

# CHANGEMAKER

IDEEN FÜR DEN GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL | ASHOKA DEUTSCHLAND

2015/2016

## VIelfalt der Lösungen

Wie 62 Ashoka Fellows unsere Welt zum Besseren verändern

## Frühstarter

Wie wir junge Changemaker auf ihrem Weg begleiten können

## Statt Konkurrenz

Über die Innovationskraft von Social Entrepreneurs und die Potenziale von Kooperation

SRS

INKLUSIVE  
WIRKUNGSBERICHT 2015



# SOZIALUNTERNEHMER FÜR DIALOG, FRIEDEN UND INTEGRATION

Die Ashoka Fellows Imam Muhammad Ashafa und Pastor Dr. James Wuye aus Nigeria, einst Todfeinde, dann Gründer eines innovativen Friedenszentrums, zeigen Deutschland neue Wege der Integration. Nur ein Beispiel für überraschende Lösungen aus dem globalen Netzwerk von Ashoka. Wir laden ein: Entdecken Sie mehr, gestalten Sie mit.

# Ihre Spende: Wirkt.

Ashoka arbeitet gemeinnützig und spendenfinanziert.



Investieren Sie in uns – und helfen Sie uns mit jedem Spendeneuro ein Vielfaches an pro bono Leistungen für und an weiteren Investitionen in Ashoka Fellows und ihre innovativen Ansätze zu mobilisieren.

Kontonummer: 6020126900  
Bankleitzahl: 430 609 67

IBAN: DE89 4306 0967 6020 1269 00  
BIC: GENODEM1GLS

## EINE EINLADUNG AN SIE

Kennen Sie den Impuls: Man schaut Nachrichten und möchte zwischendurch gern einmal den Kopf in den Sand stecken? Komplexität, Unübersichtlichkeit, vielleicht sogar ein Gefühl der Machtlosigkeit – Immer mehr Menschen, so scheint es, stehen etwas ratlos den Entwicklungen gegenüber oder bewegen sich lieber in der Übersichtlichkeit des eigenen Kosmos. Das Ergebnis: Zu viele nehmen sich nicht (mehr) als aktive Gestalterinnen und Gestalter ihres Lebens und ihrer Umwelt wahr.

Keine Frage: Die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit sind groß. Doch mit der Erfahrung eines internationalen Netzwerkes, das seit über 30 Jahren auf der ganzen Welt Menschen verbindet, die sich aktiv diesen Herausforderungen stellen, möchten wir Sie einladen eine andere Perspektive einzunehmen:

Es gibt eine so beeindruckende und inspirierende Vielfalt kluger, wirksamer und verbreiteter Lösungsansätze für die Probleme dieser, unserer Welt. Angetrieben von großer Neugierde machen wir uns jedes Jahr in über achtzig Ländern der Welt auf den Weg, die Menschen zu finden, die aus individuellem Engagement heraus mit ihren Einblicken und ihrer Leidenschaft zu Unternehmern für die Gesellschaft werden. Anstatt sie spät für Erfolge zu feiern, fördern und begleiten wir sie früh, wenn wir das Potenzial erkennen. Mit der ersten feierlichen Aufnahme in das Netzwerk geht es erst richtig los. Und damit sich eine gute Idee im Verlauf der Jahre durchsetzen kann, braucht es die Nachbarschaft vieler Helfer. Oder, wie wir sagen, eine »Machbarschaft«.

Spätestens hier kommen Sie ins Spiel: Wie sieht die Welt aus, wie die Gesellschaft, in der Sie gern leben möchten – und die Sie Ihren Kindern und Kindeskindern wünschen? Und: Welchen Beitrag können und möchten Sie einbringen, um diese Welt Realität werden zu lassen?

Sollten Sie Ihre Rolle in dieser Machbarschaft noch nicht gefunden haben – Wir hoffen auf den folgenden Seiten Impulse zu geben und Möglichkeiten aufzuzeigen. Nehmen Sie sie an, fordern Sie uns heraus, melden Sie sich mit Ideen, Kritik und hilfreichen Verknüpfungen. Auf gute Machbarschaft!

Kit Wiedemann  
Ihr Team von Ashoka Deutschland

06

14

32

# WILLKOMMEN! ASHOKA IM ÜBERBLICK.

## WAS WIR TUN – UND WARUM

06

### FINDEN

In über 80 Ländern suchen und finden wir die Pioniere hinter neuen sozialen Organisationen und Bewegungen. Unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten, die mit innovativen Ansätzen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beitragen.

32

### MACHBARSCHAFT

Das tun wir nicht alleine: Zunehmend entsteht eine Machbarschaft aus Partnern und Unterstützern, ein Ökosystem aus Rückenwind. Gemeinsam überwinden wir Hürden für den Erfolg sozialer Innovationen und ermöglichen immer mehr Menschen, ihre Rolle in diesem Feld zu finden.

!

#### GUT ZU WISSEN:

- Ashoka ist weltweit unter den Top 20 NGO des »Global NGO Advisor« 2015
- Wir sind aktiv in 83 Ländern
- Unser Netzwerk umfasst heute 3.200 ausgewählte Social Entrepreneurs – Ashoka Fellows
- Wir arbeiten gemeinnützig und spendenfinanziert (Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen)
- Gegründet wurde Ashoka 1980; erste Fellows stammen aus Südostasien
- »Ashoka« kommt aus dem indischen Sanskrit und bedeutet »das aktive Überwinden von Missständen«



14

### BEGLEITEN

Als Ashoka Fellows fördern und begleiten wir sie ein Leben lang auf ihrem Weg, ihre gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern – durch Beratung und weltweite Vernetzung sowie bei Bedarf finanziell mit einem bis zu dreijährigen Lebensunterhaltsstipendium.

!

### VISION

Warum wir das tun? Weil wir überzeugt sind, dass jeder Mensch zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen kann – und unsere Welt mehr Menschen braucht, die genau dies tun.  
Unsere Vision: Everyone a changemaker.

!

#### DIE KÖNNTEN SIE KENNEN:

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

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

FINDEN

#### 08 CHANGEMAKER

Wie wir Ashoka Fellows finden und auswählen.

#### 36 MACHBARSCHAFT SELBSTTEST

Wie kann ich die Welt verändern?

FINDEN

#### 10 DIE NEUEN FELLOWS

Querdenker, Themenstarter, Bildungsgestalter – Lernen Sie sie kennen.

#### 38 MACHBARSCHAFT INTEGRATION

Wie das globale Netzwerk zusammen wirkt.

BEGLEITEN

#### 16 CHANCENPLATTFORM

Was macht eigentlich die Ashoka Fellowship aus?

#### 40 MACHBARSCHAFT FRÜH ÜBT SICH

Mit welchen Angeboten wir bereits junge Changemaker begleiten.

BEGLEITEN

#### 18 VON 2005 BIS 2015

Einblick in 10 Jahre Fellowship in Deutschland.

#### 42 MACHBARSCHAFT PERSPEKTIVENWECHSEL

Wie Social Entrepreneurs Märkte anders gestalten.

BEGLEITEN

#### 20 SYSTEMWANDEL

Gedanken zur Wirkung von Social Entrepreneurs.

#### 44 MACHBARSCHAFT WER'S MÖGLICH MACHT

Wie Support Netzwerk, Partner und Coaches die Machbarschaft stärken.

BEGLEITEN

#### 22 PANORAMA

Einblick in die Vielfalt der Aktivitäten im Netzwerk.

#### 48 MACHBARSCHAFT RESSOURCEN

Interessantes zum Nachlesen und tiefer Eintauchen.

BEGLEITEN

#### 26 HERAUSRAGEND

62 Ashoka Fellows in Deutschland im Überblick.

#### 50 SRS WIRKUNGSBERICHT

von Ashoka Deutschland nach Social Reporting Standard (SRS).

BEGLEITEN

#### 30 ÜBER DEN TELLERAND

Neues aus dem globalen Netzwerk von Ashoka.

#### 67 SRS KONTROVERS

Fragen, die nicht eindeutig zu beantworten sind. Ein Einblick.

MACHBARSCHAFT

#### 34 TÜRÖFFNER

Haben wir Hürden für soziale Problemlöser erfolgreich abgebaut?

#### 68 SRS ZAHLEN, BITTE!

Erträge, Aufwendungen und unsere Bilanz im Überblick.

# FIN- DEN

In über 80 Ländern suchen und finden wir die Pioniere hinter neuen sozialen Organisationen und Initiativen. Unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten, die mit neuartigen und wirksamen Ansätzen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beitragen. Warum? Weil wir überzeugt sind, dass es nichts Kraftvolleres gibt, als eine neue Idee in den Händen einer Unternehmerpersönlichkeit. Und dass diese Pioniere auf besondere Weise ihr Umfeld motivieren können, über seine eigene Rolle als Changemaker nachzudenken – und aktiv zu werden.

»Es hat mir großen Spaß gemacht, bei den wichtigen Auswahlgesprächen mitzuwirken. Die Menschen, die ausgewählt wurden, sind wirklich sehr beeindruckend, genauso wie die Arbeit, die Ashoka sich im Vorfeld für eine gewissenhafte Prüfung und Bewertung macht.«

FRANK MATTERN, SENIOR PARTNER MCKINSEY & COMPANY



# EINE NEUE IDEE IN DEN HÄNDEN EINER UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT

Der Auswahlprozess von Ashoka ist intensiv und in seiner Form einzigartig. Entlang dieser fünf Auswahlkriterien nehmen wir den innovativen Ansatz und sein Potenzial genauso in den Blick wie die Unternehmerpersönlichkeit, die hinter ihm steht.



Soziale Innovationen und die Pioniere dahinter früh zu finden – das bedeutet intensive Sucharbeit. Oft kommen wichtige Einsichten nicht aus bereits etablierten Organisationen, sondern aus dem überraschenden Blickwinkel etwa des Betroffenen oder des Tüftlers, der nah am Problem eine Lösung und eine Strategie für ihre Verbreitung entwickelt. Diese Pioniere zu finden, ist der erste Schritt. Etwa 200 Vorschläge und Hinweise auf Projekte, Ideen und Persönlichkeiten haben das Team von Ashoka Deutschland 2015 erreicht. Zusätzlich waren wir aktiv suchend unterwegs – auf Konferenzen und in Expertengruppen, bei Fachtagungen und Preisverleihungen.

Dieser Fülle von Ideen für sozialen Wandel widmen wir uns bei Ashoka mit einem global einheitlichen Ansatz: Entlang von fünf Auswahlkriterien suchen wir Frauen und Männer, die ein gesellschaftliches Problem in seiner Wurzel erkannt und sich auf den Weg gemacht haben, es mit Hilfe eines innovativen Ansatzes möglichst grundlegend zu lösen. Wir sprechen von potenziell systemverändernden Ansätzen, das heißt: Ein neuer Status Quo ist das Ziel. Nicht ein neues Pflegeheim oder ein einzelnes DORV-Zentrum interessieren uns, sondern die dahinter stehende Blaupause für ein neues Miteinander der Generationen oder für eine neue Nahversorgung im ländlichen Raum.

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



# DIE NEUEN ASHOKA FELLOWS

Jedes Jahr auf's Neue denken wir: Jetzt haben wir alle gefunden. Und dann erfahren wir erneut von faszinierenden Persönlichkeiten, die sich zuständig machen. Die innovative, wirksame Lösungen für gesellschaftliche Probleme finden und umsetzen, anstatt sie von anderen zu fordern. Darin steckt die Faszination unserer Arbeit – jedes Jahr auf's Neue.



UND WEIL ES LIVE NOCH SCHÖNER IST: VIDEO-PORTRAITS DER (NEUEN) ASHOKA FELLOWS FINDEN SIE ONLINE UNTER [WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG](http://WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG)



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

... STÄRKT MENSCHEN DURCH PSYCHOSOZIALE BERATUNG IN IHRER SELBSTWIRKSAMKEIT ALS INDIVIDUEN UND TEIL VON GEMEINSCHAFT.

Die Weltgesundheitsorganisation prognostiziert, dass innerhalb der kommenden fünf Jahre psychosozialer Stress weltweit die zweithäufigste Ursache für Erkrankungen sein wird. Inge Missmahl unterstützt mit ihrem Ansatz psychosozialer Beratung Menschen in – oft durch kulturelle Umbrüche verursachten – Stresssituationen, individuelle Lösungswege und Perspektiven zu entwickeln. Ziel ist es, dass sich die Menschen (wieder) als aktiv gestaltende Menschen ihres eigenen Lebens, ihres Umfelds sowie der Gesellschaft erleben. Seit dem Start ihrer Arbeit 2004 hat Inge Missmahl mit ihrem Team in Afghanistan bereits eine breitflächige Implementierung im Gesundheitssystem erreicht und Ende 2014 mit ipso e-care die Beratungen auch online möglich gemacht. Gut 110.000 Fälle haben die ausgebildeten Counsellors von ipso allein in den vergangenen zwei Jahren begleitet. Aktuell arbeitet sie auch in Deutschland, um Geflüchtete auszubilden sich untereinander zu befähigen – und das Wissen auch wieder in ihre Heimatländer zurück zu bringen. Immerwährende Evaluation und Revision helfen ihr, den Ansatz stets zu verbessern und ihn als ergänzendes Modell zwischen Sozialarbeit und medizinischer Versorgung in Gesundheitssystemen der Welt zu etablieren.

Mehr erfahren:  
[www.ipsocontext.org](http://www.ipsocontext.org) | [www.ipso-ecare.com](http://www.ipso-ecare.com)



**JÖRG RICHERT**  
KARUNA E.V.

... SCHAFFT NEUE LEBENS-PERSPEKTIVEN MIT KINDERN UND JUGENDLICHEN, DIE AUF DER STRASSE UND AM RAND DER GESELLSCHAFT LEBEN.

Während die Jugendhilfe in den Landeshaushalten immer größere Etats einfordert, steigt die Anzahl unter den geschätzt 21.000 auf der Straße lebenden Kindern und Jugendlichen, die »entkoppelt vom System« (DJI) von staatlichen Maßnahmen nicht erreicht werden. Die Einrichtungen und Programme von KARUNA bieten niedrigschwellige Anlaufstellen und Angebote, die zwei Prinzipien folgen: Erstens gilt es, zeitlich unbegrenzte, begleitende Beziehungen zu ermöglichen, die diese Kinder als Ersatz für ihre zerstörten Familienverhältnisse emotional brauchen. Zweitens werden Lösungen immer gemeinsam mit den Jugendlichen entwickelt anstatt sie (gut gemeint) erziehen zu wollen. Ein Effekt: Die Abbruchquoten bei KARUNA fallen deutlich geringer aus als in vielen anderen Hilfeverläufen. Der geschaffene Raum für Selbstbeteiligung wird genutzt – nicht zuletzt in der neu gegründeten Organisation »MOMO voice of disconnected Youth.« Von hier aus organisieren die Jugendlichen aktuell die 3. Bundeskonferenz der Straßen- und Flüchtlingskinder. KARUNA selbst wandelt sich zur Solidarischen Sozialgenossenschaft mit Familiensinn, die Jugendliche, professionelle Helfer und zivilgesellschaftliche Akteure dauerhaft auf Augenhöhe und als Miteigentümer zusammen bringt.

Mehr erfahren:  
[www.karunaberlin.de](http://www.karunaberlin.de)



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

... NUTZT DIE KRAFT VON SPORT, UM SICH IN TANSANIA FÜR BESSERE BILDUNG, GESUNDHEIT UND GLEICHBERECHTIGUNG VON KINDERN UND JUGENDLICHEN EINZUSETZEN.

Als Sohn eines tansanischen Vaters verbrachte Clemens Mulokozi Teile seiner Kindheit in Tansania und erlebte hautnah die Unterschiede: Weniger als 40 Prozent der Kinder schaffen hier die Grundschule, 29 Prozent der über 15-Jährigen können nicht lesen und schreiben. 60 Prozent der mit HIV Neuinfizierten sind zwischen 15 und 24 Jahren alt; Mädchen sind besonders betroffen. Das alles reduziert die Chancen einer ganzen Generation. Mit Jambo Bukoba hat er einen Weg gefunden, die gezielte Förderung von Bildung, Gesundheit und Gleichberechtigung in einem neuartigen Miteinander der Akteure zu ermöglichen: Im Rahmen eines mit der Sporthochschule Köln entwickelten sportpädagogischen Programms, in dem mittlerweile 1.200 tansanische Lehrer geschult sind, werden spielerisch auch Tabuthemen vermittelt und die Kinder angespornt, miteinander etwas zu erreichen. Bei regionalen Wettkämpfen können Schulbauprojekte gewonnen werden, die von Lehrern, Eltern und der regionalen Verwaltung unterstützt werden. So trägt jeder zum Gelingen des Ganzen bei. Clemens Mulokozi selbst, der sein Engagement ehrenamtlich begann, ging Ende 2014 den Schritt, in Vollzeit Social Entrepreneur zu werden und sich ganz dem Aufbau von Jambo Bukoba zu widmen.

Mehr erfahren:  
[www.jambobukoba.com](http://www.jambobukoba.com)





**CHRISTIAN GROTHOFF**  
GNUnet / TALER

... SETZT SICH FÜR EIN SICHERES, ETHISCHES UND BEFÄHIGENDES INTERNET EIN, DAS BÜRGERN DIENT.

Seine Überzeugung, dass das Internet als Infrastruktur unserer Gesellschaft eine bessere, datenschutzfreundliche Grundlage benötigt, brachte Christian Grothoff dazu, 2001 das GNUnet Projekt zu gründen. GNUnet lässt sich als Baukasten mit einer Vielzahl technischer Lösungen zur Gestaltung sicherer Netzwerkanwendungen beschreiben. Einerseits werden Module bereit gestellt, die sichere Lösungen z.B. für Datentransfer, Kommunikation oder Datenspeicherung ermöglichen, und andererseits konkrete Anwendungen, die direkt für die Nutzer konzipiert sind. Datenschutz und Dezentralisierung sind die Kernanforderung an alle entwickelten Komponenten. 2015 kam mit dem Bezahlsystem »GNU Taler« ein neues Anwendungsgebiet hinzu – aufgrund seiner Signifikanz wird es als eigenständiges Projekt behandelt. Stück für Stück gelingt es so, durch Forschung und Entwicklung eine Kommunikationsinfrastruktur zu schaffen, in der sich Gestalter sozialer Bewegungen frei und ohne Gefahr der Repression oder Überwachung durch Regierungen und/oder Unternehmen organisieren können.

Mehr erfahren:  
[www.gnunet.org](http://www.gnunet.org)



**MARGRET RASFELD**  
INITIATIVE SCHULE IM AUFBRUCH

... SETZT SICH FÜR EINEN RADIKALEN PARADIGMENWECHSEL DER LERN- UND SCHULKULTUR IN DEUTSCHLAND EIN.

