicher oder sogar hauptamtlicher Changemaker. Gemeinsam mit SAP haben wir daher 2012 das Programm Engagement mit Perspektive (PEP) ins Leben gerufen, um den sozialunternehmerischen Nachwuchs bei der Professionalisierung ihres Engagements zu unterstützen. Aktuelle Förder- und Stipendienprogramme belohnen junge Menschen z.B. für gute Noten in der Vergangenheit. Bei PEP bewerben sie sich mit einem persönlichen Wirkungsversprechen. Dafür bekommen sie alles, was sie brauchen, um unsere Gesellschaft mit zu gestalten.“
Dennis Hoenig-Ohnsorg, Leiter neue Projekte bei Ashoka

Programm
Engagement mit Perspektive



„Seit vielen Jahren begleite ich die Entwicklung von Ashoka nun schon mehr oder weniger aktiv als Mitglied im Ashoka Support Netzwerk. Mit der Zeit bekam ich Lust mich noch stärker einzubringen, besuchte Fellow-Treffen und versuchte dort im Gespräch mit dem Team und den Fellows herauszufinden, wie ich mich unternehmerisch in den Sektor einbringen könnte.
Nachdem Ashoka sich inzwischen zu einem Gütesiegel für die Fellows entwickelt hat und sich in den letzten Jahren auch im Bereich Social Finance viel getan hat, schien es mir, dass den Fellows besonders der Zugang zu den richtigen Talenten fehlte, um ihre Teams zu stärken und ihre Wirkung zu steigern. Gemeinsam mit meinem Team und Ashoka Deutschland gründeten wir daher im Dezember 2012 eine „Personalagentur für Sinn-Jobs plus“. Talents4Good vermittelt nun Fachkräfte aus der Wirtschaft in dauerhafte Positionen in Deutschlands führenden Sozialunternehmen, Stiftungen oder auch CSR-Abteilungen. Unternehmen bieten wir darüber hinaus die Möglichkeit ihre Mitarbeiter für mehrmonatige Projekteinsätze in innovative Sozialunternehmen zu vermitteln.“
Marco Janezic, Gründer Talents4Good

TALENTS 4 GOOD



„Ein Drittel der älteren Erwerbstätigen kann sich vorstellen, auch nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze weiter zu arbeiten – für einige ist sogar eine Gründung im Ruhestand eine Option. Ich finde, das ist ein riesengroßes Potenzial, das wir für den sozialen Sektor nutzen sollten. Wir müssen eine Brücke bauen zwischen dem unternehmerischen Sozialsektor und diesen Menschen, die unglaublich viel Lebenserfahrung, Expertise und Netzwerke mitbringen. Deswegen planen der erste deutsche Ashoka Fellow Andreas Heinecke, die EBS Business School, der Generali Zukunftsfonds und Ashoka ein neues Programm: Es soll angehende Ruheständler zu einer zweiten Karriere als Gründer oder Mitarbeiter in einem Sozialunternehmen befähigen. Wir sind gespannt, hier ab 2013 gemeinsam neue Wege zu gehen.“
Rainer Höll, Geschäftsführung Ashoka Deutschland

GENERALI ZUKUNFTS FONDS

EBS Business School

karriere*wege*

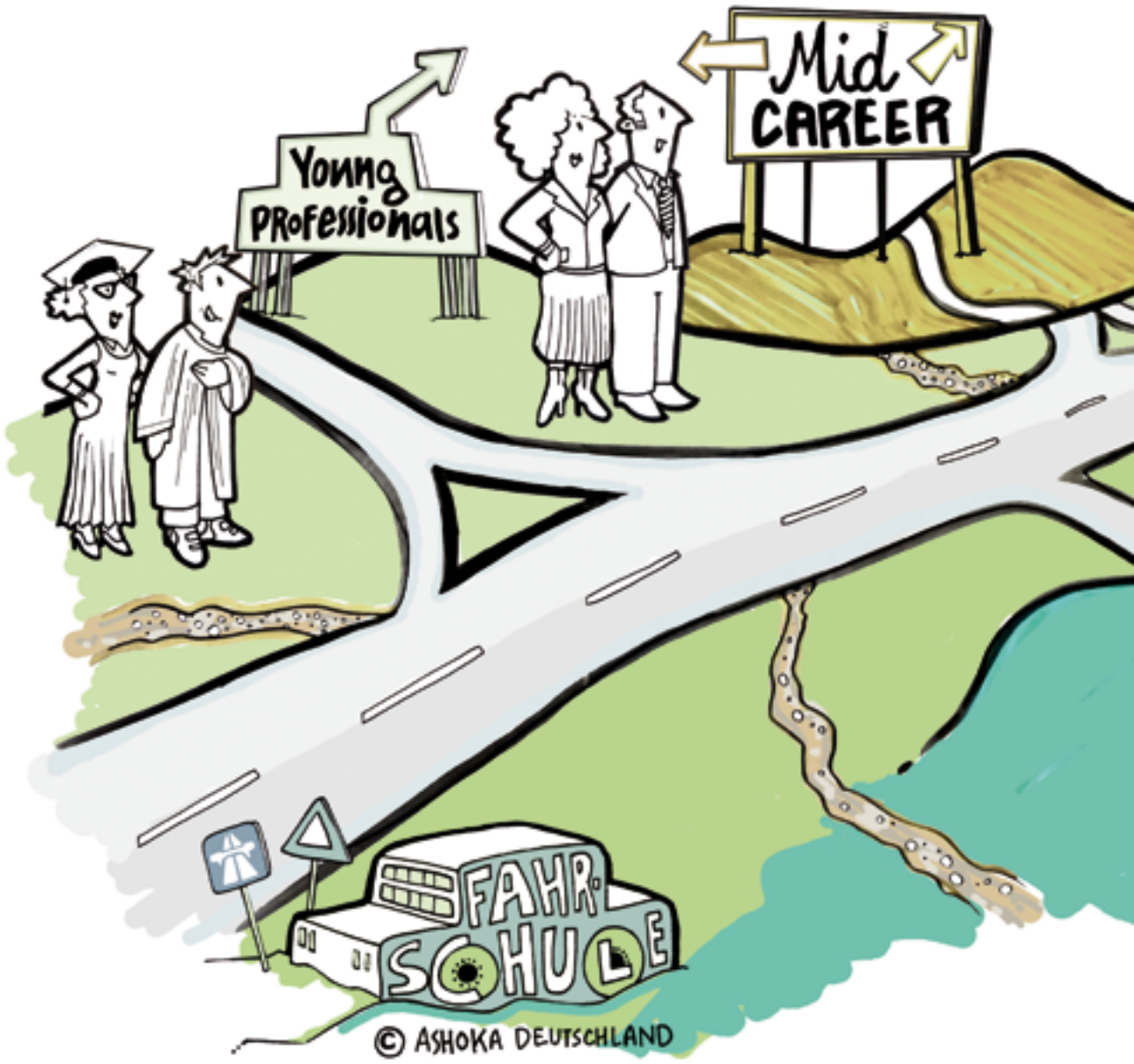
Während immer mehr Menschen sich für Berufe mit direkter sozialer Wirkung interessieren, sind Wissen um die Möglichkeiten gering und Vorbehalte, die klassische „Karriereautobahn“ zu verlassen, oft noch hoch. Das wollen wir ändern und Ausfahrtschilder und Abfahrten fernab bekannter und viel befahrener Wege gestalten. Hier ein Überblick unserer aktuellen Initiativen.