Eine Schule, in der Lernen Freude macht, die jungen Menschen viel zutraut, die auf Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vorbereitet und zu deren Lösung motiviert, in der in Projekten und im Leben gelernt wird, kurz: eine Schule, in der Potenzialentfaltung groß geschrieben wird – das ist die Lern- und Schulkultur, für welche die Initiative Schule im Aufbruch steht. Das Ziel einer Schule im Aufbruch ist es, Kinder und Jugendliche darin zu stärken, ihren Handlungsmut, ihr Querdenken und ihren Innovationsgeist als Zukunftsgestalter in unsere Gesellschaft einzubringen. Es gibt in Deutschland viele einzelne solcher Schulen; die Initiative bündelt diese zu einer breiten gesellschaftlichen Bewegung. Die Initiative inspiriert, vernetzt und befähigt Bildungspraktiker mit Online-Kursen, Lernmaterialien, Veranstaltungen und einer aktiven Gemeinschaft von Schulen. Sie trifft mit ihrer Botschaft einen Nerv: Allein 2014/2015 erreichte die Initiative 25.000 Menschen im deutschsprachigen Raum und strahlt zunehmend in andere europäische Länder aus.

Mehr erfahren:  
[www.schule-im-aufbruch.de](http://www.schule-im-aufbruch.de)



**CHRISTOPH SCHMITZ**  
ACKERDEMIA E.V.

... BEFÄHIGT KINDER, DIE NATUR ZU VERSTEHEN UND EIN BEWUSSTSEIN FÜR LEBENSMITTEL ZU ENTWICKELN.

Immer mehr Kinder haben immer weniger Kontakt und Bezug zur Natur. Eine Folge: Nur wenige wissen, woher ihre Lebensmittel stammen und wie sie entstehen. Gleichzeitig nehmen Übergewicht und Diabetes bei Kindern kontinuierlich zu, und in Deutschland werden über 30% der Lebensmittel weggeworfen. Christoph Schmitz, der selbst auf einem landwirtschaftlichen Betrieb aufwuchs, möchte mit Ackerdemia das gesellschaftliche Bewusstsein für die nachhaltige Produktion von Lebensmitteln sowie für gesunde und wertschätzende Ernährung stärken. Er hat erkannt, dass ein Schlüssel hierzu einfach umzusetzende, praxisorientierte Konzepte sind, die gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt werden. Ein Beispiel: Beim Bildungsprogramm GemüseAckerdemia lernen Schüler den Gemüseanbau sowie die Vermarktung der Ernte im Verlauf eines ganzen Jahres hautnah auf dem eigenen Schulacker kennen. Das Konzept lässt sich individuell in das Lehrangebot von Schulen integrieren, die Einbindung von Mentoren und die eigenverantwortliche Vermarktung an Paten unterstützen den Erfolg und die Reichweite. Nach einer ausführlichen Pilotphase wird das Programm 2016 an über 50 Standorten in acht Bundesländern sowie in Österreich angeboten.

Mehr erfahren:  
[www.ackerdemia.de](http://www.ackerdemia.de)



#### WER, FINDEN SIE, SOLLTE ALS FELLOW TEIL DES ASHOKA NETZWERKS WERDEN?

Nach der Aufnahme ist vor der Auswahl. Unterstützen Sie uns mit Ihren Nominierungen, die nächsten Pioniere gemeinsam zu finden und ihnen für ihre sozialen Innovationen Rückenwind zu geben.

[WWW.ASHOKA.ORG/NOMINATE](http://WWW.ASHOKA.ORG/NOMINATE)

# BE- GLEI- TEN

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

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

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





## IDENTITÄT ALS SOZIALUNTERNEHMER

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



»Der Auswahlprozess war eine Zeit der Reflektion, des Fragens und Antwortens, des Überprüfens. Anfangs verunsicherte mich die Aufmerksamkeit, die meine Arbeit

und ich bekommen haben. Da umgab mich eine Gruppe unterschiedlicher Fachleute, die nach der Motivation fragen, nach der Vision, nach dem Weg und nach der eigenen Geschichte. Das ist eine Form der Anerkennung, die ich in diesem Ausmaß noch nie erfahren habe. Mich hat das ganze Nach- und Vordenken sicherer gemacht und ich freue mich sehr, nun Teil des globalen Netzwerks zu sein. Das fühlt sich nach Familie an – und schon bin ich wieder bei meinem Liebblingsthemata.«

JÖRG RICHERT, KARUNA e.V., Ashoka Fellow seit 2015

JÖRG RICHERT, KARUNA e.V., Ashoka Fellow seit 2015



## KOMPETENZAUFBAU UND PROFESSIONALISIERUNG

Für die Weiterentwicklung und Verbreitung von sozialen Innovationen notwendiges Wissen und Kompetenzen aufzubauen, ist eine wichtige Aufgabe des Fellowship-Programms – z.B. zu Finanzierungsmodellen, Wirkungsmessung, Skalierungsmethoden oder Organisationsentwicklung.



## PARTNERNETZWERK UND UNTERSTÜTZER

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



## ZUSAMMENARBEIT UND UNTERSTÜTZUNG

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



»In Nordrhein-Westfalen vernetzen sich Fellows stärker und positionieren sich auch politisch. Ob beim Fellow-Treffen in Köln oder beim Austausch mit Vertreter/innen der Landespolitik – die Potenziale von Social Entrepreneurship für die Weiterentwicklung in NRW aufzuzeigen, ist unser Ziel.«

KARIN RESSEL, Berufsparcours, Ashoka Fellow seit 2010



## MOBILISIERUNG VON RESSOURCEN

Das internationale Netzwerk allein ist für viele Fellows eine wichtige Ressource. Aus dieser Einbindung heraus entstehen immer wieder Folgeschritte – auch über den persönlichen Austausch hinaus.



»Ein wichtiges Thema für discovering hands ist die internationale Verbreitung. Hier hat uns das Ashoka Netzwerk viele Türen geöffnet, die uns nun Schritte unter anderem nach Österreich oder in die Türkei ermöglichen.«

FRANK HOFFMANN, discovering hands®, Ashoka Fellow seit 2011



## DAS STIPENDIUM

In einem frühen Stadium der Entwicklung finanzieren soziale Innovationen oft noch kein Gehalt. Hier setzt ein Lebenshaltungsstipendium für bis zu drei Jahre eine zentrale Ressource frei: Zeit.



»Durch das Stipendium habe ich die Möglichkeit, mich mit voller Kraft auf die Weiterentwicklung und das Wachstum von Gründer 50plus zu konzentrieren – und dem großen Zuspruch aus ganz Deutschland durch potenzielle Gründer oder Kooperationspartner nachzukommen.«

RALF SANGE, Gründer 50plus, Ashoka Fellow seit 2013



## ERWEITERUNG EIGENER ZIELE UND VISION

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

# DIE CHANCENPLATTFORM

## Was heißt es, Ashoka Fellow zu sein? Ein Überblick.

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

Unsere Antwort: Ein Leben lang, wenn man möchte. Ashokas Selbstverständnis ist das einer Chancenplattform, die getragen wird von einem Netzwerk aus engagierten Unternehmerpersönlichkeiten, Partnern und anderen Social Entrepreneurs. Hier haben Sozialunternehmer Zugriff auf professioneller Begleitung auf ihrem Weg – durch gezielte Unterstützungsangebote und Vernetzung in der (globalen) Gemeinschaft.

# EIN NETZWERK WÄCHST

Im Jahr 2005 wurde Andreas Heinecke, Gründer vom Dialog im Dunkeln, erster Ashoka Fellow in Deutschland. Heute sind 62 Social Entrepreneurs in Deutschland Teil des Netzwerks. Einblick in 10 Jahre Ashoka Fellowship in Deutschland.

## ANZAHL AUSGEWÄHLTER FELLOWS

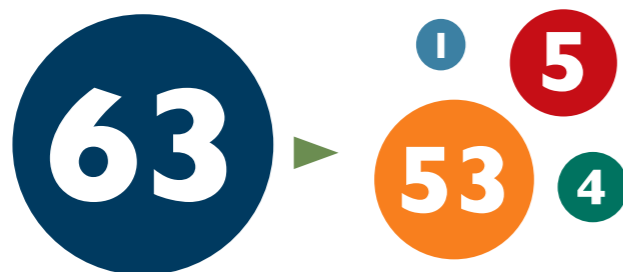


## FELLOWSUCHE

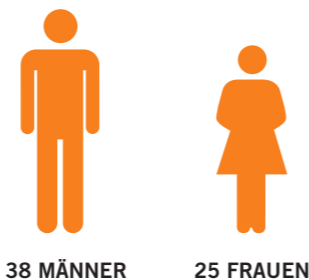


Im Durchschnitt findet Ashoka jährlich **1 FELLOW** in **10 MILLIONEN** Einwohnern der Länder, in denen wir suchen und auswählen.

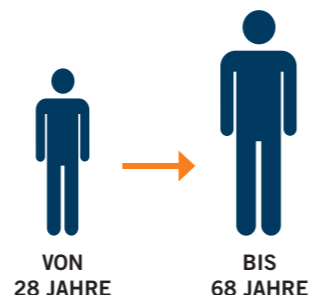
## FELLOWAUFNAHME



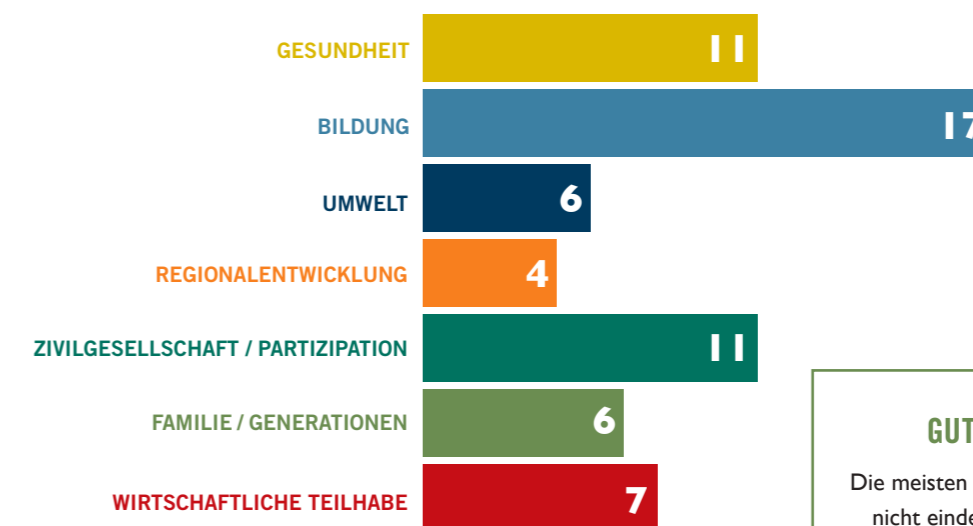
## NACH GESCHLECHT



## ALTER BEI AUFNAHME



## IN DIESEN THEMENFELDERN SIND DIE ASHOKA FELLOWS AKTIV



### GUT ZU WISSEN:

Die meisten Social Entrepreneurs sind nicht eindeutig einem Themenfeld zuzuordnen, sondern zeichnen sich gerade dadurch aus, mehrere Themenfelder klug miteinander zu verbinden.

## MOBILISIERTE RESSOURCEN (AUSZUG)

Ashoka investierte ca. **6.000.000 €** Stipendiengelder seit 2005.

Pro bono Partner setzten seit 2005 ca. **10.000.000 €** Leistungen für Ashoka und die Fellows ein.



Wissen, was wirkt | Wirkungsprofile 2015 der Ashoka Fellows

Profile aller Ashoka Fellows im deutschen Netzwerk mit aktuellen Informationen zu den Social Entrepreneurs und ihren Aktivitäten veröffentlichen wir jährlich in den Wirkungsprofilen, die auch unter [www.germany.ashoka.org](http://www.germany.ashoka.org) abrufbar sind.

ERFAHREN SIE MEHR DARÜBER, WIE ASHOKA FELLOWS WIRKEN UND WAS SIE GESELLSCHAFTLICH VERÄNDERN.

# ALLES NEU? WAS ES HEISST, EIN SYSTEM ZU VERÄNDERN

**Bei Ashoka sind wir auf der Suche nach potenziell systemverändernden neuen Ansätzen. Oft werden wir gefragt: Was bedeutet das eigentlich? Und woran sieht man den Erfolg?**

»**R**auchen in öffentlichen Räumen? Natürlich! Der Ort zum Wissen nachschlagen – die Enzyklopädie! Kreditvergabe für Arme ohne Sicherheiten – Wo kommen wir denn da hin?« Es ist noch nicht so lange her, dass diese Aussagen gesellschaftlich weit verbreitet und akzeptiert waren. Heute sind sie weitestgehend überholt; ein neuer Status Quo ist jeweils an ihre Stelle getreten: Gesundheitsbewusstsein als Haltungstrend, Wikipedia als eine von vielen gestaltete Wissens-Plattform, Mikrokredite als funktionierendes System. Nach einer grundlegenden gesellschaftlichen Veränderung zu streben – Was bedeutet das eigentlich? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir nicht in die Tiefen von Systemtheorie einsteigen. Eine einfache Frage genügt oft: Wenn diese Idee, dieser Ansatz sich erfolgreich verbreitet, könnte dann ein neuer, ein besserer gesellschaftlicher Status Quo entstehen? Und wenn ja, wie genau? Wer muss sich auf dem Weg wie verändern? Welche Prozesse und Strukturen müssen adaptiert oder angepasst, welche Märkte müssen vielleicht erst neu entwickelt werden? Und: In welchen – oft zunächst auch kleinen – Schritten kann dies gelingen? Dies sind Fragen, die wir im Rahmen des Auswahlprozesses stellen – und die nicht aus dem Auge zu verlieren wir immer wieder ermutigen.



ROSE VOLZ-SCHMIDT

Gründerin und Geschäftsführerin von wellcome, das an über 250 Standorten in Deutschland Familien in der ersten Phase nach der Geburt eines Kindes begleitet

»Unsere in den 1960er und 1970er Jahren entwickelten Sozialsysteme stellen uns heute vor Herausforderungen: Zwar gibt es für fast jedes Problem eine Anlaufstelle, doch oft fehlen Wissen und Orientierung oder aber die komplexe Problemlage ist nicht an einer Stelle lösbar – Sprachprobleme führen zu Bildungsproblemen, führen in die Arbeitslosigkeit und zu weiterer sozialer Benachteiligung. Meine Überzeugung ist: Wir brauchen einen Systemwandel, eine Sozialwende – ähnlich tiefgreifend wie die Energiewende. Die Bedarfe der Betroffenen sollten im Mittelpunkt stehen – nicht die Trägerlogik.

Gerade Social Entrepreneurs sind hier sehr experimentierfreudig und zeigen neue Ansätze auf. Klar ist: Wer soziale Innovation in Deutschland wirkungsvoll verbreiten und umsetzen möchte, sollte auf Kooperation setzen. Gemeinsam – Social Entrepreneurs, Wohlfahrtsinstitutionen, Bürgergesellschaft und Politik – und nur gemeinsam können wir die wachsenden Herausforderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, meistern. Das ist zuallererst eine Frage der Haltung und erst an zweiter Stelle eine Frage der Methodik.«

Wenn wir an Erfolg denken, kommen uns schnell Kategorien wie das Jahresbudget, die Größe einer Organisation oder ihre Sichtbarkeit durch ihre Kampagnenstärke in den Sinn. Nehmen wir aber die Perspektive ein, dass systemische gesellschaftliche Veränderung das Ziel ist, wird schnell klar: Oft sind nicht diese Eckdaten entscheidend für den Erfolg eines Social Entrepreneurs. Möchte ich verändern, wie Ärzte kommunizieren, so brauche ich vielleicht eine Adaption der Lehrpläne im Medizinstudium. Um mehr Mitarbeiter in Jugendämtern zu befähigen, mit Straßenkindern neue Perspektiven zu erarbeiten, kann eine kluge Fortbildung der erste Schritt sein. Oder ich baue eine Koalition aus überzeugten Unternehmern auf, wenn ich einen Industriestandard verändern möchte. Die Strategien sind vielfältig – genauso wie die angestrebten Ergebnisse.

Viele erfolgreiche Social Entrepreneurs stehen nicht im Rampenlicht, sondern wirken im Hintergrund der Dinge. Denn Erfolg, also die Verbreitung eines wirksamen Ansatzes bzw. das Erreichen eines Meilensteins auf dem Weg dorthin, zeigt sich oft besonders darin, dass Social Entrepreneurs die richtigen Mitstreiter gewinnen sich mit ihnen auf den Weg zu machen.

## FÜNF WEGE, WIE ASHOKA FELLOWS WIRKEN



MARKTDYNAMIKEN / WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

Regenwald zu schützen ist ihr Ziel – und schnell wurde ihr klar, dass ihr aktivistisches Engagement gegen Planierraupen wenig ausrichtete. Heute arbeitet die kanadische Fellow NICOLE RYCROFT von CANOPY PLANET u.a. mit CEOs der Papierindustrie, um ökologische Papiere in der Breite marktfähig zu machen – und sogar Produktneuentwicklungen aus Stroh anzustoßen. Ihr nächstes Feld: eine Koalition in der Textilindustrie, denn auch hier werden viele Rohstoffe mit hohem Überschussanteil aus Bäumen gewonnen – ein vermeidbarer Schritt, wenn genug Akteure auf ihn verzichten.



PUBLIC POLICY / (INDUSTRIE-)NORMEN

GREGOR HACKMACK schaffte mit ABGEORDNETENWATCH.DE einen Ort für mehr Bürgerbeteiligung in der Politik – und führt diese Mission nun konsequent fort als Leiter der Kampagnenplattform change.org in Deutschland. Systematisch verknüpft er Aktivitäten für Bürgerbeteiligung mit konkreten Forderungen nach Veränderungen – 2015 z.B. erreichte er, dass transparent gemacht wird, wer über Hausausweise für den Bundestag verfügt.



EMPATHIE / INTEGRATION VON BENACHTEILIGTEN ZIELGRUPPEN

Elternabende liegen meist unter der Woche, Elternbriefe werden in einfacher Ausführung mitgegeben. Gleichzeitig leben immer mehr Kinder entweder abwechselnd bei den getrennt lebenden Eltern oder sehen ein Elternteil nur zu Besuchswochenenden. Wie gelingt es, Kindern mit zwei Elternhäusern eine Beziehung zu beiden Elternteilen zu ermöglichen? Wie können wir gesellschaftlich den Rahmen dafür schaffen? FLECHTWERK 2+1 und Initiatorin ANNETTE HABERT arbeiten daran: Mit einem bundesweiten Gastgeber Netzwerk für besuchende Eltern, mit Information und der Arbeit mit Behörden, mit Coachings für Eltern – und vielen kreativen Ideen für die "Flechtzwerge".



VEREINBARKEIT VON ÖKONOMISCHEN UND SOZIALEN ZIELEN

Sozial oder profitabel – ist die Trennung wirklich so einfach? Nein, stellen wir zum Glück immer häufiger fest. Nicht nur entdecken Unternehmen mit Interesse an ernsthaft nachhaltiger Ausrichtung die Potenziale »hybrider« Geschäftsmodelle. Viele Social Entrepreneurs arbeiten erfolgreich nach diesem Modell. MICHAELA NACHTRAB beispielsweise ermöglicht mit VERBAVOICE Teilhabe für Gehörlose und Hörgeschädigte durch innovative Produkte im Bereich Live-Übersetzung. Sie machen die Kunden von teuren und zeitlich eingeschränkten Dolmetschern unabhängig – die Übersetzung ist quasi immer live dabei. Und sie ermöglichen Unternehmen und Institutionen, barrierefrei zu agieren.



KULTUR DES CHANGEMAKING

Ashoka möchte immer mehr Menschen aufzeigen und ermöglichen, sich für ihr Leben und das ihrer Mitmenschen als aktive Gestalter einzusetzen und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen – Changemaker zu sein. War der Begriff des Social Entrepreneurs anfang der 1980er Jahre noch weitgehend unbekannt, ist er heute aus fast allen gesellschaftlichen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Organisationen entdecken das Potenzial des Changemaking für sich – oft in Partnerschaft mit oder inspiriert durch Ashoka, oft aber auch ganz ohne uns. Ein Erfolg aus unserer Sicht, denn Ziel eines Social Entrepreneurs sollte ultimativ sein, sich selbst überflüssig zu machen.



# ES LEBE DIE VIELFALT

Den Verlauf eines Jahres in der Ashoka Fellowship abzubilden ist keine leichte Aufgabe. Vielfältig sind die Begegnungen und umfangreich die Aktivitäten entlang der Bedarfe der Fellows und unserer Schwerpunkt-Themen. Einen Einblick jedoch wollen wir gern geben – so wird das lebendige Netzwerk greifbar.

2015

JANUAR

## EINTAUCHEN BEI DEN STARTGESPRÄCHEN

Bei den Startgesprächen heißen wir die neuen Fellows willkommen in der Fellowship. Nach dem Auswahlprozess steigen wir nun mit einem Blick in die Zukunft inhaltlich ein und fragen entlang der Wirkungsziele: Welche sind die nächsten Meilensteine? Welche strategischen und operativen Fragen sind offen? Und wie kann das Ashoka-Netzwerk nützlich sein?

## EUROPÄISCHE FELLOW-VERNETZUNG

Beim Treffen von Fellows aus Zentral- und Osteuropa war auch Ashoka-Gründer Bill Drayton zu Gast. Lebhaft wurde über kulturelle Unterschiede in den Ländern, Skalierungsstrategien und wirksames Storytelling diskutiert.



MÄRZ

## »COMING HERE FEELS LIKE COMING HOME«

So eröffnete Fellow und Friedensnobelpreisträger Kailash Satyarthi seine Ansprache bei der feierlichen Vorstellung der neuen Fellows in Berlin – für uns alle eine motivierende Begegnung. Seine Botschaft: »Each one of you is a changemaker.«

Das Video mit seiner vollständigen Rede ist online abrufbar:

[www.youtube.com/AshokaDE](http://www.youtube.com/AshokaDE)



## NEUE KRAFT TANKEN

Im Rahmen des Wellbeing Projekts, das u.a. von internationalen Ashoka Fellows initiiert wurde, begeben sich zunächst drei Kohorten von Social Entrepreneurs über einen Zeitraum von jeweils gut einem Jahr auf den Weg, sich selbst, den eigenen Führungsstil und individuelle Kraftquellen besser kennen zu lernen und nutzbar zu machen.



»Social Entrepreneurs sind meist auf Hochtouren unterwegs – und vergessen bisweilen, dass man einen Marathon nicht erfolgreich im Sprint-Modus schaffen kann. Im Wellbeing-Projekt lernen wir, uns auf unser inneres Tempo zu besinnen; wir konnten uns dazu auszutauschen, voneinander lernen und neue Kraft für den langen Weg zu schöpfen, auf den sich jeder von uns begeben hat.«

**FRANK HOFFMANN**, discovering hands®. Ashoka Fellow seit 2010 und Teilnehmer der ersten Gruppe

MAI

JUNI

## STRATEGIE-CHECK MIT EXTERNEM BLICK

Zu den Ashoka »Accelerator Panels« bringen sechs Fellows ihre aktuellen Fragestellungen mit, stellen Szenarien vor und diskutieren diese mit einer ausgewählten Gruppe von 23 externen Experten. Das fordert heraus und gibt neue Impulse – und nicht selten entstehen hier erste Verbindungen für längerfristige Kooperationen. Unser Gastgeber war erneut der Social Impact Club der ESMT in Berlin.

## RUNDUMBLICK: 10 JAHRE ASHOKA IN DEUTSCHLAND

Beim anschließenden Sommer-Fellow-Treffen in Paretz – die Breuninger Stiftung ist hier seit Jahren unser Partner und Gastgeber – wagten wir einen Rundumblick anlässlich eines Jahrzehnts Ashoka in Deutschland: Wie divers ist heute die Fellowship? Was haben wir erreicht? Wo stehen wir noch vor Barrieren, die es abzubauen gilt? Wie könnte das gemeinschaftlich gelingen?



OKTOBER

## AUSWAHL-WOCHE IN FRANKFURT AM MAIN

Es ist eine Highlight unseres Jahres: die Auswahlwoche für neue Ashoka Fellows. Zu Gast bei Hogan Lovells in Frankfurt finden hier an sechs Tagen die Interviews statt; 25 Personen sind involviert. Sie begleiten, hinterfragen – und bestätigen zu unserer Freude die von uns ausgearbeiteten Empfehlungen für die Aufnahme neuer Fellows.

## BILDUNG ALS CHANCE

Perspektiven von jungen Menschen verbessern – Das ist das Ziel des bereits 2010 gestarteten Duisburger Kooperationsprojektes »Bildung als Chance« der Sozialunternehmen Apeiros e.V., Chancenwerk e.V. und Teach First Deutschland. Ermöglicht und begleitet von der Haniel Stiftung sowie von Ashoka, wird das Projekt im Oktober für die Verzahnung der Aktivitäten entlang einer Wirkungskette als herausragendes Projekt vom Bundesverband Deutscher Stiftungen für den Stiftungspreis KOMPASS nominiert. Zum Ende des Jahres 2015 wurden 18 Schulen in Duisburg erreicht und damit 60% der definierten Zielschulen.



NOVEMBER

## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UND POLITIK: FELLOW-TREFFEN IN NRW

Im Solution Space in Köln geht es bei diesem Fellow-Treffen um die Potenziale von Social Entrepreneurship im Rahmen von Politikgestaltung: Wo müssen Social Entrepreneurs sichtbar sein, welche Wege gibt es, um in der politischen Vernetzung wirksam zu werden?







2016

FEBRUAR

**NEUE IDEEN FÜR BESSERE BILDUNG**

Auf Initiative von Ashoka Fellow Karin Ressel, Gründerin der Berufsparcours, sind 15 im Bereich Bildung aktive Fellows Teil einer Sonderschau auf der didacta, Europas größter Bildungsmesse. NRW-Bildungsministerin Sylvia Löhrmann informiert sich ausgiebig am Stand der Social Entrepreneurs.



FEBRUAR

**DIGITALE IDEEN FÜR SOZIALE WIRKUNG**

Google sucht im Rahmen der ersten Impact Challenge in Deutschland digitale Ideen, mit denen gemeinnützige Initiativen ihre Wirkung steigern – und lobt knapp vier Millionen Euro an Preisgeldern aus. Ashoka ist Partner in Auswahl und Bewertung sowie der weiteren Begleitung der zehn prämierten Leuchtturm-Projekte.



MÄRZ

**INTEGRATION GESTALTEN**

Bei der Innovationskonferenz Integration im Rahmen des Hello Festivals in Berlin kommen ausgewählte Social Entrepreneurs mit Akteuren aller gesellschaftlicher Bereiche zusammen, um die Übertragung international erfolgreicher Integrationslösungen nach Deutschland zu diskutieren – und konkret zu planen. Mehr dazu auf Seite 38/39.



APRIL

**BLICK ÜBER DEN TELLERRAND**

Die internationale Vernetzung von Ashoka Fellows stand hier im Fokus: Bei den »Citizen Empowerment Study Tours« nach Indien und in die USA, ermöglicht von der Robert Bosch Stiftung, lernten jeweils eine Gruppe Fellows aus Deutschland und Österreich Ansätze von Social Entrepreneurs aus anderen Kontinenten und Kontexten kennen.

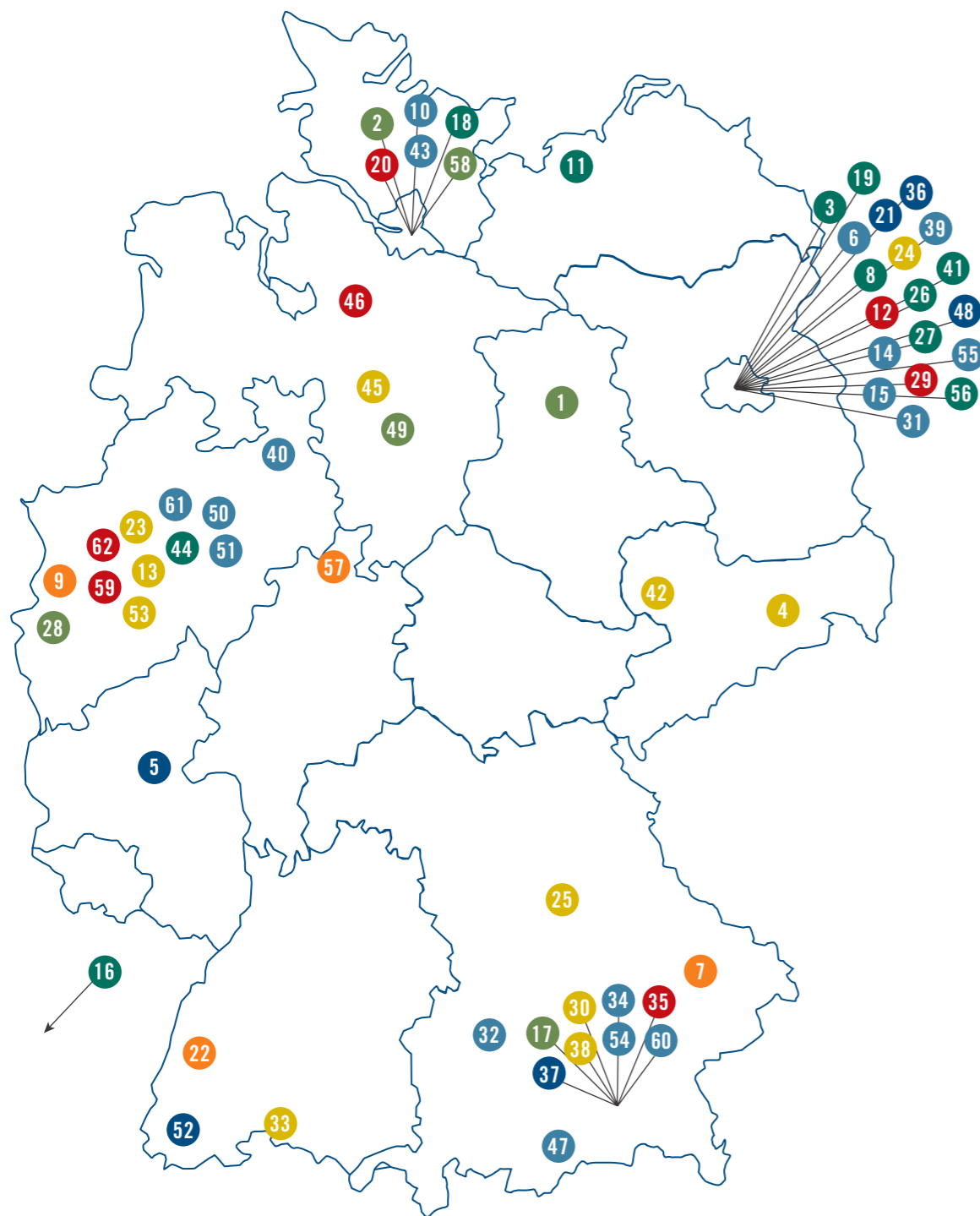




# HERAUSRAGENDE CHANGEMAKER

Ashoka Fellows treten an, um Gesellschaft zum Besseren zu verändern.

Die 62 deutschen Fellows zeigen eine eindrucksvolle Vielfalt der sozialen Innovationen.



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

- Gesundheit
  - Bildung
  - Umwelt
  - Regionalentwicklung
  - Zivilgesellschaft / Partizipation
  - Familie / Generationen
  - wirtschaftliche Entwicklung
- Fellow heute in neuen Projekten aktiv; Details in den aktuellen Wirkungsprofilen (abrufbar auf der Webseite)



**HEINZ FREY | DORV**

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



**BERND GEBERT | DAS MACHT SCHULE**

hilft Lehrern ihren Schülern zu helfen – damit sie Kompetenzen erwerben, die sie im Leben brauchen.



**MICHAEL GLEICH | PEACE COUNTS**

propagiert einen konstruktiven Journalismus, der Frieden und sozialen Wandel unterstützt.



**KLAAS GLENEWINKEL | PLURAL MEDIA SERVICE**

ermöglicht unabhängige Medien in Krisenregionen durch kommerzielle Werbung.



**CLAUS GOLLMANN | KIND IN DIAGNOSTIK**

gibt gewaltgeschädigten Kindern neuen Halt mittels eines Konzepts aus Diagnostik, Therapie und stabilem Alltag.



**ROBERT GREVE | SCHULEPLUS**

verhilft angehenden Lehrern zu einem besseren Selbstverständnis und verknüpft Schulen mit externen Ressourcen.



**JÜRGEN GRIESBECK | STREETFOOTBALLWORLD**

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



**CHRISTIAN GROTHOFF | GNUnet / TALER**

setzt sich für ein sicheres, ethisches und befähigendes Internet ein, das Bürgern dient.



**ANNETTE HABERT | FLECHTWERK 2+1**

schafft durch neue Unterstützungssysteme mehr Bindungssicherheit für Kinder mit zwei Elternhäusern.



**GREGOR HACKMACK | ABGEORDNETENWATCH.DE**

verfolgt die Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft mit mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz.



**STEPHANIE HANKEY | TACTICAL TECHNOLOGY COLLECTIVE**

befähigt Akteure der Zivilgesellschaft ihre Strategien für gesellschaftliche Veränderung sicher und effektiv im digitalen Raum anzuwenden.



**MEINHARD ARMBRUSTER | ELTERN-AG**

hilft Kindern mit schlechten Startbedingungen, indem er Eltern fit für die Erziehung macht.



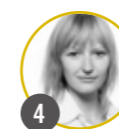
**VOLKER BAISCH | VÄTER gGMBH**

macht sich für eine väterfreundliche Arbeitswelt und Gesellschaft stark.



**TILL BEHNKE | BETTERPLACE.ORG**

hat eine Online-Spendenplattform aufgebaut, die die Beziehung zwischen Geber und Nehmer revolutioniert.



**ANJA BITTNER | WAS HAB' ICH?**

ermöglicht die Kommunikation von Ärzten und Patienten auf Augenhöhe.



**HEIKE BOOMGAARDEN | WESENTLICH**

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



**HEATHER CAMERON | CAMP GROUP**

aktiviert Gemeinschaften mit wissenschaftlich fundierten Projekt- und pädagogischen Ansätzen.



**FRANZ DULLINGER | STOP&GO**

schafft Strukturen, die Unternehmergeist fördern und Gründungen im ländlichen Raum ermöglichen.



**GABRIELA ENDER | OPENSACE-ONLINE**

ermöglicht es Unternehmen und Organisationen weltweit, online konstruktiv zusammenzuarbeiten.



**ANDREAS HEINECKE** | DIALOG IM DUNKELN  
erzeugt einen Perspektivenwechsel, indem er mit blinden, gehörlosen und älteren Menschen innovative Ausstellungen betreibt.

**JOHANNES HENGSTENBERG** | co2ONLINE.DE  
macht Bürger zu Energie- und CO2-Sparern im Alltag – mit kostenlosen online-Werkzeugen und Kampagnen.

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

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

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

**JOACHIM KÖRKE** | KISS  
ermöglicht Alkohol-, Drogen- und Tabakabhängigen selbstbestimmte Wege aus der Sucht.

**JUDY KORN** | VIOLENCE PREVENTION NETWORK  
befähigt radikalisierte Menschen zur Rückkehr in die demokratische Gesellschaft.

**RAUL KRAUTHAUSEN** | WHEELMAP.ORG  
baut eine Online-Landkarte barrierefreier Orte und ermöglicht so Mobilität und Teilhabe für Rollstuhlfahrer.

**HORST KRUMBACH** | GENERATIONSBRÜCKE DEUTSCHLAND  
fördert den intergenerativen Austausch und so das Verständnis von Generationen füreinander.

**NORBERT KUNZ** | SOCIAL IMPACT  
schafft durch Stipendien, Beratung, Räume und Finanzierung vielfältige Infrastruktur für soziale Gründer.

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

**MIRA MAIER** | INITIATIVE FÜR TRANSPARENTE STUDIENFÖRDERUNG  
hilft durch mehr Transparenz und neue Stipendien finanzielle Hürden für ein Studium zu überwinden.

**HEIDRUN MAYER** | PAPILO  
fördert die sozial-emotionale Kompetenz von Kindern und beugt so Sucht und Gewalt vor.

**INGE MISSMAHL** | IPSO CULTURAL CONTEXT / IPSO E-CARE  
stärkt Menschen durch psychosoziale Beratung in ihrer Selbstwirksamkeit als Individuen und Teil von Gemeinschaft.

**CLEMENS MULOKOZI** | JAMBO BUKOBA E.V.  
nutzt die Kraft von Sport, um sich in Tansania für bessere Bildung, Gesundheit und Gleichberechtigung von Kindern einzusetzen.

**MICHAELA NACHTRAB** | VERBAVOICE  
gibt hörgeschädigten Menschen die Chance, ihr Leben aktiver und gleichberechtigt zu gestalten.

**GÜLCAN NITSCH** | YESIL ÇEMBER  
begeistert Migranten für Umweltschutz und Mitverantwortung für den gemeinsamen Lebensraum.

**JACOB RADLOFF** | OEKOM RESEARCH / OEKOM VERLAG  
mobilisiert Informationen, Meinungsführer und globale Finanzströme für einen verantwortlichen Umgang mit der Erde.

**ELISABETH RAITH-PAULA** | MFM-Projekt  
fördert mit innovativen Workshops für Kinder und Jugendliche Körperkompetenz und Wertschätzung für die eigene Fruchtbarkeit.

**MARGRET RASFELD** | INITIATIVE SCHULE IM AUFBRUCH  
setzt sich für einen radikalen Paradigmenwechsel der Lern- und Schulkultur in Deutschland ein.

**KARIN RESSEL** | BERUFSPARCOURS  
ermöglicht Schülern durch Parcours, praktisch herauszufinden, welche Berufe zu ihnen passen.

**JÖRG RICHERT** | KARUNA E.V.  
schafft neue Lebensperspektiven mit Kindern und Jugendlichen, die auf der Straße und am Rand der Gesellschaft leben.