Fahrschule: Die Ashoka Jugendinitiative
Mission Rahmenbedingungen schaffen, die mehr Jugendliche für selbstbestimmtes Engagement begeistern
Zielgruppe Jugendliche zwischen 12 und 20 Jahren
Angebote ChangemakerCity schafft gemeinsam mit kommunalen Partnern, Unternehmen und Medien ein lokales Ökosystem für junge Changemaker. ChangemakerSchool vereint Lehrer, Eltern und Schüler hinter der Vision, ihre Schule zu einem Ort zu machen, an dem selbstbestimmtes Engagement zur Normalität wird.

www.ashoka-jugendinitiative.de

Programm Engagement mit Perspektive (PEP)
Mission PEP fördert junge Menschen in ihrem gesellschaftlichen Wirken, damit sie professionell, effektiv und kreativ Ideen entwickeln und umsetzen können, um das Leben ihrer Mitmenschen zu verbessern.
Zielgruppe Erfahrene Changemaker zwischen 16 und 27 Jahren, die ihr Engagement professionalisieren und für ihr Wirken nachhaltige Strukturen schaffen wollen.
Angebote PEP ist für junge Sozialunternehmer Ermöglicher, Begleiter, Vernetzer, Türöffner und mitunter auch herausfordernder Diskussionspartner. PEP unterstützt ihr Wirkungswachstum mit Stipendien, Weiterbildungen, Projektgeldern sowie Zugängen zu Ashokas globalem Netzwerk.

www.engagement-mit-perspektive.de



Talents4Good

Mission Talents4Good glaubt daran, dass jeder Mensch mit seinen Talenten und Fähigkeiten dazu beitragen kann die Welt zu einer besseren zu machen – und baut als Agentur die Brücke zwischen Angebot und Nachfrage.
Zielgruppe Arbeitnehmer aller Karriere- und Altersstufen
Angebote Vermittlung von Fachkräften in dauerhafte Positionen in Deutschlands führenden Sozialunternehmen, Stiftungen oder auch CSR-Abteilungen (Career4Good); Ermöglichung zeitlich begrenzter Projekteinsätze von berufserfahrenen Fachkräften aus großen Unternehmen in innovativen Sozialunternehmen.

www.talents4good.org

Erfahrungsunternehmer

Mission Die EBS Business School, der Generali Zukunftsfonds und Ashoka möchten erfahrene Arbeitnehmer vor ihrem Eintritt in das Rentenalter auf ein selbstbestimmtes sozialunternehmerisches Engagement vorbereiten.
Zielgruppe Mitarbeiter 55+ ausgewählter Unternehmenspartner
Angebote Das Weiterbildungsprogramm wird in 2013 im Rahmen einer vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Machbarkeitsstudie entwickelt.

www.germany.ashoka.org | www.ebs.edu



Illustration: Christoph J. Kellner / studio animanova


Talent

IV.

Wirkungsbericht Ashoka Deutschland 2012

Wirkungen 2012 im Überblick

Auswahlprogramm (Ashoka Venture)

- Bildung eines Selbstverständnisses als Sozialunternehmer bei 71 Prozent der Fellows und vieler Kandidaten, Stärkung der schon bestehenden Identität bei weiteren Fellows und Kandidaten
- Schärfung der eigenen Ziele und Verbesserung der Strategie bei 85 Prozent der Fellows und zahlreichen Kandidaten
- Stark motivierende Wertschätzung durch öffentliche Ehrung bei 97 Prozent der Fellows
- Erhebliche Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit bei 45 Prozent der Fellows sowie verstärkte Aufmerksamkeit im Sektor für das Profil aller ausgewählten Sozialunternehmer
- Verstärkung der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen Ashoka-Mitarbeitern verschiedener Länderbüros

Förderprogramm (Ashoka Fellowship)

- Alle Fellows mit Stipendium können sich derzeit voll ihrer sozialen Innovation widmen (55 Prozent der deutschen Fellows geben an, dass das ohne das Stipendium nicht möglich wäre)
- Ein großer Teil der Fellows konnte durch die strategische Unterstützung: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen (58%), relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen (54%), ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern (36%), ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern (40%), relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen (50%) und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern (32%)
- 84 Prozent der Fellows fühlen sich durch Ashoka in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 33 Prozent durch das Ashoka Support Network in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden
- 41 Prozent der Fellows haben aufgrund einer Nominierung durch Ashoka einen Preis oder eine Auszeichnung erhalten

Sektorprogramme

- Schaffung eines neuen Ko-Investitionsprogramms durch die KfW und das BMFSFJ
- Neugestaltung und stärkere Bekanntheit der Debatte um die Finanzierung von Sozialunternehmern
- Seit 2011 Verdopplung der Zahl von Ashoka Fellows, die sich finanziell längerfristiger absichern (von 14% auf 32%) und ihre Finanzierung auf mehr Beine stellen konnte (von 14% auf 29%)
- 19 Prozent der Fellows sind nun erstmals auf rückzahlbare Finanzierung vorbereitet; 2011 waren es 11 Prozent
- Gewinnung von Gründungspartnern für den Aufbau einer Finanzberatungsagentur für Social Entrepreneurs
- Erste Vermittlungen von Fachkräften aus der Wirtschaft an Social Entrepreneurs durch die neugegründete Personalagentur Talents4Good
- Mittlerweile ca. 80 Organisation deutschlandweit, die nach Social Reporting Standard berichten
- Hohe Bekanntheit und Anerkennung für Sozialunternehmer bei Förderern sowie Entscheidern in Politik, Wirtschaft und der freien Wohlfahrtspflege
- Gestiegene öffentliche Wahrnehmung von Sozialunternehmertum (Presseresonanz von Ashoka und Fellows gegenüber dem Vorjahr gestiegen, ca. 250 Clippings zzgl. eigener Publikationen; ca. 1.900 facebook-Fans, ca. 850 twitter-Follower)
- Mehrere hundert Jugendliche und junge Sozialunternehmer erreicht, vernetzt und in ihren Projekten unterstützt
- Beratung, Konzeption und Begleitung bei der Verankerung von selbstbestimmtem Engagement in Kommunen, Organisationen und Unternehmen
- Multiplikatoreneffekt: Für knapp 40 Prozent der in 2012 aktiven Jugendlichen war es das erste Engagement; mehr als 90 Prozent geben an, das Gefühl zu haben, durch ihre Projektarbeit die Gesellschaft im Kleinen verändern zu können
- Changemaker-Netzwerk in Europa durch den ChangemakerXchange ausgebaut

1. Über diesen Bericht

Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gemeinnützige GmbH im Zeitraum vom 1. Januar 2012 bis zum 31.Dezember 2012.

Der Bericht orientiert sich am „Berichtstandard für soziale Organisationen" (Social Reporting Standard, SRS). 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 oder info_de@ashoka.org.

Zum Nachlesen, -hören und -schauen:
Beiträge über und von Ashoka 2012 (Auswahl)

- Dokumentation der Consozial-Konferenz 2011 / Wie Social Entrepreneurs und Wohlfahrtspflege gemeinsam soziale Probleme lösen können
- Dokumentation der Fachkonferenz „Engagement und Erwerbsarbeit in Europa" | Engagement und Erwerbsarbeit bei Social Entrepreneurs
- npoR – Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen / 1/2012 / Wie bereite ich (m)eine soziale Innovation auf Finanzierung und Verbreitung vor? Das Jonglieren mit Rechtsformen in der Praxis von Social Entrepreneurs
- INTES Unternehmerbrief / 03/2012 / Der Gesellschaft verpflichtet: Über Ashoka als Netzwerk für Sozialunternehmer
- Berliner Morgenpost / 29.04.2012 / Wie aus Engagement Karriere wird: Ashoka als Chancenplattform für Sozialunternehmer, am Beispiel von Gülcan Nitsch und Yesil Cember
- Frankfurter Allgemeine Zeitung / 12.05.2012 / Weltverbesserer ohne Wollpullis: Bericht über einen spürbaren Trend hin zu sozialem Unternehmertum
- Frankfurter Allgemeine Zeitung / 24.06.2012 / Nur noch kurz die Welt retten: Eine Analyse der Innovationskraft von Sozialunternehmern und den Hürden, denen sie sich gegenüber sehen
- Deutsche Welle / 25.06.2012 / Gutes tun und dabei Geld verdienen: Wie Ashoka Sozialunternehmer unterstützt, am Beispiel von Murat Vural und seinem „Chancenwerk"
- Handelsblatt online / 07.07.2012 / Die neue Generation der Gründer ist im Anmarsch: Immer mehr Absolventen gründen soziale Start-Ups und versuchen dadurch eine „soziale Rendite" zu erwirtschaften, statt finanzielle Gewinne zu priorisieren
- Impulse / 19.10.2012 / Das Streben nach Glück: Trendwende in der Berufswahl junger Absolventen hin zu sinnstiftenden Berufen. Einführung in das Konzept des sozialen Unternehmertums und Ashokas Rolle als Chancenplattform
- WiWo Green / 21.12.2012 / Ist sozial das neue grün?: Felix Oldenburg argumentiert, warum die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch davon abhängen wird, wie viele Changemaker sie für sich gewinnen
- Die Stiftung / 12/2012 / Spezialheft Social Entrepreneurship: Ausgabe zu Themen rund um Social Entrepreneurship inkl. Artikel von Laura Haverkamp zu Trends im Sektor
- Hildebrandt / Schwiezer (2012): Gesichter der Nachhaltigkeit: Portraits von Menschen aus allen gesellschaftlichen Bereichen inklusive fast aller Ashoka Fellows, auch online: www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de
- Die Zeit / 27.12.2012 / (1) Weltretter unter sich und (2) Helden mit Starthemmungen: Untersuchung des Kosmos von Social Entrepreneurs: Mit wem arbeiten sie, wie organisieren sie sich, wodurch werden sie unterstützt, wo liegen Hürden

Weitere Informationen www.germany.ashoka.org/presse-und-ressourcen

2. Gesellschaftliches Problem und Lösungsansatz

2.1. 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 bis heute in jeder Gesellschaft. Sie sind in verschiedenen Rechtsformen und mit verschiedenen Geschäftsmodellen aktiv und sie befassen sich mit jeglicher Art von sozialer Problemlage von Bildung bis Integration, von Gesundheit bis Umweltschutz. Gemeinsam ist ihnen die Rolle als Pioniere mit innovativen, nachhaltigen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen sowie als Impulsgeber für das Neudenken von sozialen Systemen.