**MANUELA RICHTER-WERLING** | IRRSINNIG MENSCHLICH  
schafft frühes Bewusstsein für seelische Gesundheit in Schule, Studium und Ausbildung.

**ROMAN R. RÜDIGER** | buddy E.V.  
fördert mit innovativen Konzepten Kompetenzentwicklung und Bildungserfolg in Schulen, Familien und Universitäten.

**VOLKERT RUHE** | GEFANGENE HELFEN JUGENDLICHEN  
befähigt (ehemalige) Gefangene, gefährdete Jugendliche im Dialog von einer kriminellen Laufbahn abzubringen.

**RAMAZAN SALMAN** | ETHNO-MEDIZINISCHES ZENTRUM  
bildet sozial engagierte Migranten zu Gesundheitslotsen für Migranten aus.

**RALF SANGE** | GRÜNDER 50plus  
mobilisiert die unternehmerische Kraft der Generation 50plus, um den Beitrag Älterer in der Gesellschaft zu stärken.

**HEIKE SCHELLER** | SCIENCE LAB  
weckt und fördert die Faszination für Naturwissenschaft und Technik bei Kindern und Erwachsenen.

**CHRISTOPH SCHMITZ** | ACKERDEMIA E.V.  
befähigt Kinder, die Natur zu verstehen und ein Bewusstsein für Lebensmittel zu entwickeln.

**HILDEGARD SCHOOSS** | MÜTTERZENTREN  
etabliert nachbarschaftliche Orte, um die Begegnung, Bildung, Unterstützung und Betreuung von Jung und Alt zu fördern.

**SANDRA SCHÜRMAN** | PROJEKTFABRIK  
führt Schulverweigerer und Langzeitarbeitslose durch Theater wieder in Ausbildung und Arbeit.

**STEFAN SCHWALL** | APEIROS  
unterstützt Schulen und Jugendämter dabei, Schulverweigerer in die Schule zurückzuführen.

**URSULA SLADEK** | ELEKTRIZITÄTSWERKE SCHÖNAU  
schuf den ersten und bisher einzigen bürgereigenen Netzbetreiber und Ökostromanbieter Deutschlands.

**MARION STEFFENS** | GESINE  
unterstützt Gesundheitsfachkräfte häusliche Gewalt frühzeitig zu erkennen und Betroffene wirkungsvoll zu versorgen.

**MICHAEL STENGER** | SchlaU!-SCHULE  
führt minderjährige Flüchtlinge zum Schulabschluss und in Ausbildung.

**KATJA URBATSCH** | ARBEITERKIND.DE  
ermutigt durch Mentoren Nicht-Akademikerkinder dazu, ein Studium aufzunehmen.

**CHRISTIAN VATER** | DEUTSCHLAND RUNDET AUF  
etablierte das Spenden an der Kasse als Basis für die gemeinschaftliche Förderung von Projekten gegen Kinderarmut.

**CHRISTIAN VIETH** | HOFGRÜNDER.DE  
bringt landwirtschaftliche Existenzgründer und Familien ohne Hofnachfolge zusammen.

**ROSE VOLZ-SCHMIDT** | WELLCOME  
entlastet Eltern direkt nach der Geburt durch ein Netzwerk von engagierten und erfahrenen Ehrenamtlichen.

**ATTILA VON UNRUH** | TEAM U  
hilft Insolvenzen zu vermeiden und bietet Unterstützung beim Neustart.

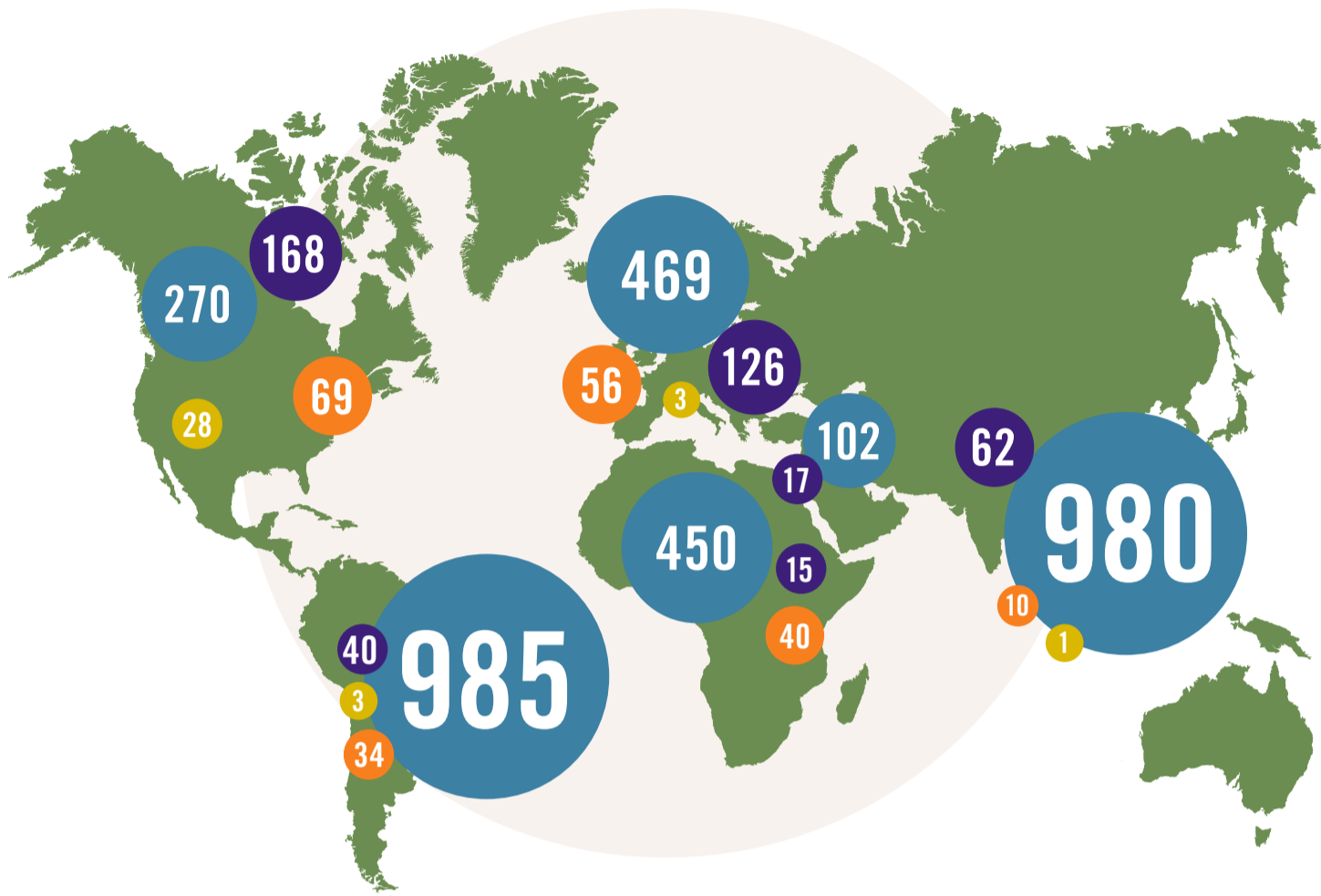
**RUPERT VOSS** | HAND IN  
hat einen Weg zur Resozialisierung von gewalttätigen jugendlichen Wiederholungstätern entwickelt.

**MURAT VURAL** | CHANCENWERK  
eröffnet sozial benachteiligten Kindern durch Lernförderung von MitschülerInnen und Studenten neue Bildungskarrieren.

**FALK ZIENTZ** | MICROFINANZFONDS  
verbesserte den Zugang zu Mikrokrediten und ermöglichte damit mehr wirtschaftliche Teilhabe für alle.

# BIS ZUM HORIZONT UND WEITER

Einblicke in das globale Netzwerk von Ashoka



● ASHOKA FELLOWS ● ASHOKA CHANGEMAKER SCHOOLS ● ASHOKA U(NIVERSITY)-STANDORTE ● ASHOKA MITARBEITER

## FABRIC OF CHANGE

SOZIALE INNOVATION IN DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

Im Jahr 2015 startete Ashoka in Partnerschaft mit der C&A Stiftung die Initiative »Fabric of Change«, um in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie aktive Social Entrepreneurs zu finden und zu fördern. Vom Rohstoffanbau über die Verarbeitung bis hin zu verantwortungsvollem Konsum – überall gibt es bereits wirksame Lösungen. Tauchen Sie mit uns ein in dieses spannende Feld: Zum Beispiel im ersten Report mit »Social Innovation Mapping« oder in den Profilen der 12 Finalisten unserer Changemakers Challenge sowie denen der ersten geförderten Ashoka Fellows.

MEHR ERFAHREN:  
[www.changemakers.com/fabricofchange](http://www.changemakers.com/fabricofchange)

## THIS WORKS!

JUGENDARBEITSLOSIGKEIT IN EUROPA SENKEN

Wirksame Lösungen gegen Jugendarbeitslosigkeit zu identifizieren und in verschiedene Länder Südeuropas zu übertragen – das ist das Ziel der 2014 von Ashoka und der Robert Bosch Stiftung gestarteten Initiative THIS WORKS. Bis heute arbeiteten wir mit gut 30 ausgewählten Social Entrepreneurs, organisierten 55 Vernetzungsveranstaltungen, mobilisierten 3,3 Millionen Euro und begleiten aktuell 17 Ashoka Fellows dabei, ihre Ansätze in Italien, Spanien und/oder Griechenland zu implementieren. Beim »THIS WORKS Summit« im Juni 2016 steht die weitere Vernetzung mit politischen Vertretern im Vordergrund, um die Erfahrungen aus der Initiative weiter zu verbreiten und zu verankern.

MEHR ERFAHREN:  
»New Solutions for Employment and Recovery« bei issuu:  
[bit.ly/1fjPMcK](http://bit.ly/1fjPMcK)

## MAKING MORE HEALTH

MEHR GESUNDHEIT - WELTWEIT

An der Schnittstelle von Social Entrepreneurship und Gesundheit arbeitet Ashoka seit 2010 mit Boehringer Ingelheim zusammen. Seitdem haben wir gemeinsam 75 Ashoka Fellows in 47 Ländern identifiziert und unterstützt, davon fünf in Deutschland. Über 300 junge Teams wurden innerhalb von Boehringer Ingelheim gecoacht und befähigt, eigene Gesundheitsprojekte zu starten; fast 10 Prozent der weltweit 45.000 Mitarbeiter sind aktiv in die Initiative involviert. 2015 startete Ashoka Changemakers die »Co-Creating a Healthier World Challenge«, im Rahmen derer Ideen für wirksame Gemeinschaftsprojekte von sozialen Innovatoren und Boehringer Ingelheim gesucht werden.

MEHR ERFAHREN:  
[www.makingmorehealth.org](http://www.makingmorehealth.org)

## EMPOWERING PEOPLE

TECHNOLOGIEBASIERTE LÖSUNGEN FÜR GRUNDBEDÜRFNISSE

Die Grundversorgung in Entwicklungsregionen durch geeignete Techniklösungen zu verbessern ist Zielsetzung des internationalen Netzwerks der Siemens Stiftung. Hier werden Erfinder und Sozialunternehmer verbunden, die Implementierung ihrer Techniklösungen wird unterstützt und Technologietransfer gefördert. Neben Peer-to-Peer-Austausch und Vernetzung sind der gezielte Wissensaufbau und Coaching – unter anderem gemeinsam mit Ashoka – wichtige Instrumente der Förderung. Ein eigens entwickeltes Self-Assessment-Tool for Social Entrepreneurs (SAMfoSE) bietet hilfreiche Selbstanalyse wie auch individuelle Beratung und Unterstützung. Ebenso praxisnah und lokal ist das neue Programm epExperteer ausgerichtet.

MEHR ERFAHREN:  
[www.empowering-people-network.siemens-stiftung.org](http://www.empowering-people-network.siemens-stiftung.org)

## ASHOKA GLOBALIZER

STRATEGIEN FÜR SOZIALEN WANDEL

Man nehme 34 Ashoka Fellows (zzgl. vier weiterer Sozialunternehmer) und über 450 Mandatstage von 100 pro bono-Beratern (vor allem von McKinsey & Company) sowie von ca. 45 Unternehmern aus dem Ashoka Support Network. Das Ergebnis: 38 neue und weiterentwickelte Strategien für sozialen Wandel. Die Strategien wurden auf drei thematischen Globalizer Summits mit potenziellen Partnern und Förderern diskutiert: Kapstadt (Jugendarbeitslosigkeit), Buenos Aires (wirtschaftliche Teilhabe), und Doha (Bildung und Technologie).

MEHR ERFAHREN:  
[www.ashokaglobalizer.org](http://www.ashokaglobalizer.org)

# MACH- BAR- SCHAFT

**E**in afrikanisches Sprichwort sagt, es braucht ein Dorf, um ein Kind groß zu ziehen. Ein wenig ist es auch so mit sozialen Innovationen. Auch sie brauchen Unterstützung, Expertise, Wachstumsmöglichkeiten und insgesamt förderliche Rahmenbedingungen. Mit vielen Partnern bauen wir systematisch eine Nachbarschaft von Menschen und Organisationen auf, die Neues machbar machen wollen. Und wir laden ein: Werden Sie Teil der Machbarschaft. Wie? Das zeigen wir Ihnen gern auf.

»Wir müssen endlich begreifen, dass soziale Ideen genau so sorgfältig entwickelt und erforscht werden müssen, wie eine neue, supereffiziente Flugzeugturbine.«

SEBASTIAN MATTHES,  
CHEFREDAKTEUR HUFFINGTONPOST.DE, IN WIWO GREEN,  
»WARUM WIR EIN FALSCHES BILD VON INNOVATIONEN HABEN«

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

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



# WER DIE WELT VERÄNDERN WILL, MUSS VIELE TÜREN ÖFFNEN

... und nicht zu jeder hat man automatisch einen Schlüssel. Komplexe Herausforderungen brauchen viele Mitgestalter und Türenöffner. Denn egal, wie erfolgreich ein Social Entrepreneur wird, kaum einer wird es schaffen, »sein« gesellschaftliches Problem direkt und allein zu lösen. Vor welchen Hürden Sozialunternehmer immer noch stehen und wie vielfältig die Wege sind, auf denen man sich einbringen kann – das ist Inhalt der folgenden Seiten.



WAS BEDEUTET MACHBARSCHAFT FÜR DICH? DAS FRAGEN WIR FELLOWS AUS DEM ASHOKA-NETZWERK – HIER EIN EINBLICK: [WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG/MACHBARSCHAFT](http://WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG/MACHBARSCHAFT)

## HÜRDEN FÜR SOZIALE PROBLEMLÖSER – ABGEBAUT?

Im Sommer 2011 fragten wir mit Unterstützung eines Teams von McKinsey & Company über 40 Experten aus Stiftungen, Wohlfahrtsverbänden, Politik, Unternehmen, wissenschaftlichen Institutionen und von sozialen Investoren nach den Hürden für die Verbreitung erfolgreicher sozialer Innovationen in Deutschland – und nach Möglichkeiten diese zu überwinden. Fünf Jahre später haben wir auf der Basis unseres Einblicks in die Branche einen Blick auf die Entwicklungen geworfen: Was hat sich getan in den vergangenen fünf Jahren?

Natürlich machen wir es uns (zu) leicht, Fortschritte in diesen großen Fragestellungen farbig zu markieren. Diese subjektive Einordnung soll der ersten Orientierung dienen und zeigen: Es tut sich etwas. Und gleichzeitig: Mehr denn je kommt es darauf an, dass für weitere Fortschritte die richtigen Koalitionen aus Akteuren zusammen finden und klug miteinander wirken.

## ANSÄTZE ZUR FÖRDERUNG SOZIALER PROBLEMLÖSER (2011)

### TRANSFERAGENTUREN

Das Vorbild sind die Technologietransferzentren an Universitäten – nur eben für den Sozialbereich. Sie können soziale Innovationen verbreiten, indem sie sie mit finanziellen Ressourcen und Umsetzern zusammenbringen.

### SOZIALE INNOVATIONSZENTREN

Sie gewährleisten bessere Vernetzung lokaler Akteure des Sozialsektors und den einfacheren Zugang zu Ressourcen und Entscheidungsträgern.

## WAS HAT SICH BEWEGT? BLITZLICHT 2016



Noch gibt es sie leider nicht in dieser Form, die Fraunhofer-Institute für soziale Innovation. Hier gäbe es noch viel zu tun. Doch das Thema »Transfer« hat Aufwind erhalten – nicht zuletzt durch das Projekt »Open Transfer« der Stiftung Bürgermut, in das viele Social Entrepreneurs involviert waren und sind. Und auch immer mehr Förderer, so unser Eindruck, legen einen Schwerpunkt auf Verbreitung, Transfer und die Stärkung von Infrastruktur. Ashoka selbst fördert grundsätzlich nur die Verbreitung sozialer Innovationen.



In jeder Kommune ein Zentrum für soziale Innovation – davon träumen wir manchmal. Nein, auch sie gibt es (noch) nicht flächendeckend – das Potenzial für (Bürger)Innovation in der Kommune gilt es gemeinsam noch zu heben. Die Impact Hubs sowie die seit 2011 entstehenden Social Impact Labs von Ashoka Fellow Norbert Kunz (sechs Standorte) sind heute bereits wichtige Anlaufstellen für soziale Gründer sowie Unternehmen und öffentliche Institutionen, die mit ihnen in Kontakt kommen möchten.

## ANSÄTZE ZUR FÖRDERUNG SOZIALER PROBLEMLÖSER (2011)

### INNOVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Durch Kombination existierender Finanzierungsinstrumente, neue Kooperationsformen zwischen Finanziers und durch neue Akteure kann ein Finanzmarkt für sozial orientiertes Kapital geschaffen werden.

### WIRKUNGSORIENTIERTE ÖFFENTLICHE MITTELVERGABE

Mittel für soziale Leistungen werden heute vor allem produktorientiert vergeben. Ein klarer Wirkungsfokus würde große Anreize zu sozialer Innovation geben.

### KOOPERATION VON WOHLFAHRTSVERBÄNDEN UND SOZIALUNTERNEHMERN

Eine stärkere Zusammenarbeit birgt große Chancen zur besseren Skalierung sozialer Innovation.

### TALENTINITIATIVE FÜR DEN SOZIALESEKTOR

Sie schafft für hochqualifizierte Arbeitnehmer Einstiegsmöglichkeiten in den »Social Impact-Sektor«.

## WAS HAT SICH BEWEGT? BLITZLICHT 2016



Hier hat u.a. Ashoka selbst einen Schwerpunkt gelegt – und nach Vorbereitungszeit sowie mit Unterstützung vieler Partner 2013 die FASE, Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship gegründet, die heute von Markus Freiburg und Ellinor Schweyer geführt wird. Bislang konnten 14 Wachstumsfinanzierungen mit einem Volumen von insgesamt fünf Millionen Euro ermöglicht werden. Mit ihnen werden Beispiele für hybride Finanzierungen geschaffen, die sich in erster Linie am Bedarf der Social Entrepreneurs orientieren und unterschiedliche Finanziers zusammen bringen – ein Novum in der bisherigen Finanzierungslandschaft. Diverse Publikationen, Konferenzauftritte und Vernetzungsveranstaltungen in Deutschland und Europa begleiten die konkrete Finanzierungsarbeit.