Wie wenige Trends zuvor hat Social Entrepreneurship (im Folgenden „Sozialunternehmertum") in Deutschland innerhalb weniger Jahre eine Themenkarriere erlebt, die alle Sektoren von der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bis hin zur Politik umfasst. Auch eine – noch überschaubare – Förderlandschaft, universitäre Studiengänge und eine intensive wissenschaftliche Beschäftigung, große Fachkonferenzen und ein erhebliches Medienecho, Kooperationen mit Unternehmen, Stiftungsprogramme sowie seit 2011 ein erstes Förderprogramm in der Bundespolitik sind Zeichen für die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema.

Auch die Beispiele sprechen für sich: Sozialunternehmer haben in Deutschland die Erfolgsquote für die Wiedereingliederung gewalttätiger Jugendlicher vervierfacht, Migranten in Schulen und Gesundheitssystem gestärkt, Millionen Bürger zu CO_2-Sparern, tausende junge Menschen aus dem Osten Deutschlands zu Existenzgründern und Journalisten zu Friedensberichterstattern gemacht. Und sie sind Vorbilder geworden für viele, die selbst Initiativen gründen. Sie sparen dem Staat (und vielen anderen) Geld und entwickeln oft Modelle, die sogar unabhängig (oder nur teilabhängig) von permanenten Spenden und staatlichen Zuschüssen sind.

Dennoch: Obwohl der von 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. Zum einen ist der unternehmerisch geprägte Sozialsektor noch immer deutlich unbekannter als die auf Grundversorgung spezialisierten Sozialorganisationen. Dies wurde durch die Ashoka Sommerstudie 2012 („Karrieren für Weltverbesserer") nochmals bestätigt. Zu wenige Menschen in Deutschland kennen das enorme positive Veränderungspotential von Sozialunternehmern.

Zum anderen passen Sozialunternehmer nur schwer in die Erwartungen und Aufgabenteilungen, die sich im deutschen Sozialsektor über lange Zeit etabliert haben. „Zu unternehmerisch für den Sozialsektor, zu sozial für die Wirtschaft" haben sie meist schlechtere Rahmenbedingungen als junge Unternehmen in der Wirtschaft oder etablierte soziale Organisationen. Die Ashoka-Sommerstudie 2011 („Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser?") hatte aufgezeigt, warum die derzeitige Unterstützungslandschaft für innovative soziale Lösungen mangelhaft ist: Neue Lösungen werden zwar durch private oder staatliche Modellförderung in der Frühphase gefördert, aber zu kurz, mit ungeeigneten Finanzformen und mit zu wenig systematischer Beratung und Vorbereitung auf kommende Wachstumsherausforderungen. Danach folgt das böse Erwachen, wenn junge Organisationen erstmals der Komplexität von Ideenskalierung gegenüberstehen. Durch Engpässe bei Anschlussfinanzierung und Personalgewinnung können sie weder direkt als Organisationen wachsen. Noch können sie indirekt über Ideenverbreitung oder Nachahmer wachsen, da Transfermechanismen, Nachahmerplattformen sowie Kooperationsschnittstellen mit Wohlfahrtsorganisationen und staatlichen Stellen fehlen. Als Ergebnis dieses Systems finden sich in Deutschland hunderte von Projektruinen, die es nicht in eine stabile Skalierung schaffen. Das Potential der guten Idee für die Gesellschaft geht verloren.

Sozialunternehmer benötigen stattdessen Finanzierungsmöglichkeiten für die Wachstumsphase, die unternehmerisches Handeln belohnen statt es zu behindern, 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 finden in Deutschland kaum Möglichkeiten, sich statt in vordefinierten Engagementpfaden in wirklich selbstbestimmten Engagementwegen zu bewegen. Ca. 30% aller Jugendlichen engagieren sich, jedoch folgen nur 3-5% ihren eigenen, selbstinitiierten Projektideen. Knapp 50% sind bisher passiv – trotz genereller Bereitschaft, sich zu engagieren. Jugendliche brauchen Chancen und Anstöße, um ihr Potenzial als selbstbestimmte „Changemaker" zu entfalten und Schlüsselkompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu entwickeln. Die Kompetenzen, die sie dabei lernen könnten – v.a. Teamwork, Empathie und unternehmerische Kreativität – sind gleichzeitig entscheidend für das persönliche und berufliche Fortkommen der Jugendlichen.

Zunehmend jedoch entwickelt sich eine Landschaft der Lösungsansätze für das Feld des Sozialunternehmertums in Deutschland, die zum Teil auch von Ashoka inspiriert ist: Sei es in der Start-Up- und Personenförderung (z.B. „Start Social" für Engagementprojekte in einer sehr frühen Phase oder die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für Sozialunternehmer in einer späten Entwicklungsphase) statt, im Bereich sozialer Investoren (z.B. KfW, Auridis, Bonventure, Social Venture Fund) oder auch in Form von Venture-Philanthropy-Ansätzen 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. Phineo gAG, Social E-Valuator und Spenden.de).

2.2. Der Lösungsansatz von Ashoka

Die *Vision von Ashoka* 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.

Sozialunternehmer sind Paradebeispiele für solche Changemaker, die darüber hinaus zahlreiche weitere Menschen für ein selbstbestimmtes Engagement für gesellschaftliche Veränderung gewinnen. Deshalb besteht die *Strategie von Ashoka* darin, als Netzwerk und Förderer die herausragenden Sozialunternehmer Deutschlands zu identifizieren, als „Ashoka Fellows" zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Innovationen wachsen lassen können. Im Idealfall wird damit nicht nur eine Reihe von gesellschaftlichen Problemen großflächig gelöst. Die Ashoka Fellows ermutigen auch viele Menschen zu einer Gesellschaft beizutragen, in der sich jeder Bürger zum Mitgestalter und Veränderer macht.

Unsere Arbeit gliedern wir in drei Programme mit jeweils eigenen *Zielgruppen, Aktivitäten und erwarteten Wirkungen:*

Ashoka Venture Wir suchen und identifizieren die führenden Sozialunternehmer Deutschlands und nehmen sie öffentlichkeitswirksam in das internationale Netzwerk auf. Die Zielgruppe sind engagierte Frauen und Männer in jedem Alter und jedem Themenfeld mit einem herausragend innovativen Modell, das sich bereits lokal als wirksam erwiesen hat und das nun großflächig verbreitet werden soll.

Ashoka Fellowship Für die Verbreitung ihrer Idee unterstützen wir die ausgewählten Sozialunternehmer im Aufbau von Wissen zu Finanzierungsmodellen, Wachstumsstrategien, Wirkungsmessung und Organisation sowie im Netzwerkaufbau. Wir ermöglichen zeitliche Konzentration durch ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungsstipendium.