Diese große Aufgabe haben wir aus der Machbarschaft heraus noch nicht bewältigt. Öffentliche Gelder werden nach wie vor größtenteils nicht wirkungsorientiert vergeben. Gleichzeitig gibt es – auch in Deutschland, aber mehr noch international – durch Modelle wie Social Impact Bonds vereinzelt vielversprechende Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit, öffentliche Budgets anders zu vergeben. Die Benckiser Stiftung Zukunft nimmt in Deutschland mit ihrem Programm »Juvat« eine Pionierrolle ein.



In den vergangenen Jahren haben diverse Wohlfahrtsorganisationen gezielt begonnen, mit Social Entrepreneurs zu kooperieren – und umgekehrt. Ashoka beispielsweise arbeitet seit 2014 aktiv mit den Malteser Werken in der Förderung junger Social Entrepreneurs im Bereich gesellschaftlicher Teilhabe. Der Paritätische kooperiert seit 2014 mit Ashoka Fellow Norbert Kunz in der Begleitung von Social Start-Ups, und diverse Fellows arbeiten eng mit Wohlfahrtsverbänden zusammen – u.a. beim Transfer ihrer Ansätze in etablierte Strukturen hinein. Dies ist zwar noch keine systematische Verbindung der Akteure, aber die Projekte mit Vorbildcharakter haben das Potenzial, Berührungspunkte abzubauen und weitere Kooperationen zu inspirieren.



Die Gründung der Personalvermittlung Talents4Good im Jahr 2012, die weitere Verzahnung mit Universitäten, Initiativen wie der »Entrepreneurs Pledge«, Start-Ups wie »The Changer« und die Diskussion rund um Intrapreneurship, Karrieren mit Sinn und neue Organisations- und Führungsformen: All das hat die Durchlässigkeit von Wirtschaft und Sozialsektor für Fachkräfte und motivierte Unternehmer stark verbessert. Eine Herausforderung, so unser Eindruck, bleibt die Gewinnung und Vermittlung von erfahrenen Spitzenkräften für die Branche. Grund genug für uns, hier im Jahr 2016 ein Pilotprojekt zu starten, um auch auf dieser Ebene Karriereperspektiven aufzuzeigen.

# SELBSTTEST – FINDEN SIE IHRE ROLLE IN DER MACHBARSCHAFT

Der erste Schritt ist oft der schwerste. Damit er gleich auf den passenden Pfad führt, haben wir einen Wegweiser gebaut.



## RATGEBER

Sie wissen, wie man als Coach oder Beirat Menschen und Organisationen ganzheitlich begleitet? Ob als Mitglied im Netzwerk für Coaches und Berater (siehe Seite 47) oder bei einem einzelnen Social Entrepreneur – Ihre Begleitung kann einen wichtigen Unterschied machen.

## NOMINATOR

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

## ORGANISATIONSTÄRKER

Ob Politikberater, Wirkungsprofi, Organisationsentwickler, Digitalstrategie, Softwareentwickler, (Web)Designer, Rechtsanwalt oder Kommunikationsexperte – Hier sind Sie richtig, wenn Sie Experte für ein Spezialthema sind und Social Entrepreneurs mit Ihrem Engagement zum Erfolg führen möchten.

## MITUNTERNEHMER

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

## STARTFÖRDERER

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

## ASHOKA FELLOW

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

## WACHSTUMSERMÖGLICHER

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

## KOOPERATIONENBAUER

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

## POLITIKGESTALTER

Sie möchten gerne die Brücke in die Politik und Verwaltung schlagen und auf Bundes- und Landesebene Social Entrepreneurs bessere Rahmenbedingungen verschaffen? Auf Politikgestalter warten viele spannende Aufgaben (siehe auch S.34/35).

## STANDORTVERTRETER

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



Nah dran an Ashoka – erfahren Sie mehr zu unseren engsten Begleitern, die mit uns Machbarschaft gestalten:

## ASHOKA SUPPORT NETWORK

mehr auf Seite 44

## ASHOKA PARTNER

pro bono oder investierend – mehr auf Seite 46

## UND JETZT?

Sie haben sich in einer oder mehreren Rollen wiedergefunden? Wir freuen uns, von Ihnen zu hören! Kontaktieren Sie uns: [machbarschaft@ashoka.org](mailto:machbarschaft@ashoka.org) oder wenden Sie sich direkt an ein Teammitglied von Ashoka Deutschland



# FOKUS INTEGRATION: DAS RAD NICHT NEU ERFINDEN

Was können wir als globales Netzwerk beitragen, um mit den aus Migration entstehenden Herausforderungen bestmöglich umzugehen? Dies ist eine Frage, die uns mit der wachsenden Zahl Geflüchteter schnell beschäftigte.

Unsere Antwort: Aus unserem Netzwerk die besten Lösungen für den erfolgreichen Umgang mit Migration nach Deutschland und Europa holen. Die Innovationskonferenz Integration am 18. März 2016 in Berlin war der Ausgangspunkt hierfür. Ermöglicht von einem starken Netzwerk aus Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen.

Geschätzt eine Million Menschen haben seit Anfang 2015 in Deutschland Zuflucht gesucht – und auch, wenn nicht alle bleiben, stellt uns das als Gesellschaft vor die große Herausforderung, die Geflüchteten zu integrieren und ihnen neue Perspektiven aufzuzeigen. Es ist fantastisch, mit welcher Kreativität Menschen im vergangenen Jahr Initiativen gestartet haben. Gleichzeitig gibt es im In- und Ausland bereits viele etablierte Ansätze zur Integration von Geflüchteten, von denen wir lernen und die wir auch bei uns etablieren können. Sie sichtbar zu machen, das voneinander Lernen zu ermöglichen und so den Grundstein für eine erfolgreiche Übertragung bewährter Lösungen zu legen – Hier sahen und sehen wir einen guten Auftrag für Ashoka.

Von Spracherwerb über Arbeitsmarktintegration bis hin zur kultureller Verständigung: Im globalen Ashoka-Netzwerk identifizierten wir 13 für die Übertragung geeignete Konzepte und brachten die hinter ihnen stehenden Social Entrepreneurs bei

der Innovationskonferenz Integration mit über 350 Gästen zusammen, um die Verbreitung ihrer Ansätze in Deutschland zu fördern. Eingebettet in das dreitägige »Hello Festival«, im Rahmen dessen auch Deutschlands bislang größtes TedxEvent und ein Streetfootball-Turnier mit Geflüchteten stattfanden, wurde daraus eine Veranstaltung, die alle Sinne ansprach und die viele zu einem eigenen Engagement motivierte.

Wir freuen uns, dass mit der Konferenz der Grundstein für strategische Partnerschaften gelegt und gezeigt werden konnte, wie Sozialunternehmer gemeinsam mit Wohlfahrt, Wirtschaft, Stiftungen und Politik die Integration von Geflüchteten voranbringen können. Um die neu entstandenen Kooperationen nach der Konferenz zu fördern, hat Ashoka gemeinsam mit Zalando und betterplace.org den Innovationsfond Integration aufgesetzt, der mit über 200.000 Euro Spenden ausgestattet ist.

Und dies war erst der Anfang: Weitere europäische Ashoka-Teams sind bereits in der Vorbereitung ähnlicher Konferenzen, so dass wir die Kraft des internationalen Netzwerks für eine akute gesellschaftliche Herausforderung wie nie zuvor nutzen können – über Länder- und Zuständigkeitsgrenzen hinweg.



»IT WAS AN INCREDIBLE EVENT. WE ARE GETTING MUCH INTEREST FOR ADAPTING AND REPLICATING WELCOMING AMERICA'S APPROACH IN GERMANY. THIS IS JUST THE BEGINNING!«

David Lubell, Ashoka Fellow aus den USA, der mit Welcoming America Städten hilft, Willkommenskomitees einzurichten und konkrete Pläne zu entwickeln, um die Einstellung ihrer Einwohner von ängstlich zu neutral zu gastfreundlich zu ändern.



»WIR HABEN DIE KONFERENZ GERN UNTERSTÜTZT. SIE HAT GEZEIGT, DASS SOZIALUNTERNEHMER MIT IHREN INNOVATIVEN ANSÄTZEN EINEN WICHTIGEN BEITRAG ZUR INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN LEISTEN.«

Ulrich Weinbrenner, Leiter des Stabes Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Integration im Bundesministerium des Inneren



Die Konferenz wurde möglich gemacht durch ein starkes Netzwerk. Dank gilt unseren Partnern: Arbeiter-Samariter-Bund, betterplace.org, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Bundesministerium des Innern, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Enorm, Focus Online, Malteser Werke, Robert Bosch Stiftung, Schöpflin Stiftung, streetfootballworld, TEDxBerlin und Zalando.



# CHANGEMAKER IN JUNGEN JAHREN

**Aus Gesprächen mit Fellows auf der ganzen Welt wissen wir: Viele Changemaker starten bereits in jungen Jahren mit ersten eigenen Projekten. Sie darin zu fördern und zu bestärken ist uns ein wichtiges Anliegen. Ob bereits in der Schule oder als Rückenwind für das eigene Engagement: Ashoka begleitet junge Changemaker national und international auf vielfältige Weise.**



## WENN SCHULE ZUM LIEBLINGSORT WIRD

Wie muss Schule aussehen, damit Kinder und Jugendliche die Fähigkeiten, den Mut und das Bewusstsein entwickeln, aktiv Verantwortung für sich und die Gemeinschaft zu übernehmen? Wie kann Lehrerbildung neu gestaltet werden, um Lehrer in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung wirkungsvoll auf ihre Rolle vorzubereiten?

Viele Akteure der Bildungslandschaft beschäftigen sich mit diesen Fragen und haben innovative Konzepte entwickelt, um Schulen zu Orten für Persönlichkeitsentwicklung zu gestalten. Das Ashoka Changemaker School Netzwerk unterstützt diese Personen und bringt über 220 herausragende Schulen weltweit zusammen, davon aktuell drei in Deutschland. Wir ermöglichen die Vernetzung untereinander, mit Ashoka Fellows sowie Partnern aus Wirtschaft und Politik – und so das Lernen voneinander.

Ein Highlight im Jahr 2016: Im Rahmen der Global Goals Konferenz von Ashoka Fellow Margret Rasfeld kamen Vertreter von Changemaker Schulen aus Asien, Afrika, Südamerika und Europa zusammen und bereicherten das Programm mit ihrer internationalen Perspektive.

Mehr erfahren: [www.changemakerschools.org](http://www.changemakerschools.org)



## CHANGEMAKERXCHANGE

Das 2012 als Gemeinschaftsprojekt von Ashoka Türkei und Ashoka Deutschland ins Leben gerufene ChangemakerXChange-Programm vernetzt mittlerweile 200 junge Sozialunternehmer aus 40 Ländern in Europa, Nordafrika und dem Nahen Osten – und ist damit in kurzer Zeit zu einem der größten und aktivsten Netzwerke junger Innovatoren geworden. 2016 ist zudem die Expansion in die Kaukasus-Region und nach Asien geplant, letzteres via einer Veranstaltung in Hiroshima im Juni. In diesem von Beginn an von der Robert Bosch Stiftung geförderten Programm bringen wir auf mehrtägigen Konferenzen junge engagementerfahrene Nachwuchs-Changemaker im Alter von 18–30 Jahren zusammen, um Ideen und Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und länderübergreifende Kooperationen zu starten. Im Anschluss werden die Social Entrepreneurs mittels Startfinanzierung von der Robert Bosch Stiftung und Projektcoaching seitens Ashoka in der Umsetzung ihrer Kooperationsprojekte unterstützt – im Laufe von drei Jahren wurden so über 40 Gemeinschaftsprojekte realisiert, die ihrerseits fast 100.000 Menschen erreichten. Mehr erfahren: [www.changemakerxchange.com](http://www.changemakerxchange.com)



## PEP – ASHOKAS WIRKUNGSSCHMIEDE FÜR JUNGE SOZIALUNTERNEHMER

Mit dem Programm Engagement mit Perspektive (PEP) stärkt Ashoka junge Sozialunternehmer nach der Ideenphase beim Aufbau und bei der Skalierung ihrer Lösungen.

Stipendien und Weiterbildungen geben dem Nachwuchs die nötige Zeit und das Know-How zum Aufbau professioneller Organisationsstrukturen. Die einjährigen Wirkungsschmieden sind inzwischen das Aushängeschild von PEP. Hier erwerben besonders vielversprechende Teams das nötige Handwerkszeug für die wirkungsorientierte Skalierung ihrer Projekte. Für die persönlichen Herausforderungen der jungen Unternehmer stehen ihnen professionelle Coaches zur Seite, und das internationale Ashoka-Netzwerk bietet Zugang zu Experten aus der Praxis und potentiellen Partnern aus allen Sektoren.



**EKATERINA KARABASHEVA** ist 26 Jahre alt und hat bereits mehrere PEP-Angebote genutzt. Für ihre Arbeit am Projekt Jourvie ([www.jourvie.com](http://www.jourvie.com)), einer App zur Verbesserung der Therapiemöglichkeiten von Menschen mit Essstörungen, erhielt sie ein einjähriges Stipendium und nahm an der IT4Change Wirkungsschmiede teil.

»PEP hat mir Vertrauen gegeben – als ich startete, gab es gerade mal die Idee, einige Mock-ups für die App und eine Partnerschaft mit der Charité – und dann wertvolle Unterstützung bei der Professionalisierung durch die Begleitung und Vernetzung mit Experten. Seit dem Launch der App haben wir mehr als 14.000 Downloads verzeichnen können. Parallel arbeiten wir an einer ersten wissenschaftlichen Studie, um die Wirksamkeit der App zu prüfen. Zusätzlich wurde Jourvie vor kurzem als eines von zehn Leuchtturmprojekten der Google Impact Challenge ausgezeichnet – eine tolle Ermutigung weiterzumachen!«

### AKTIVITÄTEN VON PEP

- Individuelle Unterstützung von bundesweit mehr als 700 Engagierten aus über 400 Projekten
- Intensive Begleitung von jährlich ca. 50 jungen Sozialunternehmern
- Aufbau einer Community von jungen Sozialunternehmern mit über 3.000 Fans auf Facebook

### PARTNER

- SAP ermöglichte 2012 den Start von PEP und seither auch die Vergabe von 19 Stipendien sowie die Pilotierung der ersten Wirkungsschmiede zum Thema IT4Change. In ihr fördert PEP seither jährlich 20 Sozialunternehmer, die IT und digitale Ansätze nutzen, um gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen, und stellt ihnen neben dem Kernprogramm SAP-Mentoren und einen Matchfund zur Professionalisierung ihrer Projekte zur Verfügung.
- Seit 2014 investieren die Malteser über Ashoka im Rahmen einer gemeinsamen Wirkungsschmiede in jährlich 20 Sozialunternehmer im Bereich der Stärkung gesellschaftlicher Teilhabe. Zusätzlich zur PEP-Unterstützung stellen sie den Sozialunternehmern erfahrene Mentoren aus der Wohlfahrt an die Seite und helfen ausgewählten Projekten bei der Skalierung ihrer Wirkung über ihre bestehenden Strukturen.

## WARUM ES SICH FÜR DIE WIRTSCHAFT LOHNT, TEIL DER MACHBARSCHAFT ZU WERDEN

»Es ist noch nicht lange her, da wurden sozial angetriebene Unternehmer als Gutmenschen belächelt. Zu Unrecht.« Für den Harvard Business Manager hat Felix Oldenburg im Juni 2015 Einblick gegeben in die Innovationskraft von Social Entrepreneurs. Eine Leseprobe.



### FELIX OLDENBURG

war von 2009 bis 2016 Geschäftsführer bei Ashoka Deutschland, bevor er im April 2016 Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen wurde.

»Was haben die folgenden, neuen Milliardenmärkte außer zweistelligen jährlichen Wachstumsraten gemeinsam? Online-Bildung, grüne, dezentrale Energie, Carsharing, Fair Trade, Slow Food und Plattformen für Privatübernachtungen.

Verfolgt man ihre Wachstumskurven ganz an den Anfang zurück, zur auslösenden Innovation, erlebt man eine Überraschung. Dort finden sich keine kommerziellen Wettbewerber oder spezialisierten Forschungsinstitute, sondern Social Entrepreneurs - eine bunte Truppe von Weltverbesserern wie Jimmy Wales, Ursula Sladek, Paul Rice, Carlo Petrini oder Casey Fenton, die ihre Organisationen nicht primär mit dem Ziel gegründet haben, daraus Kapital zu schlagen, sondern weil sie ein gesellschaftliches Problem lösen wollten.

Weltweit werden es immer mehr soziale Gründer, die sich auf den Weg machen. Und während es früher meist mehrere Jahrzehnte gedauert hat, bis eine soziale Innovation auch eine kommerzielle Wirkung entfaltete, ist dies inzwischen innerhalb weniger Jahre der Fall.

Laut einer bisher unveröffentlichten Studie der globalen Förderorganisation Ashoka und der Unternehmensberatung McKinsey können Unternehmensstrategen aus den Mechanismen von über dreitausend Social Entrepreneurs viel lernen. Sozialunternehmer, die globale Märkte verändern, hinterfragen gleich eine ganze Reihe von Paradigmen. Die alte Gleichung lautete: Eine Innovation ist von vornherein kommerziell gedacht, wird von einem Unternehmen mithilfe interner oder externer Geldgeber innerhalb eines gegebenen Investitionshorizonts vorangetrieben und möglichst geschützt vor Nachahmern an den Kunden gebracht. Fast alles an dieser Gleichung müsste heute im Grunde neu geschrieben werden. Wollte man mit ihr viele der größten Marktphänomene der vergangenen zehn Jahre beschreiben, fände man eine Dominanz sozialer Innovationen und nicht kommerzieller Gründer, welche mit minimaler und teils philanthropisch motivierter

Finanzierung das Ziel verfolgten, möglichst viele Marktteilnehmer als Mitmachende zu aktivieren.

Bisher haben die etablierten Platzhirsche unter den Verlagen, Automobilherstellern, Banken oder Hotels in jedem der genannten Beispiele ahnungs- und strategielos reagiert. Wenn sie für die nächste disruptive Geschäftsmodellinnovation eines sozialen Gründers besser vorbereitet sein wollen, müssen sie sich radikal öffnen.

Bisher waren Regierungen, Stiftungen und Philanthropen dort zuständig, wo keine Profite in Sichtweite sind. Diese alte Aufgabenteilung ist jedoch überholt, wenn gesellschaftliche Problemlösungen innerhalb weniger Jahre Hunderttausende, ja oft Millionen Menschen zu aktiven Teilnehmern auf Milliardenmärkten machen.

Für die Sozialunternehmer selbst sind die Marktaussichten ihrer Innovationen ein zweischneidiges Schwert. Denn wenn Milliardenmärkte mit hohen zweistelligen Wachstumsraten locken, kommen auch viele Spieler an den Tisch, denen die ursprünglichen sozialen Motive egal sind. Airbnb und Uber sind zwei prominente Beispiele für Unternehmen, die aus sozialen Pioniertaten aggressive kommerzielle Modelle entwickelt haben. Echte Sozialunternehmer hingegen verlieren den eigentlichen Zweck ihrer Gründung nicht aus den Augen: Über die Hälfte der Sozialunternehmer in der Studie berichtete zehn Jahre nach Beginn ihrer Förderung von politischen Erfolgen bei Themen wie Menschenrechte, Transparenz, aber auch in der Bildung und Gesundheit. Kein Wunder, dass viele Städte, Regionen und Länder bald in einem Wettbewerb miteinander stehen, wenn es um die Unterstützung (und Ansiedlung) von Sozialunternehmen geht.

So viel steht fest: Den Beweis, dass sie mehr als Sozialromantiker sind, haben die Wegbereiter neuer Märkte in den vergangenen Jahren wiederholt erbracht. Die neue Wirtschaft zwischen kommerziellem und sozialem Unternehmertum wird andere Champions haben als die alte, gut sortierte Welt. Erfolg wird sich nicht mehr nur in Gewinnen messen lassen, sondern auch in einer neuen Größe: der Zahl von Menschen, die er als aktive Mitgestalter für sein Ziel gewinnen kann.«

Zur Leseprobe »Wegbereiter von Milliardenmärkten« sowie der gesamten Ausgabe: <http://bit.ly/1Oxyl72>

IMMER MEHR MANAGER FRAGEN SICH, WIE SIE GESELLSCHAFTLICHE ANLIEGEN IN IHREM LEBEN UND IHREM UNTERNEHMEN ZUM KERN MACHEN KÖNNEN. SOCIAL ENTREPRENEURS GEBEN EINE ANTWORT AUF EINE DER WICHTIGSTEN MANAGEMENTFRAGEN UNSERER ZEIT.

### FRANK TRÜMPER

Geschäftsführer der Baden-Badener Unternehmerräte



# VON UNTERNEHMER ZU UNTERNEHMER

Wie Mitglieder des Ashoka Support Network und Ashoka Fellows miteinander arbeiten und vom Austausch profitieren.

Ashoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die einen großen Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Sie wollen Soziales nicht nur finanziell fördern, sondern sich dabei auch inhaltlich einbringen – mit ihrer Erfahrung, ihrer Expertise, ihren Netzwerken. Das Ashoka Support Network (ASN) ist die Plattform dafür. Das Netzwerk ist ein internationaler Kreis von erfolgreichen Unternehmern und Führungspersönlichkeiten. Sie fördern Ashoka mit einer jährlichen Spende von mindestens 10.000 Euro – und stehen Ashoka und den Ashoka Fellows darüber hinaus als Berater, Mentoren und Netzwerker zur Seite. Sie unterstützen die Fellows darin, ihre Konzepte weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Und auch mit dem Team von Ashoka arbeiten ASN-Mitglieder an vielen Stellen erfolgreich zusammen. Derzeit engagieren sich 50 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen Ashoka Support Network, in Europa sind es 160.



**ISABEL BONACKER**  
Stellvertretende Vorsitzende  
des Verwaltungsrates  
Dr. Babor GmbH & Co. KG,  
Mitglied des ASN seit 2013

»Die Ideen: begeistert! Die Fellows: überzeugend! Die Verbindung zwischen Wirtschaft und Sozialsektor: so kraftvoll! Dies hat mich schon in den fünf Jahren meiner Mitarbeit im Ashoka-Team inspiriert und angetrieben. Und jetzt, wo ich selbst unternehmerische Verantwortung im Familienunternehmen trage, setze ich mich in meinen Netzwerken gerne dafür ein, dass noch viel mehr Menschen von Social Entrepreneurship erfahren – und ihre möglichen Beiträge zum Changemaking entdecken. Schon ein kleiner Beitrag hat oft große Wirkung. Und Freude macht es auch noch...!«



Beim jährlichen Abend für das Ashoka Support Network und Fellows stehen das gegenseitige Kennenlernen und (Weiter-)Entwickeln von Ideen im Fokus; hier im November 2015 im ROTONDA Business-Club in Köln.



*Ich engagiere mich im Ashoka Support Network, weil es zwar viele gute Zwecke gibt, hier aber die besten und das Netzwerk dazu.*

Paulus Neef

## Gesucht: Mitgestalter (m/w)

Sie suchen nach einer Möglichkeit, sich wirkungsvoll für die besten sozialen Innovationen zu engagieren – finanziell wie zeitlich? Sie gehören zu denen, die sich nicht nur mit guten Ideen schmücken, sondern sie lieber selbst mit gestalten? Sie zeichnen sich in Ihrem Kontext – ob im eigenen Unternehmen oder in führender Position – durch Kreativität, Eigeninitiative und Integrität aus? Werden Sie Mitglied des weltweit gut 300 Mitglieder umfassenden Ashoka Support Netzwerks. Mehr erfahren:

[www.ashokasupportnetwork.org](http://www.ashokasupportnetwork.org)

Wir freuen uns von Ihnen zu hören – Auf gute Machbarschaft!

### IM JAHR 2015... – EIN AUSZUG:

- ... trafen sich Fellows und ASN-Mitglieder aus Europa beim Homeless World Cup von Ashoka Fellow Mel Young in Amsterdam.
- ... wurden bei vier regionalen Veranstaltungen Modelle von Fellows vorgestellt – z.B. von Nicole Rycroft aus Kanada, die durch eine Koalition von Unternehmenskernern dem Waldschutz neue Perspektiven gibt.
- ... waren ASN-Mitglieder vielfältig aktiv als Berater und Jurymitglieder, als Investoren in Fellows und Strategie-Sparringpartner.



# GEMEINSAM SOCIAL ENTREPRENEURSHIP GESTALTEN

Wie Unternehmen, Stiftungen und andere Organisationen auf vielfältige Weise ihre Leistungen und Expertise einbringen.

Jeder Unternehmer braucht professionelle Unterstützung und den Rückhalt thematischer Expertise für die erfolgreiche Umsetzung einer Idee. Das gilt für Ashoka und die Fellows in gleichem Maße – und vielleicht noch mehr, da klassische Förderformate aus der Wirtschaft im Sozialen heute oft (noch) keine Anwendung finden. Klar ist daher: Unsere

Arbeit wäre nicht so erfolgreich ohne die Partner, die sich und ihre Expertise einbringen. Partner, mit denen wir einzelne Themen gemeinsam bearbeiten, oft auf jahrelange gute Zusammenarbeit zurückblicken und auch in Zukunft in der Machbarschaft noch vieles gemeinsam bewegen möchten.



Beim jährlichen Partnertreffen werden aktuelle Initiativen vorgestellt und diskutiert sowie gemeinsame Vorhaben entworfen.

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

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

## SIE WOLLEN PARTNER WERDEN?

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

# PROFESSIONELLE BEGLEITUNG IN VIELEN LEBENSLAGEN

Das Ashoka-Netzwerk aus Coaches und Beratern.

## CHRISTINE, WAS IST DAS NETZWERK AUS COACHES UND BERATERN?

Es ist eine Art schnelle, professionelle Eingreiftruppe aus aktuell etwa 50 Coaches, Fachexperten, Mediatoren und Trainern. Auch sie wollen mit ihrer Expertise gesellschaftlich wirken und setzen sie daher dort ein, wo sie besonders viel bewegen – Ashoka ist für sie ein Qualitätssiegel. So bringen sie für Fellows und ihre Organisationen gerne einen Teil ihrer Zeit pro bono ein und übernehmen aus dem Netzwerk vermittelte Mandate. Für die Sozialunternehmer ergibt sich daraus eine unheimlich wertvolle und vielfältige Ressource, die an vielen Stellen professionelle Begleitung ermöglicht, welche sonst außerhalb der vorhandenen Budgets läge.

## WAS HEISST DAS KONKRET Z.B. FÜR DAS JAHR 2015?

Im Jahr 2015 haben wir 27 Anfragen von Ashoka Fellows für sich und ihre Teams erhalten – oft im Bereich persönlicher Weiterentwicklung, aber auch in den Bereichen Organisationsaufbau, Führungsstrukturen oder Positionierung. Alle konnten über uns passende Kontakte kennenlernen, sodass hier im individuellen Austausch ganz konkrete Fragen beantwortet und Barrieren überwunden werden konnten.

## WAS SOLLTE ICH TUN, WENN ICH MICH FÜR EINE ROLLE IN DIESEM NETZWERK INTERESSIERE?

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



CHRISTINE HOENIG-OHNSORG

ist selbst ausgebildete Trainerin und Coach mit langjähriger Erfahrung im Bereich interkultureller Kommunikation. Neben dem Programm Engagement mit Perspektive (PEP) leitet sie auch das Netzwerk aus Coaches und Beratern für Ashoka Deutschland. Kontakt: [choehnic-ohnsorg@ashoka.org](mailto:choehnic-ohnsorg@ashoka.org)



»DAS COACHING NETZWERK VON ASHOKA IST WIRKLICH FANTASTISCH. UNSER GESAMTES LEITUNGSTEAM PROFITIERT DAVON. DIE KOMPETENTEN COACHES HABEN UNS IN SEHR VIELEN VERSCHIEDENEN FRAGEN ÄUSSERST WIRKSAM UNTERSTÜTZT. UND MEIN COACH STEFFEN LOHRER IST INNERHALB KÜRZESTER ZEIT ZU EINEM DER WICHTIGSTEN RATGEBER FÜR MICH GEWORDEN.«

ROMAN R. RÜDIGER, buddY e.V. – Forum neue Lernkultur, Ashoka Fellow seit 2014

# FÜR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UNTERWEGS

Zu unserem Job gehört auch, Social Entrepreneurship und die Lösungen der Ashoka Fellows immer weiter bekannt zu machen sowie Möglichkeiten aufzuzeigen, selbst unterstützend aktiv zu werden. Auch 2015 war das Team von Ashoka Deutschland wieder vielfältig im Einsatz. Hier ein Einblick.



## ZUM NACHLESEN:

- »VOM WILLEN, DIE WELT ZU VERÄNDERN« – Felix Oldenburg im Interview mit dem Portal »Gut Leben in Deutschland« der Bundesregierung (29.06.2015)
- »HALLO MACHBAR« – Gastbeitrag im Portal »Neues Stiften« der HSH Nordbank (23.06.2015)
- »KOOPERATION FÜR MEHR WIRKUNG« Sozialunternehmer und die Wohlfahrt«, in BeB Informationen (August 2015)
- Interview »LÖSUNGEN NAH AN DER ZIELGRUPPE« und Artikel »Die Weltverbesserer« in MDG. Inspiration – Impulse für Veränderung (Dezember 2015)
- »AM PULS DER ZEIT: WIE SOCIAL ENTREPRENEURS UNSERER WELT EIN UPDATE GEBEN« in Für Hamburg, das Magazin von ASU – Die Familienunternehmer (Ausgabe 04/2015)

UND VIEL MEHR AUF [WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG/NEUIGKEITEN](http://WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG/NEUIGKEITEN)

# RESSOURCEN FÜR CHANGEMAKER

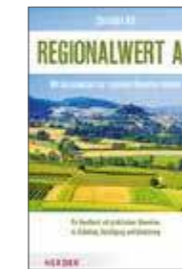
Das lädt zum Stöbern ein – Bücher und Publikationen von Ashoka Fellows und aus dem erweiterten Netzwerk geben Einblick in spannende soziale Innovationen, zeigen persönliche Geschichten auf und helfen mit praktischen Tipps und Tricks.



RAUL KRAUTHAUSEN  
DACHDECKER WOLLTE ICH EH NICHT WERDEN



KATJA URBATSCH  
AUSGEBREMST: WARUM DAS RECHT AUF BILDUNG NICHT FÜR ALLE GILT



CHRISTIAN HISS  
REGIONALWERT AG: MIT BÜRGERAKTIEN DIE REGIONALE ÖKONOMIE STÄRKEN



GREGOR HACKMACK  
DEMOKRATIE EINFACH MACHEN – EIN UPDATE FÜR UNSERE POLITIK



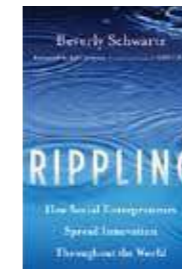
MEINRAD ARMBRUSTER  
SELBERMACHEN: MIT EMPOWERMENT AUS DER KRISE



PAPILIO VERLAG, U.A.  
PAULA IM KOBOLDLAND



HEIKE BOOMGAARDEN  
ANDERNACH



BEVERLY SCHWARZ  
RIPPLING. HOW SOCIAL ENTREPRENEURS SPREAD INNOVATION THROUGHOUT THE WORLD



OLIVIER KAYSER, VALERIA BUDINICH  
SCALINGUP. BUSINESS SOLUTIONS TO SOCIAL PROBLEMS



ASHOKA, FASE, MCKINSEY&COMPANY  
ACHIEVING IMPACT FOR IMPACT INVESTING



BMW – PRAXISLEITFADEN SOZIALES UNTERNEHMERTUM



BMW – HERAUSFORDERUNGEN BEI DER GRÜNDUNG UND SKALIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMENEN. WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN BENÖTIGEN SOCIAL ENTREPRENEURS?



SRI E.V. – LEITFADEN ZUR ERSTELLUNG EINES WIRKUNGSBERICHTS NACH SOCIAL REPORTING STANDARD



## EXPERTISE ZUR HAND!

Sie suchen eine/n Expert/in zu Bildungsgerechtigkeit, der Mikrokreditbewegung, Arbeitsmarktinklusion? Zu Armutsbekämpfung, urbaner Entwicklung, neuen Arbeitsmodellen?

62 Ashoka Fellows in Deutschland und 3.200 weltweit sind Experten ihres Fachs. Zu finden unter [www.ashoka.org/fellows](http://www.ashoka.org/fellows)

Oder sprechen Sie uns an!

# WIRKUNGS- BERICHT 2015

## EINLEITUNG

### VISION UND ANSATZ

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.

UM DIESE VISION ZU ERREICHEN, SETZT SICH ASHOKA FÜR EIN UMFELD EIN, IN DEM JEDER BÜRGER IDEEN ENTWICKELN UND UMSETZEN KANN, UM DAS LEBEN SEINER MITMENSCHEN ZU VERBESSERN.

**A**shoka identifiziert in über 80 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinter stehenden 3.200 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – mit Beratung, einem globalen Netzwerk und Stipendien. Social Entrepreneurs sind Personen, die mit Gründergeist und unternehmerischer Kreativität an der Lösung eines sozialen Problems arbeiten. Über die Förderung einzelner sozialer Innovationen hinaus gestaltet Ashoka die Rahmenbedingungen, sozusagen das »Ökosystem«, dafür mit, dass soziale Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zukünftig noch schneller wachsen können – um spürbare positive Veränderungen für möglichst viele Menschen zu erreichen.

GELTUNGSBEREICH	Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gGmbH. Dabei stehen die deutschlandbezogenen Aktivitäten im Vordergrund, die in Deutschland koordinierten internationalen Programme werden jedoch mit aufgeführt.
BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSZYKLUS	1.1.2015 – 31.12.2015. Wir berichten immer über das gesamte Kalenderjahr.
ANWENDUNG DES SRS	Vollständige Umsetzung des Social Reporting Standards (SRS) in der Version 2014. Ausnahmen lediglich im Finanzteil. Der erste Bericht nach SRS war der Jahresbericht 2010.
ANSPRECHPARTNERIN	Katharina Hinze, Kommunikation, <a href="mailto:khinze@ashoka.org">khinze@ashoka.org</a>



# DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM UND UNSER LÖSUNGSANSATZ

## GESELLSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE

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

## AUSMASS DES PROBLEMS

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

Die Geschichte zeigt, wie durchschlagend erfolgreiche Bürgerlösungen gesellschaftliche Probleme mit überwinden können. Beispiele sind die Entwicklung und Gründung des Roten Kreuzes durch Henry Dunant, der Genossenschaftsbanken durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen oder der Reformpädagogik durch Maria Montessori. Aktuelle Beispiele sind die Entwicklung der Wikipedia durch Jimmy Wales oder die Begründung des Mikrokreditwesens in Entwicklungsländern durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Alle diese Personen waren bzw. sind Social Entrepreneurs.

## URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

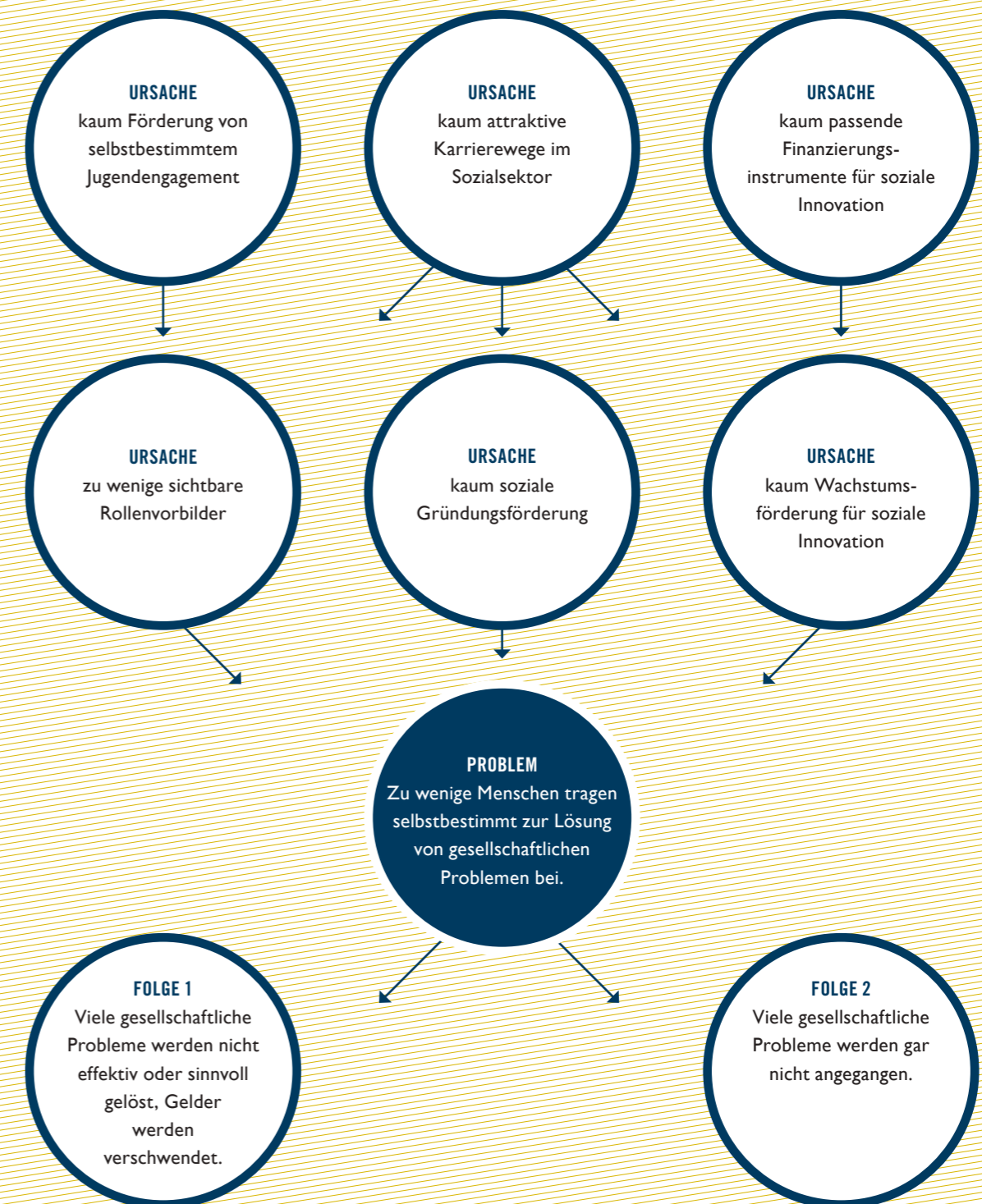
Eine der Hauptursachen des Problems ist die fehlende Inspiration durch Vorbilder – also durch Menschen, die selbst die Initiative ergriffen haben, um gesellschaftlichen Wandel zum Besseren einzuleiten.