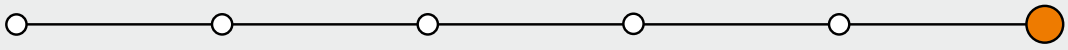
Bei der Unterstützung binden wir zahlreiche weitere Zielgruppen ein, insbesondere Unternehmerpersönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem „Ashoka Support Network" für mehr unternehmerisches Denken im Sozialsektor einsetzen können, sowie Spender und Stiftungen,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

Sektorprogramme Wir arbeiten daran, mehr Verständnis und Unterstützung für Sozialunternehmer in Deutschland zu schaffen und die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Sozialunternehmertum in Deutschland mitzugestalten. Jugendliche und junge Sozialunternehmer wollen wir darin bestärken, sich die Lösung gesellschaftlicher Probleme selbst zuzutrauen. Zielgruppe sind dabei je nach Initiative das Stiftungswesen, konventionelle und soziale Investoren, Wirtschaftsunternehmen, Politik sowie Wohlfahrtsorganisationen.

Nachfolgend die Programme im Einzelnen:

2.2.1. Auswahlprogramm für Ashoka Fellows (Ashoka Venture)

Jedes Jahr wählt das Team von Ashoka Deutschland herausragende Sozialunternehmer als Ashoka Fellows aus. Dabei arbeitet Ashoka mit einem deutschlandweiten Netzwerk von über 1.300 Nominatoren, das u.a. Experten aus Stiftungen, Medien und der öffentlichen Hand umfasst. Durch die zahlreichen Nominatoren in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen erfährt Ashoka schon sehr früh von den interessantesten sozialen Innovatoren.
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.



1	2	3	4	5	6
Talentsuche	*Due Diligence*	*Internationale Stufe*	*Externe Stufe*	*Panel*	*Ashoka Aufsichtsrat*
Vorschlag durch Ashoka Nominatoren nach aktiver Suche	Bewerbung, Interviews, Vor-Ort-Besuche, Referenz-Checks	Auswahlgespräch mit einem Vertreter von Ashoka International	Einzelinterviews mit externen Juroren, Social Entrepreneurs und Unternehmern	Jurysitzung: Vertreter von Ashoka International und externe Juroren beraten über die Aufnahme des Kandidaten	Bestätigung der Auswahl durch den internationalen Ashoka Aufsichtsrat

Die Kriterien für die Wahl zum Ashoka Fellow sind weltweit einheitlich und das Fundament des größten Netzwerks von und für Sozialunternehmer in mittlerweile über 70 Ländern. Eine Person kann nur dann Ashoka Fellow werden, wenn folgende fünf Fragen mit einem klaren Ja beantwortet werden können:

International einheitliche Auswahlkriterien

- 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 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. Ihr Selbstverständnis als Sozialunternehmer wird gestärkt. Von diesen Effekten profitieren auch die Kandidaten, die aus diesem Prozess nicht als Ashoka Fellows hervorgehen.

Den Abschluss des Auswahlprozesses bildet die feierliche Aufnahme („Induction"), bei der die neu ausgewählten Fellows und ihre Arbeit vor geladenen Gästen öffentlich präsentiert und gewürdigt werden.

2.2.2. 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 bis zu drei Jahre mit einem Lebenshaltungsstipendium, damit sie sich voll der Verbreitung ihrer Innovation widmen können.

- **Kompetenzaufbau:** 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 & Company-Berater, Rechtsberater von Hogan Lovells LLP und PR-Berater führen Strategiegespräche und beraten Fellows zu Wachstumsstrategien, Finanzierungsformen, Wirkungsmessung, Führung oder Organisationsaufbau.

- **Netzwerkaufbau:** Den aber wohl wichtigsten Teil der Unterstützung stellt die Einbindung in das aktive und vielfältige Ashoka-Netzwerk dar, 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. Auch die Vernetzung mit dem Ashoka Support Netzwerk als aktivem Unterstützernetzwerk engagierter Unternehmerpersönlichkeiten ist für Ashoka Fellows relevant. 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 und Haniel Stiftung (Bildung als Chance), Generali Zukunftsfonds (Engagement und Entrepreneurship Älterer), Siemens Stiftung (Community Impact Development Group) oder im Internationalisierungsprogramm Ashoka Globalizer.

Ashoka ist kein klassischer Investor. Nicht nur weil Ashoka keinerlei Projekt- und Organisationsförderung für Fellows zur Verfügung stellt. Ashoka-Fellows bleiben auch 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.

2.2.3. Die Rahmenbedingungen mitgestalten (Sektorprogramme)

Um größere Veränderungen in den bestehenden Systemen und Institutionen zu bewirken, brauchen Sozialunternehmer Rahmenbedingungen und Infrastrukturen, die Ashoka mit Partnern vordenkt und gestaltet. Wir pflegen nicht nur den intensiven Dialog mit der Politik, sondern verbreiten die Idee von Sozialunternehmertum durch Vorträge und auf Konferenzen und informieren die Szene in Deutschland über wichtige Trends und Veranstaltungen.

Darüber hinaus setzen wir Lösungen für gemeinsame Herausforderungen von Sozialunternehmern um: Ein Beispiel ist der Social Reporting Standard, der inzwischen von zahlreichen Partnern zum Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung geworden ist. Er spart Sozialunternehmern und Förderern Zeit und macht so eine Konzentration auf das Wesentliche möglich.

Nachdem wir in der Ashoka-Sommerstudie 2011 die Hürden für Sozialunternehmer in Deutschland analysiert haben, sind sechs darin benannte Vorschläge zur Agenda für zahlreiche Partner im Sektor geworden: Transferagenturen, lokale Innovationszentren (Hubs), wirkungsorientierte öffentliche Mittelvergabe und Partnerschaften mit der Wohlfahrt. Daneben haben wir uns selbst vorgenommen, (1) bessere Finanzierungsmechanismen zu schaffen und (2) mehr Jugendlichen und Erwachsenen Karrierewege in den Sektor zu zeigen.

(1) Seit 2012 arbeiten wir intensiv daran, die Finanzierungslandschaft für Sozialunternehmer zu verbessern, indem wir unsere Fellows begleiten, weitere Investoren (wie die KfW) mobilisieren und über die Finanzierungsbedarfe von Sozialunternehmern allgemein informieren. 2013 starten wir eine eigene Finanzierungsagentur für Sozialunternehmer, die Sozialunternehmer und Finanziers aller Art zusammen bringen soll, um innerhalb von zwei Jahren neue Erfolgsbeispiele für die Kombination von Investitionen und Förderungen zu schaffen.

(2) Nachdem wir in Deutschland mit dem globalen „Youth Venture"-Programm schon seit vielen Jahren Jugendlichen Chancen und Anstöße geben, selbst ihre Welt zu gestalten und „Changemaker" zu werden, konzentrieren wir uns jetzt auf die Verbreitung dieses Ansatzes durch Partner – etwa im Rahmen der „Changemaker City"-Projekte mit der Arbeiterwohlfahrt in Solingen. Mitgestaltet werden die Projekte von den Jugendlichen des „Leading Changemaker" Think and Do Tanks selbst – eine Idee aus Deutschland, die mittlerweile in vielen Ländern nachgeahmt wird.

Jetzt erweitern wir diese Arbeit zu einer umfassenden Karriereinitiative, die auch Young Professionals sowie Menschen in der Mitte und gegen Ende ihres Erwerbslebens neue Karrierewege in Sozialunternehmertum zeigt. Mit dem PEP-Stipendienprogramm erhalten herausragende junge Weltveränderer die Chance auf einen Karrierestart als Changemaker. Mit der von Ashoka mitgegründeten Personal- und Karriereagentur Talents4Good werden Fachkräfte zeitweise (Secondments aus Unternehmen) und dauerhaft (Executive Search) in Sozialunternehmen vermittelt. Und mit dem Pilotprojekt „Erfahrungsunternehmer" helfen wir gemeinsam mit der EBS Business School und dem Generali Zukunftsfonds Menschen vor dem Renteneintritt, über ihre „Karriere nach der Karriere" nachzudenken und Führungsrollen in unserem Sektor zu übernehmen.

2.3. Verbreitung des Lösungsansatzes

Zum einen verbreitet Ashoka das Konzept und die Praxis von Sozialunternehmertum durch die jährliche Auswahl neuer Ashoka Fellows. Mit Ende des Jahres 2012 gibt es 45 Ashoka Fellows in Deutschland. 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 (siehe Seite 35) und indem wir in unseren Sektorprogrammen Beispiele schaffen und 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 40 Ländern, in über 70 Ländern werden Sozialunternehmer ausgewählt.

Ashoka Deutschland nimmt in der internationalen Weiterentwicklung und Verbreitung des Lösungsansatzes eine starke Rolle als internationales Drehkreuz für Finanzierung (2012 insgesamt € 1,6 Millionen, die über Ashoka Deutschland an internationale Programme weitergegeben wurden) und Leitung internationaler Programme ein.

3. Unsere gesellschaftliche Wirkung

3.1. Auswahlprogramm (Ashoka Venture)

Aufwand (Input)	ca. 21% der gesamten Arbeitszeit des Ashoka-Teams
	knapp € 70.000 Sachkosten
	Zeit der externen Jurymitglieder, des Zweitgutachters von Ashoka international und des internationalen Ashoka Boards
Leistungen (Output)	Ausbau und Pflege eines Netzwerks von mehr als 1.300 Nominatoren in verschieden Themenbereichen
	Einsichten in die Entwicklung des Sozialsektors durch Innovationsanalysen, Expertengespräche und Referenzchecks
	Prüfung von mehr als 200 Personen und Projekten
	Entwicklungsimpulse für neue Fellows und viele Kandidaten während der strukturierten Interviews im Auswahlprozess
	Alle 6 Kandidaten von Panel/Board bestätigt
	Internationales Training für 30 in der Auswahl aktive Mitarbeiter von Ashoka sowie europäisches Auswahlpanel in Berlin durchgeführt
	Öffentliche Vorstellung der neuen Fellows mit ca. 400 geladenen Gästen
Wirkungen (Outcome)	Bildung eines Selbstverständnisses als Sozialunternehmer bei 71% der Fellows und vieler Kandidaten, Stärkung der schon bestehenden Identität bei weiteren Fellows und Kandidaten
	Schärfung der eigenen Ziele und Verbesserung der Strategie bei 85% der Fellows und zahlreichen Kandidaten
	Stark motivierende Wertschätzung durch öffentliche Ehrung bei 97% der Fellows
	Erhebliche Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit bei 45% der Fellows sowie verstärkte Aufmerksamkeit im Sektor für das Profil aller ausgewählten Sozialunternehmer
	Verstärkung der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen Ashoka-Mitarbeitern verschiedener Länderbüros

3.2. Förderprogramm (Ashoka Fellowship)

Aufwand (Input)	ca. 17% der gesamten Arbeitszeit des Ashoka-Teams sowie zwei ehrenamtliche Mitarbeiterinnen im Bereich soziale Finanzierung
	knapp € 30.000 Sachkosten
	€ 530.155 an Stipendien für deutsche Fellows
	Zeit der Mitglieder des Ashoka Support Netzwerkes sowie der Partner
	pro-bono Mentoring, Coaching und Businessplanentwicklung
	Strategieberatung: ca. 700 Stunden Coaching und Beratung McKinsey & Company; Rechtsberatung: 650 Stunden durch Hogan Lovells (Fellows) sowie Stunden im Wert von ca. € 70.000 durch Latham & Watkins (Ashoka)
	Medientraining und PR-Unterstützung für Fellows von Hill + Knowlton im Wert von ca. € 15.000
Leistungen (Output)	Quartalsweise Auszahlung von Lebenshaltungsstipendien (13 in 2012)
	Strategische Unterstützung durch vielfältige Beratung durch Ashoka Mitarbeiter (insbesondere im Bereich Finanzierung), pro-bono Partner und ASN Mitglieder (insbesondere im Rahmen einer „Acceleration Panel"-Veranstaltung)
	2 Fellowtreffen mit externer Moderation (83% der Fellows nahmen teil), Sozialunternehmerkonferenz zum Thema soziale Finanzierung mit Einbindung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, der TU München und dem Bundesfamilienministerium, Mentoring durch Mitglieder des Ashoka Support Network
	Kooperationsprojekte mit Siemens Stiftung, Generali Zukunftsfonds, Haniel, BMW Stiftung Herbert Quandt u. a.
	Vermittlung von Ressourcen, Preisen und Kontakten u.a. von dem Deutschen Gründerpreis, Auridis, BonVenture, BMW Stiftung Herbert Quandt, Vodafone Stiftung, Schwab Stiftung, Siemens Stiftung, SAP und KfW
	3 pro-bono Jahresberichte nach SRS in Partnerschaft mit der Agentur Tempus Corporate
Wirkungen (Outcome)	Alle Fellows mit Stipendium können sich derzeit voll ihrer sozialen Innovation widmen, (55 Prozent der deutschen Fellows geben an, dass das ohne das Stipendium nicht möglich wäre)
	Ein großer Teil der Fellows konnte durch die strategische Unterstützung: größere Klarheit über ihre strategischen Prioritäten erlangen (58%), relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen (54%), ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern (36%), ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern (40%), relevante Methoden der Wirkungsmessung kennenlernen (50%) und die Struktur ihrer Organisation hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung dadurch verbessern (32%)
	84% der Fellows fühlen sich durch Ashoka in ein Netzwerk von Social Entrepreneurs, 33% durch das Ashoka Support Network in ein Netzwerk von unternehmerisch denkenden Menschen eingebunden
	41% der Fellows haben durch Ashoka einen Preis oder eine Auszeichnung erhalten

3.3. Sektorprogramme

Aufwand (Input)	ca. 23% der gesamten Arbeitszeit des Ashoka-Teams
	knapp € 40.000 Sachkosten
	Mitarbeit im Konsortium für Verbreitung des Social Reporting Standards (SRS)
	Formelle und informelle Partnerschaften
Leistungen (Output)	Pro-bono Sommerstudie mit McKinsey & Company-Beratern (Wert € 650.000) zu Karrierewegen im unternehmerischen Sozialsektor, dazu zahlreiche Treffen mit Entscheidern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft
	Zahlreiche Vorträge und selbstorganisierte Veranstaltungen zum Thema soziale Finanzierung
	Mitgründung der Personalagentur Talents4Good für den unternehmerischen Sozialsektor
	Unterstützung des Konsortiums für den SRS, der von 75% aller Fellows zur Berichterstattung genutzt wird
	4 Newsletter an ca. 5.500 Empfänger
Wirkungen (Outcome)	Schaffung eines neuen Ko-Investitionsprogramms durch die KfW und das BMFSFJ
	Neugestaltung und stärkere Bekanntheit der Debatte um die Finanzierung von Sozialunternehmern
	Seit 2011 Verdopplung der Zahl von Ashoka Fellows, die sich finanziell längerfristiger absichern (von 14% auf 32%) und ihre Finanzierung auf mehr Beine stellen konnte (von 14% auf 29%)
	19% der Fellows sind nun erstmals auf rückzahlbare Finanzierung vorbereitet; 2011 waren es 11%
	Gewinnung von Gründungspartnern für den Aufbau einer Finanzberatungsagentur für Social Entrepreneurs
	Erste Vermittlungen von Fachkräften aus der Wirtschaft an Social Entrepreneurs durch die neugegründete Personalagentur Talents4Good
	Mittlerweile ca. 80 Organisation deutschlandweit, die nach Social Reporting Standard berichten
	Hohe Bekanntheit und Anerkennung für Sozialunternehmer bei Förderern sowie Entscheidern in Politik, Wirtschaft und der freien Wohlfahrtspflege
	Gestiegene öffentliche Wahrnehmung von Sozialunternehmertum (Presseresonanz von Ashoka und Fellows gegenüberdem Vorjahr gestiegen, ca. 250 Clippings zzgl. eigener Publikationen; ca. 1.900 facebook-Fans, ca. 850 twitter-Follower)

3.4. Gesondert ausgewiesen: Förderung von Jugendlichen (ChangemakerCity und ChangemakerSchool) und jungen Sozialunternehmern (Programm Engagement mit Persepektive – PEP)