Ein wichtiger Grund für diese fehlenden Rollenvorbilder ist, dass bereits Jugendliche viel zu wenig auf selbstbestimmte Formen des Engagements aufmerksam gemacht werden und sich darin zu wenig ausprobieren können. Bereits seit dem Freiwilligensurvey 2009 ist bekannt, dass neue Engagementmodelle notwendig sind: Zwar ist ein gutes Drittel der Jugendlichen engagiert, von den 14-24-jährigen würde sich aber über die Hälfte gern engagieren, finden jedoch keinen Zugang. Gleichzeitig verlieren die traditionellen Engagementpfade Jugendliche. 40% der sozial- oder bildungsbenachteiligten Jugendlichen wären bereit zu Engagement, über die Hälfte davon wird aber nicht erreicht.

Zudem hat eine Studie von Ashoka und McKinsey & Company 2012 (»Karrierewege für Weltveränderer«) gezeigt, dass zwar viele auch in späteren Lebensphasen bei der Berufswahl nicht nur auf Geld, sondern auch auf den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Tätigkeit schauen. Dennoch empfinden sie den traditionellen sozialen Sektor als zu unattraktiv für eine berufliche Karriere.

Aber auch diejenigen, die sich bereits entschlossen haben, professionelle soziale Veränderer zu werden, werden zu wenig unterstützt: Wie die Ashoka-Sommerstudie 2011 (»Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser?«) zeigt, fehlt es an angemessener Gründungs- und vor allem Wachstumsförderung für gute soziale Problemlösungen. In beiden Phasen fehlt es insbesondere an gutem Personal. In der Wachstumsphase fehlt es außerdem speziell an passenden Finanzierungsinstrumenten, die sich an den Bedürfnissen von sozialen Innovatoren orientieren. Auch gezielt auf Verbreitung ausgerichtete Kooperationen zwischen sozialen Gründern und Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und Kommunen sind noch deutlich zu wenig erprobt und systematisiert.

## DIE URSACHENKETTE DES SOZIALEN PROBLEMS, DAS ASHOKA LÖSEN MÖCHTE



## BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Noch immer gibt es wenige Unterstützer für soziale Veränderer. Dennoch existieren erste Akteure, deren Arbeit teilweise auch von Ashoka inspiriert wurde: Wettbewerbe wie »Start Social« für Engagementprojekte in einer sehr frühen Phase oder die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für Sozialunternehmer in einer späten Entwicklungsphase, soziale Investoren wie die KfW, Bonventure, der Ananda Social Venture Fund und Tengemann Social Ventures, eine Reihe von engagierten Universitäten und Universitätsverbänden wie die Social Entrepreneurship Akademie in München, einige Stiftungen und CSR-Abteilungen von Unternehmen mit sog. Venture-Philanthropy-Ansätzen (z.B. Auridis, BMW Stiftung Herbert Quandt, Eberhard von Kuenheim Stiftung, Generali Zukunftsfonds, Vodafone Stiftung), professionelle Beratungsorganisationen wie Phineo, Social Impact, Heldenrat, KomBüSe oder Sinzer, Strukturen innerhalb der freien Wohlfahrtspflege wie das »Büro für soziale Innovation« der Diakonie Düsseldorf. Ashoka selbst hat mit Talents4Good und der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship zwei neue Akteure (mit)gegründet, um professionelle Dienstleistungen für Social Entrepreneurs zur Verfügung zu stellen.

## DER LÖSUNGSANSATZ VON ASHOKA

Sozialunternehmer sind Paradebeispiele für »Changemaker«, die durch ihre Arbeit und ihre Präsenz Vorbilder sind und zahlreiche weitere Menschen zu eigenem Engagement für gesellschaftliche Veränderung motivieren. 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 zur Lösung einer Reihe drängender gesellschaftlicher Probleme beigetragen. Die Ashoka Fellows selbst ermutigen auf ihrem Weg viele weitere Menschen, selbst eine Gesellschaft mit zu erschaffen, in der sich jeder Bürger zum Mitgestalter macht.

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

## 1. ASHOKA VENTURE

Wir suchen und identifizieren jedes Jahr aus ca. 200-300 Nominierten die 6-8 führenden Sozialunternehmer Deutschlands und nehmen sie öffentlichkeitswirksam in das internationale Netzwerk auf.

Dabei arbeitet Ashoka mit einem deutschlandweiten Netz von über 1.500 Nominatoren, das u.a. Experten aus Stiftungen, Medien und der öffentlichen Hand umfasst. Dadurch erfährt Ashoka schon sehr früh von den interessantesten sozialen Innovatoren. Die Auswahl ist mit ihrem mehrstufigen, internationalen Prozess dem Investitionsverfahren von Wagniskapitalgebern nachgebildet (siehe auch Seite 8/9). Während des Auswahlprozesses diskutieren die Bewerber ihre Strategie kritisch mit unseren Mitarbeitern und externen Experten und stärken ihr Selbstverständnis als Sozialunternehmer. 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 ca. 450 geladenen Gästen öffentlich präsentiert und gewürdigt werden. Dadurch machen wir Ashoka Fellows als Rollenvorbilder überregional bekannt.

### DIE WIRKUNGSLOGIK DES ASHOKA VENTURE

#### ZIELGRUPPE

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

#### LEISTUNGEN

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

#### ERWARTETE WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Sozialunternehmer
- Verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit für das Profil der Sozialunternehmer

## 2. ASHOKA FELLOWSHIP

Nach der Auswahl unterstützt Ashoka die Fellows ein Leben lang bei der Verbreitung ihrer Idee, insbesondere (1) durch Kompetenzaufbau zu Themen wie Finanzierungsmodellen, Wachstumsstrategien, Wirkungsmessung und Organisationsentwicklung, (2) durch Aufbau von Kontakten zu Politik, Wirtschaft, Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen, Investoren und natürlich anderen Sozialunternehmern sowie (3) durch ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungsstipendium von bis zu drei Jahren.

Bei der Unterstützung binden wir zahlreiche Partner ein, insbesondere

- Unternehmerpersönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem »Ashoka Support Network« mit ihrer Expertise und Erfahrung für Sozialunternehmer und Ashoka einsetzen können.

- professionelle pro-bono Partner, die den Fellows unentgeltlich Beratungsleistungen zur Verfügung stellen, z.B. McKinsey & Company für die Strategieentwicklung, die Kanzlei Hogan Lovells für Rechtsberatung oder die Agentur Hill + Knowlton Strategies für Kommunikationsberatung, sowie

- kooperierende Stiftungen und Unternehmen, meist bezogen auf bestimmte Themengebiete, z.B. Boehringer Ingelheim (Gesundheit), Franz Haniel & Cie. GmbH und Haniel Stiftung (Bildung als Chance), Generali Zukunftsfonds (Engagement und Entrepreneurship Älterer), Google Deutschland (Google Impact Challenge), Robert Bosch Stiftung (Jugendarbeitslosigkeit), Siemens Stiftung (empowering people.Network).

Darüber hinaus kann Ashoka enge Kontakte zu den etwa 3.200 Ashoka Fellows in anderen Ländern knüpfen und so den fachlichen Austausch zwischen Fellows unterstützen.

Ashoka ist kein klassischer Investor. Wir stellen keinerlei finanzielle Projekt- und Organisationsförderung für Fellows zur Verfügung. Ashoka Fellows bleiben auch immer »Kapitäne 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.

### DIE WIRKUNGSLOGIK DES ASHOKA FELLOWSHIP

#### ZIELGRUPPE

Ashoka Fellows

#### LEISTUNGEN

- Lebenshaltungsstipendium

#### Kompetenzaufbau

- Ausführliches Startgespräch mit dem Ashoka-Team
- Beratung durch pro-bono Partner
- Workshops bei halbjährlichen Treffen aller deutschen Ashoka Fellows
- Beratungsgespräche mit Experten bei »problem solving«-Veranstaltungen
- Regelmäßige Strategieggespräche und Einzelbetreuung nach Bedarf

#### Netzwerkaufbau

- Vernetzung bei halbjährlichen Treffen aller deutschen Ashoka Fellows
- Jährliche Sozialunternehmer-Konferenz
- Vernetzung mit Experten bei »problem solving«-Veranstaltungen
- Vermittlung von Fellows zu Konferenzen, Fachgremien, potenziellen Partnern, etc.
- Aufbau und Pflege der Partnerschaften von Ashoka

#### ERWARTETE WIRKUNG

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

#### Gesteigerte Kompetenz zu

- Finanzierungsmodellen,
- Wachstumsstrategien,
- Wirkungsmessung und
- Organisationsentwicklung

#### Deutlich besserer Kontakt zu

Stiftungen, Unternehmen, Sozialinvestoren, politischen Entscheidungsträgern, Vertretern des Sozialsektors und Wissenschaftlern (z.B. Experten zu Wirkungsmessung)



3. GESTALTUNG DES »ÖKOSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATION

Einzelförderung reicht nicht. Wir arbeiten daran, mehr Verständnis und Unterstützung für Sozialunternehmer in Deutschland zu schaffen und die Rahmenbedingungen für soziale Innovation in Deutschland zu verbessern. Durch Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. Vorträge und auf Konferenzen verbreiten wir die Idee des Sozialunternehmertums und des selbstbestimmten Engagements. In Studien und Konzeptpapieren versuchen wir die prominentesten Probleme des Feldes aufzuzeigen und Lösungen vorzuschlagen. Unsere Ashoka-Sommerstudie 2011 (Download auf unserer Website) machte beispielsweise sechs konkrete Vorschläge zu Beseitigung von Hürden für soziale Innovationen in Deutschland. In ausgewählten Themen werden wir selbst aktiv:

• **Jugendförderung:** Ashoka gibt bereits seit Jahren mit dem »Youth Venture«-Programm Jugendlichen Chancen und Anstöße, selbst ihre Welt zu gestalten und »Changemaker« zu werden. Dabei erhalten Jugendliche in kleinen Teams eine Förderung und Coaching, um selbst soziale Projekte zu entwickeln und zu gründen ([www.ashoka-jugendinitiative.de](http://www.ashoka-jugendinitiative.de)). Diese Methode verbreiten wir seit 2014 vor allem durch Partner, z.B. für Jugendliche in Unternehmen mit Boehringer Ingelheim. Zudem wählen wir seit dem Jahr 2014 »Changemaker Schools« aus – Schulen, die Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Veränderer vorbereiten. Die Evangelische Schule Berlin Zentrum und die Montessori Oberschule Potsdam wurden als erste Schulen ausgewählt und in das internationale Netzwerk der weltweit über 220 Changemaker Schools aufgenommen.

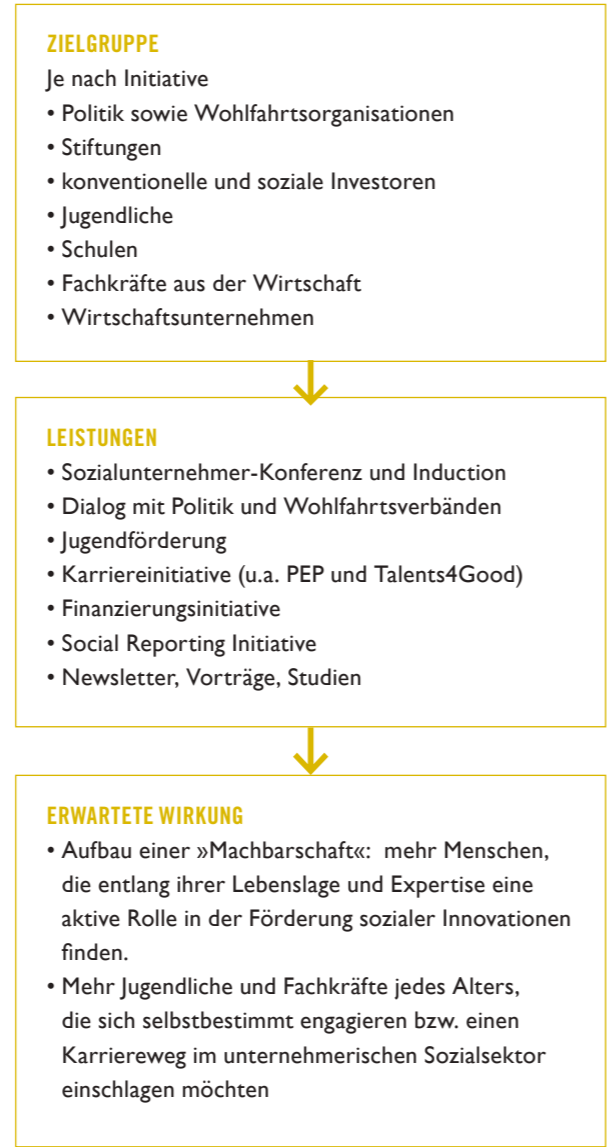
• **Karriereinitiative:** Seit 2012 zeigen wir Young Professionals sowie Menschen in der Mitte und gegen Ende ihres Erwerbslebens neue Karrierewege im Sozialunternehmertum auf. Mit Stipendien, Weiterbildungen und begleitendem Coaching bietet das Programm Engagement mit Perspektive (PEP) herausragenden jungen Weltveränderern die Chance auf einen Karrierestart als Sozialunternehmer ([www.pep-deutschland.de](http://www.pep-deutschland.de)). Mit der von Ashoka mitgegründeten Personal- und Karriereagentur Talents4Good werden Fachkräfte in Sozialunternehmen vermittelt ([www.talents4good.de](http://www.talents4good.de)).

• **Finanzierungsmechanismen:** Seit 2012 arbeiten wir intensiv daran, die Finanzierungslandschaft für Sozialunternehmer zu verbessern. 2013 gründeten wir eine Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE), die Sozialunternehmer und Finanziere aller Art zusammen bringen soll, um neue Erfolgsbeispiele für die Kombination von Investitionen und Förderungen zu schaffen ([www.fa-se.eu](http://www.fa-se.eu)).

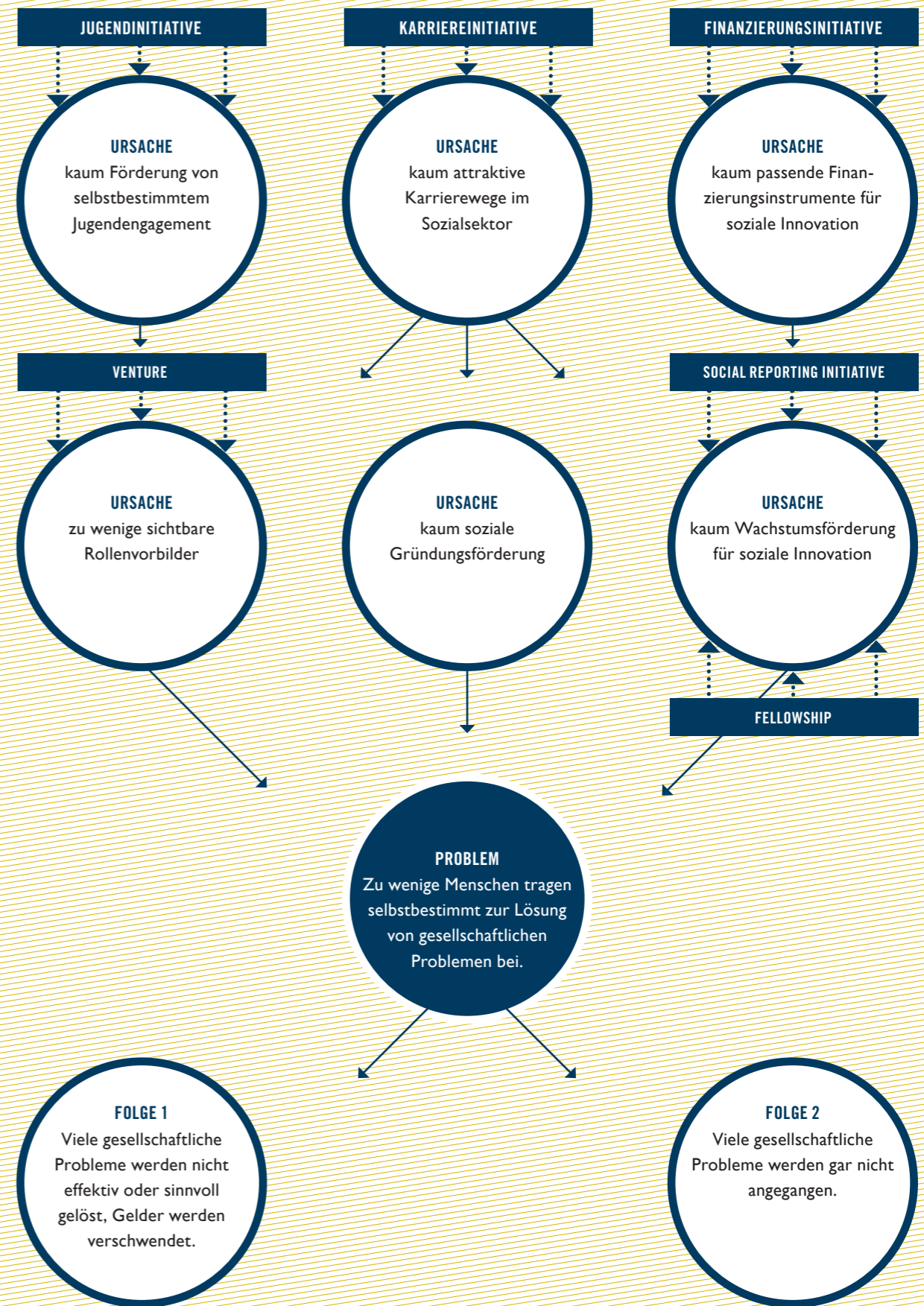
• **Wirkungsdokumentation:** Gemeinsam mit der »Social Reporting Initiative« entwickeln und verbreiten wir den »Social Reporting Standard«, einen Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung. Er spart Sozialunternehmern und Förderern Zeit bei Erstellung und Auswertung und macht sie vergleichbarer ([www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)).