Aufwand (Input)	ca. 31% der gesamten Arbeitszeit des Ashoka-Teams
	ca. € 105.000 Sachkosten, € 19.000 an Stipendien für PEP-Stipendiaten
	Partnerschaften mit zahlreichen Jugendorganisationen sowie mit den Förderern Siemens Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Staples (global), Telefonica, Walbusch Stiftung, Credit Swiss, Kreissparkasse Ludwigsburg, Kreuzberger Kinderstiftung
	Deutschlandweites Netzwerk aus (ehrenamtlichen) Trainern, Multiplikatoren und Voluntären
Leistungen (Output)	35 Jugend-Teams direkt gefördert, beraten und vernetzt
	Evaluation nach SRS von Changemaker City Wuppertal und Solingen; Changemaker City Wuppertal und Changemaker City Solingen an die lokalen Träger apeiros und AWO Solingen übergeben
	Changemaker School in Berlin, Friedrichshafen und Ludwigsburg
	Pilotierung des Changemaker Projekts für Auszubildende von Boehringer Ingelheim
	Entwicklung und Umsetzung eines Praxisleitfadens und des Train the Trainers zur Förderung von selbstbestimmtem Jugendengagement
	Über 40 junge Sozialunternehmer aus Europa im Rahmen des ChangemakerXchange in Istanbul und Berlin vernetzt
	5 Stipendiaten und 3 Projekte für PEP ausgewählt und gefördert; PEP-Schulungen für 72 Projektvertreter; Aufbau einer aktiven PEP-Gemeinschaft auf Facebook (700+ Fans)
Wirkungen (Outcome)	mehrere hundert Jugendliche und junge Sozialunternehmer verschiedenster Hintergründe in ganz Deutschland direkt erreicht, vernetzt und in ihren Projekten unterstützt (davon 13% aus bildungsfernen Schichten)
	Jugendengagement und Rahmenbedingungen dafür an unseren Standorten im kommunalen und schulischen Kontext gesteigert und verbessert
	Beratung, Konzeption und Begleitung bei der Verankerung von selbstbestimmtem Engagement in Kommunen, Organisationen und Unternehmen
	mehr als 90% der Jugendlichen geben an, das Gefühl zu haben, durch ihre Projektarbeit die Gesellschaft im Kleinen verändern zu können. Dabei erreicht ein Team durchschnittlich 25 weitere Jugendliche und andere Nutznießer.
	Multiplikatoreneffekt: Knapp 40% der in 2012 aktiven Jugendlichen haben sich zum ersten Mal in ihrem Leben engagiert. Dabei wurden die meisten von Freunden begeistert, die im Vorjahr durch unsere Arbeit aktiviert wurden.
	Changemaker-Netzwerk in Europa ausgebaut: Durch den ChangemakerXchange wurden 10 Projekte angestoßen, bei denen die Teilnehmer europaweit zusammenarbeiten und kooperieren

3.5. Evaluation und Qualitätssicherung

Neben der Qualitätssicherung durch den Auswahlprozess selbst werden die Fortschritte der Ashoka Fellows durch deren Jahresberichte nach SRS und Wirkungsanalysen systematisch dokumentiert und im Ashoka-Team regelmäßig diskutiert. Jährlich wird eine externe Wirkungsmessung des Fellowship-Programms durch unseren pro-bono Partner goodroot durchgeführt. Um auch längerfristig von den Erkenntnissen unserer Wirkungsmessung lernen zu können, diskutieren wir unsere Ansätze auf den halbjährlich stattfindenden Treffen direkt mit den Fellows.

Das Team von Ashoka kommt ca. sechsmal im Jahr zu Teamtagen zusammen, bei denen alle Mitarbeiter 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.

Nach außen berichtet Ashoka auf Basis des Social Reporting Standards (SRS) und ist regelmäßig Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, die vom Team mit Daten und Interviews unterstützt wird. Zusätzlich profitiert das Team von einer jährlichen Strategiestudie mit McKinsey & Company. Seit 25 Jahren führt auch Ashoka global Umfragen zur Effektivität der Förderung durch.

4. Planung und Ausblick

Planung und Ziele

Ashoka plant, 2013 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.

Zudem wollen wir mit der Gründung einer Finanzierungsagentur sowie neuen Programmen im Themenfeld Personal und Karriere dazu beitragen, Sozialunternehmern die finanziellen und personellen Mittel für das Wachstum ihrer Innovationen zur Verfügung zu stellen. Statt diese Projekte dauerhaft selbst voran zu treiben, legen wir sie als Ausgründungen und Partnerschaften an, die uns eine Konzentration auf unseren strategischen Kern und zukünftige neue Initiativen ermöglichen.

Entwicklungspotentiale und Chancen

Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland immer noch 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 Schaffung von Karrierewegen 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 aufzeigen.

Risiken

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. Sozialunternehmertum darf nicht als ein alternatives System zum deutschen Wohlfahrtsstaat verstanden werden, sondern als eine permanent erneuernde Kraft in ihm.

5. Organisation und Team

Ashoka Deutschland im Überblick: Netzwerkeffekt statt eigenes Organisationswachstum.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stellen Ashoka Deutschland*		1	1	2,1	3,3	4	5,4	5,5	6,7
Stellen Ashoka Jugendprogramme*						2,8	2,7	1,8	2,2
Stellen Ashoka International in Deutschland*						1,5	2	2,5	3,6
Anzahl Ashoka Fellows		1	7	13	22	27	35	39	45
Mitglieder Ashoka Support Network			5	11	23	29	36	39	42

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

5.1. Organisationsstruktur

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 Test- oder Inkubationsphase zu Standards oder auch Ausgründungen. Mit diesem flexiblen Ansatz wird Ashoka dem hohen Qualitätsanspruch gerecht und bleibt innovativ.

Die Ashoka Deutschland gemeinnützige GmbH unterhält (pro-bono zur Verfügung gestellte) Büros in Frankfurt/Main, München und Berlin.

Sehr viele Leistungen von Ashoka werden nicht durch Angestellte der Ashoka Deutschland gGmbH erbracht, sondern von (1) Unternehmerpersönlichkeiten im Ashoka Support Network, (2) Unternehmen, die uns als pro-bono Partner begleiten, sowie (3) von Freiwilligen, die uns in ausgewählten Bereichen entlang ihrer Expertise unterstützen.

5.2. 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.

5.3. Das Team in 2012

Ashoka Deutschland

Isabel Bonacker (Ashoka Support Netzwerk)
Christine Fuchs-Jonsson (Finanzen)
Anika Haag (Office Management)
Laura Haverkamp (Auswahlprozess und Kommunikation)
Oda Heister (Geschäftsführung, in Elternzeit)
Marlene Hennicke (Changemaker City)
Christin Heuer (Changemaker School)
Katharina Hinze (Trainee, Fokus Sozialunternehmerkonferenz)
Rainer Höll (Fellowentwicklung, stv. Geschäftsführung)
Dennis Hoenig-Ohnsorg (Leitung Jugendprogramme)
Felix Oldenburg (Hauptgeschäftsführung und Direktor Europa)
Julian Schrögel (Trainee, Fokus Auswahlprozess und Ashoka Türkei)

Internationale Mitarbeiter von Ashoka in Deutschland

Konstanze Frischen (Vorstand Ashoka International, Ashoka Globalizer)
Matthias Scheffelmeier (Ashoka Türkei)
Annelies Storme (Internationale Partnerschaften)
Michael Vollmann (Globalizer, Community Impact Development Group, Fellowship)

5.4. Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke

Unsere Arbeit wäre nicht so erfolgreich ohne die Partner, mit denen wir einzelne Themen gemeinsam bearbeiten, oft auf jahrelange gute Zusammenarbeit zurück blicken und auch in Zukunft noch viel gemeinsam bewegen möchten. Weitere Details zu unseren Partnern finden Sie auch online unter: www.germany.ashoka.org/partner

Pro-bono Partner

Capco (Büroinfrastruktur in Frankfurt)
goodroot (Wirkungsmessung)
Hogan Lovells LLP (Rechtsberatung Fellows)
Hill + Knowlton Strategies (PR)
Hubertus von Alvensleben (Branding)
Latham & Watkins LLP (Rechtsberatung)
Linklaters (Büroinfrastruktur in München)
McKinsey & Company (Strategieberatung)
Egon Zehnder International (Executive Search)
Rabbit (eMarketing)

Investierende Partner

BMW Stiftung Herbert Quandt
Boehringer Ingelheim (Making More Health)
Generali Zukunftsfonds (Engagement und Entrepreneurship Älterer)
Haniel Stiftung und Franz Haniel & Cie. GmbH (Bildung als Chance)
Robert Bosch Stiftung (Jugendinitiative)
SAP (Förderung sozialunternehmerischen Nachwuchses, Programm Engagement mit Perspektive – PEP)
Schweisfurth Stiftung (Förderung von Social Entrepreneurs im ländlichen Raum)
Siemens Stiftung (Community Impact Development Group, international)
SWIFT (Förderung von Social Entrepreneurs mit Finanzinnovationen)
Telefonica (Jugendinitiative)
Werhahn Stiftung (Chancen für Jugendliche)

Buchhaltung und Jahresabschluss

Buse Heberer Fromm

Konsortialpartner für den Social Reporting Standard

Auridis GmbH
BonVenture gGmbH
Phineo gAG
Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship
Spenden.de
PwC
Universität Hamburg
TU München

Coaching-Netzwerk

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

Partner für Wirkungsberichterstattung und Publikationen

Medienhaus Kastner (Druck)
Tempus Corporate – Ein Unternehmen des ZEIT Verlags (grafische Umsetzung)

Wir danken auch unseren Storytellern in Residence, die uns als Menschen mit Leidenschaft für gesellschaftlichen Wandel unterstützen, die Geschichten aus dem Ashoka Netzwerk sicht- und erlebbar zu machen. Details unter www.germany.ashoka.org/storyteller-in-residence

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 42 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es 160.

„Mich interessiert, wie Soziales marktwirtschaftlich unternehmerisch funktionieren kann. Im Ashoka Globalizer-Programm habe ich mit Fellows aus der ganzen Welt beraten, wie soziale Innovationen ihre Märkte finden und globale Bewegungen werden können.“
Dr. Paul-Bernhard Kallen, Vorstandsvorsitzender Hubert Burda Media, Mitglied im Ashoka Support Network

6. Governance der Organisation

6.1. Organisationsprofil

Ashoka Deutschland wird von einer hauptamtlichen Geschäftsführung aus drei alleinvertretungsberechtigten 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.

6.2. Beteiligungsverhältnisse

Alleingesellschafterin der Ashoka Deutschland gGmbH ist Ashoka Innovators for the Public, USA. Ashoka Deutschland hält 50 Prozent am Eigenkapital der Ende 2012 gegründeten Talents4Good GmbH.

6.3. 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 25 Prozent. In Verantwortung für Nachwuchsförderung vertraut Ashoka Deutschland bereits Mitarbeitern unter 30 Jahren Programmverantwortung an und hat angemessen bezeichnete und vergütete Einstiegsmöglichkeiten geschaffen:

- Berufseinsteigerprogramme für Hochschulabsolventen dauern bei Ashoka zwischen sechs und zwölf Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lauten (z.B. „Junior Entrepreneur“, „Trainee“, „Hospitant“), keinesfalls jedoch „Praktikant“.

- Schüler und Studenten können bei Ashoka ein drei- bis sechsmonatiges Praktikum absolvieren. Praktikanten erhalten eine Bruttovergütung von 400€. Darüber hinaus können weitere Zuschüsse verhandelt werden. Höchstgrenze ist ein Nettogehalt in Höhe des BAföG-Höchstsatzes. Für Ashoka ist wichtig, dass kein Schüler oder Student aus wirtschaftlichen Gründen an einem Praktikum gehindert wird.

Darüber hinaus fanden 2012 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Weiterbildungen, Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros sowie die Förderung von Masterstudien mehrerer Mitarbeiter.

7. Finanzdaten

7.1. Buchführung und Bilanzierung

Die Buchführung und Erstellung des Jahresabschlusses erfolgt durch die Kanzlei für Wirtschafts- und Steuerrecht Buse Heberer Fromm.

7.2. Einnahmen und Ausgaben

Kernprogramme

Mit diesen Mitteln wählen wir Ashoka Fellows aus und unterstützen sie. Wir arbeiten an Sektorprogrammen (wie dem SRS) und koordinieren weitere (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen.

	2011	2012*
Gehälter	187.975	247.128
Auswahlprogramm „Venture"	75.980	36.847
Förderprogramm „Fellowship"	32.544	92.041
Betreuung von Sektorprogrammen	65.801	97.767
Administration/Partnermanagement	13.650	20.473
Projektkosten	196.052	200.408
Lebenshaltungsstipendien für Ashoka Fellows	509.898	530.155
Ausgaben Gesamt	**893.925**	**977.691**
ASN	275.000	370.000
Investierende Partner	373.475	444.450
Kleinspender und Zinsen	18.779	47.712
aus Leistungen	238	32.888
Stipendiengelder Global**	35.092	109.571
Übertrag aus Reserven	195.000	0
Einnahmen Gesamt	**897.584**	**1.004.621**

Sektorprogramme in Inkubation und Ausgründung

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

	2011	2012*
Jugendinitiative	210.302	204.017
Gehälter	94.277	124.799
Projektkosten	116.025	79.218
Programm Engagement mit Perspektive (PEP)		61.119
Gehälter		16.959
Projektkosten		25.160
Stipendien		19.000
Pilotierung des Programms „Roots of Empathy"		27.013
Ausgaben Gesamt	**210.302**	**292.149**
Einnahmen Gesamt	**241.311**	**426.803*** **

Internationale Programme

Mit diesen Mitteln finanzieren wir die Arbeit an internationalen Ashoka-Programmen, sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros. Beispiele sind der Ashoka Globalizer, Making More Health, CIDG sowie ChangemakerXchange.

	2011	2012*
Gehälter	199.116	259.101
Projektkosten	645.415	1.363.366
Ausgaben Gesamt	**844.531**	**1.622.467**
Einnahmen Gesamt	**1.334.000**	**2.057.991****

* Angaben 2012 vorläufig, Jahresabschluss Ashoka Deutschland gGmbH in Vorbereitung

** Für einige deutsche Fellows werden Stipendien aus international finanzierten Förderprogrammen ausbezahlt, z.B. Knight Foundation News and Knowledge Cluster und Making More Health. In diesen Fällen werden die Stipendien als Einnahmen für die Kernprogramme von Ashoka Deutschland dargestellt.

*** Inkl. einer Mittelvorauszahlung für PEP 2013 in Höhe von € 90.000

**** Die Einnahmen für internationale Programme enthalten Mittelvorauszahlungen für Folgejahre, die entsprechend rückgestellt werden.

Ergänzung zum Ressourceneinsatz: Ashoka erhielt 2012 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters München, von Capco in Frankfurt (seit Oktober 2012) und nutzt in Berlin Arbeitsmöglichkeiten im social impact lab. Dank einer Partnerschaft mit der Kanzlei Buse, Heberer, Fromm fallen außerordentlich geringe Kosten für Buchhaltung und Jahresabschluss an.

7.3. Lagebericht

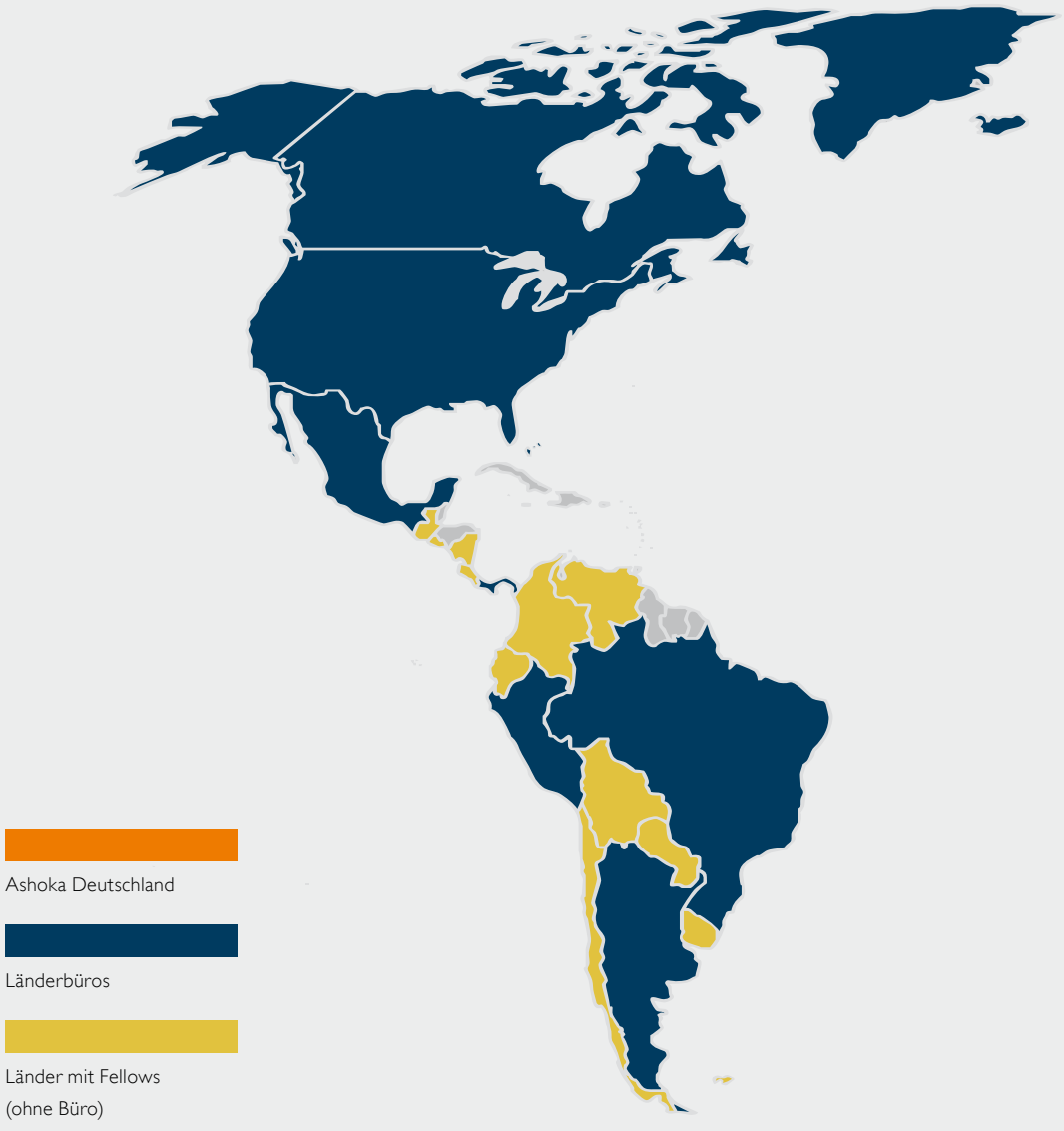
Die Ashoka Deutschland gGmbH verfügt über eine gesunde Finanzierungsbasis und ist gut diversifiziert. Während die Stipendienaufwendungen in den kommenden Jahren kaum noch steigen werden (da jedes Jahr in etwa gleich viele Stipendien beginnen und auslaufen), wachsen Personal- und Sachkosten kontrolliert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

Bei den Sektorprogrammen handelt es sich um temporäre Ausgaben, die nach den jeweiligen Pilotierungsphasen wegfallen und so nicht zu einem permanenten Organisationswachstum von Ashoka Deutschland führen.

Ashoka Deutschland hat 2012 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.

Ashoka Global 2012

- 209 Mitarbeiter sowie 250 temporäre Mitarbeiter und Praktikanten in 40 Länderbüros
- 3.000 Fellows in 77 Ländern
- 166 neue Fellows in 2012
- Budget US$ 38,7 Millionen



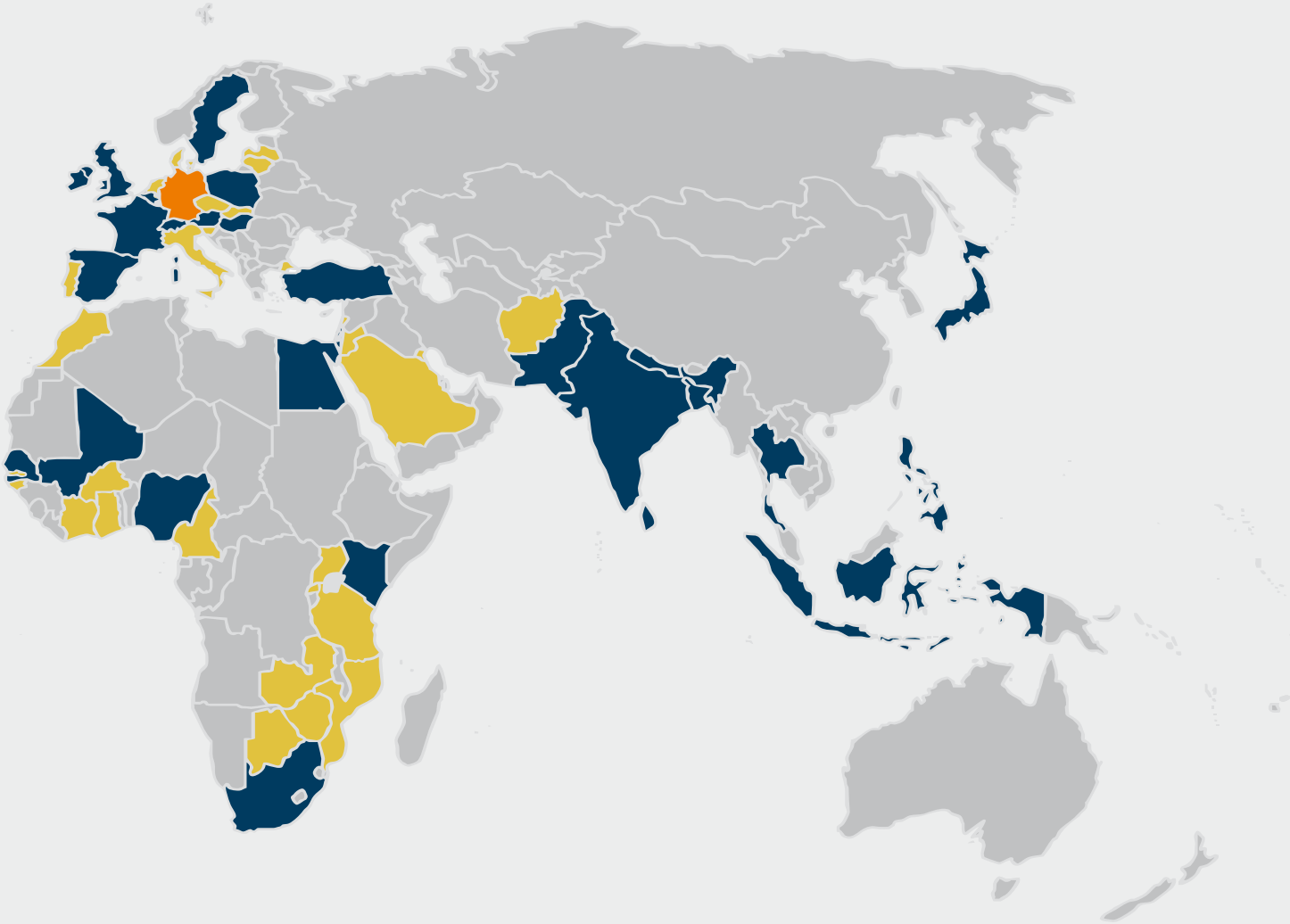
Ashoka Deutschland

Länderbüros

Länder mit Fellows
(ohne Büro)

Ausgewählte Entwicklungen

- Ashoka wurde in der Türkei mit deutscher Unterstützung neu gestartet – und bereits vier Fellows wurden in das Netzwerk aufgenommen
- Ein globales Projekt zur Empathiebildung für Kinder wurde gestartet (In Deutschland wurde im September 2012 das Projekt der kanadischen Ashoka Fellow Mary Gordon „Roots of Empathy" gestartet)
- In Irland wurde „ChangeNation", ein Pilotprojekt zum Import sozialer Innovationen, erfolgreich in Irland gestartet – mehr Information unter www.change-nation.org
- Seit 2012 ist Ashoka auch in Japan vertreten



Mit freundlicher Unterstützung von:

Gestaltung: Caspar Wündrich, TEMPUS CORPORATE

Druck: Kastner AG

TEMPUS CORPORATE
EIN UNTERNEHMEN DES ZEIT VERLAGS

KASTNER AG
das medienhaus



Ashoka Deutschland gGmbH
Prinzregentenplatz 10
81675 München

089/21 75 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

Grundlayout / 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

Buse Heberer Fromm
Rechtsanwälte · Steuerberater · PartG

HILL+KNOWLTON STRATEGIES

Linklaters

CAPCO

Hogan Lovells

McKinsey&Company

Egon Zehnder International

Hubertus von Alvensleben
Corporate Branding

rabbit eMarketing

goodroot

LATHAM&WATKINS

Investierende Partner

BMW Stiftung
Herbert Quandt

Robert Bosch Stiftung

SWIFT

Boehringer Ingelheim

SAP

Telefonica

GENERALI ZUKUNFTS FONDS

Schwiesfurth-Stiftung

Werhahn Stiftung

HANIEL

SIEMENS | Stiftung

Ashoka. Heimat der change*maker*

ASHOKA