Über diese Einzelthemen stehen wir im intensiven Dialog mit der Politik und diversen Wohlfahrtsorganisationen, um Kooperationen zu schließen und unsere Ansätze in neue Vorhaben einfließen zu lassen. So war Ashoka einer der sieben »Themenpaten« der ersten Multistakeholderkonferenz der Bundesregierung zu sozialer Innovation im Februar 2013. Im Jahr 2014 schloss das Programm »Engagement mit Perspektive« mit den Malteser Werken Deutschlands eine der ersten Partnerschaften aus Vertretern von Social Entrepreneurship und der Wohlfahrt.

DIE WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA-ÖKOSYSTEM-PROGRAMME



ASHOKAS LÖSUNGSANSATZ IM ÜBERBLICK





# RESSOURCEN, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN IM BERICHTS-ZEITRAUM

Im Jahr 2015 hat Ashoka Deutschland folgende soziale Wirkung erzielt. Sie wird entlang der Wirkungsketten unserer drei Kernprogramme dargestellt.

## AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA VENTURE)

### RESSOURCE

- 100.667 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 6.718 € Sachkosten
- Zeit der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter
- Engagement von sieben Volunteers als »Innovation Scouts«
- Ashoka-Partner stellt Räume für die Auswahlwoche in FFM kostenlos zur Verfügung

### LEISTUNG

- Pflege und Aktivierung des Nominatorennetzwerks aus 1.500 Experten
- 3 Workshops zur Schulung von Nominatoren durchgeführt
- Prüfung von ca. 200 Kandidaten durch Innovationsanalysen, Expertengespräche, Referenzchecks
- Interviews mit etwa 40 Kandidaten
- Fünf neue bestätigte Ashoka Fellows
- Vorbereitung der feierlichen Aufnahme im Juni 2016

### WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis als Sozialunternehmer: 63%\* der Ashoka Fellows der vergangenen drei Jahre haben sich erst durch den Auswahlprozess selbst als Sozialunternehmer wahrgenommen.
- 88% konnten bereits durch den Auswahlprozess ihre Ziele schärfen und Strategien verbessern.
- Verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit: In nahezu allen Gesprächen mit sozialen Gründern oder interessierten Förderern werden uns Ashoka Fellows als entscheidende Inspirationsquelle genannt.

\*Ergebnisse der Jahresumfrage unter den Ashoka Fellows im Dezember 2015 mit einer Rücklaufquote von 77%

## FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA FELLOWSHIP)

### RESSOURCE

- 86.440 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 61.437 € Sachkosten
- 311.913 € an Stipendien für deutsche Fellows
- Zeit der Ashoka Support Network-Mitglieder
- Zeitliches Engagement von pro-bono Partnern im Wert von mehr als 950.000 €

### LEISTUNG

- Auszahlung von 7 Stipendien

#### Kompetenzaufbau

- Ausführliche Startgespräche für fünf neue Fellows
- Beratung durch FASE und pro-bono Partner zu Finanzierungsmodellen
- Workshops bei den zwei Fellow-Treffen, u.a. zu wirksamer Kommunikation und effektiver Politikvernetzung
- Beratungsgespräche, z.B. »Accelerator Panels« mit 6 Fellows und 23 externen Experten
- Jahresgespräch mit den Fellows inkl. Rück- und Ausblick zu Strategie und Planung
- Einzelbegleitung durch Ashoka-Mitarbeiter
- Unterstützung der internationalen Initiative »Wellbeing-Project«

#### Kontaktaufbau

- Gezielte Öffnung der Sozialunternehmer-Konferenz gegenüber Zielgruppen aus Politik und Verwaltung; Ausschreibung von »Rollen in der Machbarschaft«
- Ausrichtung von ASN-Fellow-Abend sowie fünf regionalen Treffen des Netzwerks
- Einzelvermittlung nach Bedarf
- Pflege und Ausbau der Partnerschaften von Ashoka

### WIRKUNG

- Zeitliche Konzentration: knapp 90% aller deutschen Fellows widmen sich voll der Verbreitung ihrer sozialen Innovation.

*Fast alle Fellows der vergangenen drei Jahre haben durch Beratung des Netzwerks an Kompetenz gewonnen, je nach Fellow bezogen auf Grundorientierungen oder bestimmte Themen:*

- 86% hat die Beratung durch Ashoka-Mitarbeiter zu größerer Klarheit über strategische Prioritäten verholfen.
- 100% ist durch Ashoka-Mitarbeiter klarer geworden, welche Berater für ihre eigenen strategischen Prioritäten am besten weiterhelfen können.

### DURCH UNS KONNTEN...

- ...relevante Finanzierungs- und Geschäftsmodelle kennenlernen.
- ...ihr Finanzierungs- bzw. Geschäftsmodell deutlich verbessern.
- je 43%** ...ihr Verbreitungsmodell klarer fassen und verbessern.
- ...relevante Methoden der Wirkungsmessung einführen.
- ...ihre Strukturen hinsichtlich Personal und Organisationsentwicklung verbessern.

### DURCH UNS SIND ASHOKA FELLOWS DER VERGANGENEN DREI JAHRE IN KONTAKT GEKOMMEN MIT MEHR...

- 71% ...Stiftungen
- 71% ...Unternehmen
- 57% ...Sozialinvestoren
- 29% ...politischen Entscheidungsträgern
- 57% ...Vertretern des Sozialsektors
- 29% ...Wissenschaftlern (z.B. Experten zu Wirkungsmessung)

## GESTALTUNG DES »ÖKOSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATIONEN

## RESSOURCE

- 145.432 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 110.804 € Sachkosten
- 91.326 € Personalkosten der Ausgründungsteams
- 83.816 € Sachkosten der Ausgründungsteams (inkl. Stipendien und Projektförderung)
- Zeitliches Engagement von pro-bono Partnern im Wert von über 445.000 €

## LEISTUNG

- Ashoka Sozialunternehmer-Konferenz zum Thema »Machbarschaft« im März 2015 mit 300 Teilnehmern, über 30 Workshops und über 40 Referenten
- Vorstellung der neuen Ashoka Fellows am Abend vor 500 Gästen

## WIRKUNG

- Tieferes Verständnis zu Sozialunternehmertum bei Entscheidern in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
- Sichtbarmachen konkreter Bedarfe und Engagementmöglichkeiten entlang der eigenen Expertise
- Stiften von Partnerschaften zwischen Fellows und Mitgliedern der »Machbarschaft«

## LEISTUNG

- Dialog mit Politik und Wohlfahrtsverbänden

## WIRKUNG

- Stärkung der Verbindung zwischen Social Entrepreneurship und Wohlfahrt im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen und der strukturierte Aufbau gemeinsamer (Skalierungs-)Partnerschaften im Rahmen der Wirkungsschmiede von Ashoka und den Maltesern.

## LEISTUNG

## Jugendförderung

- Begleitung der zwei »Change-maker Schools«, die Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Veränderer vorbereiten
- Gründung von 5 Teams für selbstbestimmtes Jugendengagement mit Partnern

## WIRKUNG

- Stärkung der Selbstwahrnehmung der Schulen als innovative Kraft in der Schullandschaft
- Ermöglichung der internationalen Vernetzung und des Wissensaustauschs im europäischen Teil des CMSchool-Netzwerks

*Stärkung der Selbstwirksamkeit bei 100 Jugendlichen:*

- 79% der Teilnehmer haben Dinge geschafft, die sie sich vorher nicht zugetraut hätten
- 90% sind der Meinung, die Gesellschaft im Kleinen verändern zu können (Bevölkerungsdurchschnitt: 25%)
- 100% wollen sich weiter engagieren

## LEISTUNG

## Karriereinitiative

- PEP: Weiterbildungsveranstaltungen für über 1.600 Teilnehmer, sowie Unterstützung und intensive Begleitung von 43 jungen Sozialunternehmern (im Rahmen von Stipendien und Wirkungsschmieden mit Coaching, Strategiebegleitung und kollegialer Beratung), welche mit ihren Angeboten mehr als 5.000 Menschen intensiv begleiten und rund 2,3 Millionen Menschen erreichen.

## WIRKUNG

- Frischer Wind im innovativen Sozialsektor durch professionalisierte Engagementsstrukturen für Ehrenamtliche und die Ermöglichung professioneller Karrieren für junge Sozialunternehmer.

## LEISTUNG

- Mitarbeit in der Social Reporting Initiative

## WIRKUNG

- Ca. 100 Organisationen in Deutschland berichten nach SRS

## LEISTUNG

- Vier Newsletter an durchschnittlich 7.500 Empfänger, etwa 50 Vorträge/Workshops durch Ashoka, ca. 20 eigene Publikationen (in Fachmagazinen, Blogs, etc.), Pflege unserer Social Media-Kanäle und Verbreitung internationaler Ashoka-Neuigkeiten
- Zahlreiche Interviews und Hintergrundgespräche für div. Medien sowie für wissenschaftliche Arbeiten

## WIRKUNG

- 61 Artikel über Social Entrepreneurship, in denen Ashoka im Mittelpunkt steht oder referenziert wird, insgesamt 311 Artikel zu den Fellows, Ashoka und Sozialunternehmertum
- 5.000 Facebook-Fans, 3.000 Twitter-Follower, 47.500 Unique Visitors auf der Webseite

## MASSNAHMEN ZUR BEGLEITENDEN EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG

Externe Gutachter und Jurymitglieder sind fester Teil des Auswahlprozesses für Ashoka Fellows. Ashoka Fellows dokumentieren ihre Entwicklung jährlich nach dem Social Reporting Standard. Jährlich wird eine externe Wirkungsmessung des Fellowship-Programms durchgeführt. Seit 25 Jahren führt auch Ashoka International Umfragen zur Effektivität der Förderung durch (siehe [www.ashoka.org/annual-reports](http://www.ashoka.org/annual-reports)).

Das Team von Ashoka kommt ca. sechsmal im Jahr zu Teamtagen zusammen, bei denen alle Mitarbeiter die eigenen Arbeitsergebnisse in den Programmen reflektieren und Verbesserungsvorschläge diskutieren. Jeder Mitarbeiter formuliert darüber hinaus mit einem betreuenden Kollegen Zielvereinbarungen, die allen anderen Mitarbeitern zugänglich sind und regelmäßig diskutiert werden.

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

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

## VERGLEICH ZUM VORJAHR: GRAD DER ZIELERREICHUNG, LERNERFAHRUNG UND ERFOLGE

Als größte Erfolge des Jahres 2015 sehen wir neben der Weiterführung des Konzepts der »Machbarschaft« bei der Sozialunternehmer-Konferenz im März 2015 die schnelle Vorbereitung der »Innovationkonferenz Integration«. Intern sind wir stolz auf die Verbreiterung unserer Führungsstruktur hin zu einem hin zu einem Führungsteam, das gemeinsam Verantwortung für Ashoka übernimmt. Ashoka Deutschland hat seit März 2015 keinen klassischen Chef mehr. Diese geteilte Führung hat es uns ermöglicht, die zahlreichen Personalwechsel des Jahres 2015 sehr gut zu meistern.

Eine Lernerfahrung des Jahres bleibt, dass die Inkubation und Ausgründung von Aktivitäten personell, juristisch und technisch mit erheblichem Aufwand verbunden sind. Darüber hinaus haben wir viele – auch nicht erfolgreiche – Versuche unternommen, qualifizierte und motivierte Einzelpersonen effizient in Rollen zu vermitteln, in denen sie einen Unterschied für den Social Entrepreneurship-Sektor machen können. Besonders für das langfristige Vermitteln in anspruchsvolle »Mitunternehmer«-Rollen bei Fellows oder Unterstützerorganisationen suchen wir noch nach effektiven Formaten und Wegen.



# PLANUNG UND AUSBLICK

## PLANUNG UND ZIELE

Ashoka plant, 2016 erneut bis zu sieben führende Sozialunternehmer auszuwählen. Weiterhin planen wir die Vergrößerung unseres Nominatorennetzwerks, um Ashoka Fellows in bislang unterrepräsentierten Themen (wie z.B. nachhaltigen Konsum) und Regionen (wie Ostdeutschland) finden zu können.

Im Programm Fellowship planen wir das pro-bono Unterstützungsangebot an Ashoka Fellows weiter entlang der Bedarfe von Fellows auszubauen und die im wachsenden Fellowship-Netzwerk vorhandenen Ressourcen noch stärker sichtbar und für die Fellows verfügbar zu machen.

Als neue Zielgruppen für die »Machbarschaft« planen wir gezielt stärker Kommunen einzubeziehen. Städte und Gemeinden haben eine Schlüsselrolle bei der Initiierung und Verbreitung von sozialen Innovationen. Eine systematischere Zusammenarbeit mit ihnen ist dringend notwendig.

Zudem planen wir, die beiden bereits ausgewählten »Changemaker Schools«, die Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Veränderer vorbereiten, stärker in das europäische Netzwerk der Changemaker Schools und der Ashoka Fellows mit innovativen Bildungskonzepten einzubinden.

## EINFLUSSFAKTOREN: CHANCEN UND RISIKEN

### CHANCEN

Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland immer noch am Anfang. Zum einen sind der Bildungsgrad und die Engagementbereitschaft im »Land der Ideen« so gewaltig wie nie – besonders nun in den Jahren nach der Finanzkrise, in denen viele, vor allem die heranwachsende Generation, das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Bürger neu gestalten wollen. Zum anderen gibt es in Deutschland enorme Ressourcen und Partnerschaftsmöglichkeiten, um Sozialunternehmer zu unterstützen und ihre Ansätze breitflächig für die

Gesellschaft nutzbar zu machen – wenn es gelingt, eine Förderlandschaft aufzubauen, die weit über das Ashoka-Netzwerk hinausgeht. Schlüsselpartner sind dabei innovativ agierende Stiftungen und Unternehmen, umdenkende Privatinvestoren, staatliche Förderstrukturen für soziale Innovation, Kommunen sowie Wohlfahrtsorganisationen.

### RISIKEN

Die aktuelle Aufmerksamkeitskultur zum Sozialunternehmertum lässt oft die Grenzen des Begriffs verschwimmen, so dass fast alle Aktivitäten, die wirtschaftliches und soziales Handeln miteinander verbinden, als Sozialunternehmertum definiert werden. Damit gerät das Entscheidende aus dem Blick: der sich selbst verantwortlich machende Bürger, der neue Lösungen entwickelt.

Zudem suggeriert die große Aufmerksamkeit, dass mit der Prägung und Etablierung des Begriffs »Social Entrepreneurship« und der Auswahl von Einzelpersonen das meiste des Wegs schon geschafft ist – und so mehren sich kritische Stimmen, die nach den schnellen Erfolgsgeschichten als Wirkungsnachweis fragen. Beim Abbau von Wachstums- und Verbreitungshürden für neue Lösungen ist unsere Gesellschaft aber erst ganz am Anfang. Es muss uns gelingen, ausreichend Energie und Aufmerksamkeit auf diese notwendigen und langfristigen Strukturveränderungen zu lenken. Ashoka muss weiter darauf achten, Sozialunternehmertum zu einem richtig verstandenen und wichtigen Teil des Sozialsektors zu machen. Sozialunternehmertum darf nicht als ein alternatives System zum Wohlfahrtsstaat oder gar als Vorwand für Sozialabbau verstanden werden, sondern als eine permanent erneuernde Kraft in Bürgergesellschaft und Sozialstaat.

# UNSERE ORGANISATION

## ORGANISATIONSPROFIL

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

## PERSONALPROFIL

Mit 7,9 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2014: 8,3 / 2013: 8,1), über die hier vorwiegend berichtet wird. Mit diesem Team wählen wir Ashoka Fellows aus, unterstützen sie, arbeiten an Ökosystemprogrammen (wie dem SRS) und koordinieren die Inkubation und Ausgründung von weiteren (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen. Zum 31.12.2015 waren dies:

- **SARAH FASBENDER** – Trainee
- **ANIKA HAAG** – Personal und Veranstaltungen, Teilzeit
- **LAURA HAVERKAMP** – Fellowship, Ashoka Support Network und Kommunikation, Führungsteam
- **ODA HEISTER** – Talentinitiative, Führungsteam, Teilzeit (im Sabbatical)
- **CHRISTIN HEUER** – Fellowship (in Elternzeit)
- **JAN HINDRICHS** – Auswahlprozess, Betreuung Projekt »Bildung als Chance«
- **RAINER HÖLL** – Internationale Fellowship und Partnerschaften, Führungsteam (2. HJ in Elternzeit)
- **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** – Coaching-Netzwerk
- **FELIX OLDENBURG** – Finanzierungsinitiative, Führungsteam und Direktor Europa
- **ANNIKA SCHRÖDER** – stud. Hilfskraft, Administration, Teilzeit
- **MARKUS SOLLNER** – Finanzen und Recht, Personal und Operations
- **REGINE UNRUH** – Finanzen, Teilzeit

In unseren temporären Teams für Ökosystemprogramme machten Mitarbeiter (MA) 2,5 VZÄ aus (2014: 2,9 / 2013: 2,6). Unsere Teams in diesem Jahr:

- Finanzierungsinitiative: **BJÖRN STRÜWER** (ehrenamtlich)
- Jugendinitiative / Changemaker Skills: **SARAH FASBENDER** (in Anteilen)
- PEP – Engagement mit Perspektive: **ANJA BITTNER** (in Anteilen), **KATHARINA FABIAN** (Teilzeit), **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** (in Anteilen)

Mitarbeiter, die internationale Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 3,5 VZÄ aus (2014: 4,3 / 2013: 3,6):

- **KATHARINA HINZE** – Innovationskonferenz Integration
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Ashoka Globalizer
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Ashoka Türkei
- **MICHAEL VOLLMANN** – Ashoka Globalizer und Partnerschaft mit der Siemens Stiftung, Teilzeit
- In Anteilen: **ANJA BITTNER**, **RAINER HÖLL**, **FELIX OLDENBURG**

Wir danken unseren ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen **JOHANNA KALLEN**, **JULIA REICHE**, **PHILIPPINE REIMPELL** und **FABIOLA STACHELS** sehr für ihr Engagement.

Dank gilt auch unseren langjährigen Mitarbeiter/innen **KONSTANZE FRISCHEN**, **MARLENE HENNICKE** und **DENNIS HOENIG-OHNSORG**, die unser Team im Jahr 2015 verlassen haben und die nun bei Ashoka International oder in der Machbarschaft wirken. Außerdem danken wir **FLORIAN GLASER**, **DOROTHEE KINZINGER**, **ANTONIA MEHNERT** und **FRANZISKA WALTHER**, die sich 2015 gemeinsam mit uns für eine bessere Welt eingesetzt haben und nun neue Wege gehen!

Ashoka versteht sich als Plattform unternehmerisch denkender Menschen. Alle Mitarbeiter werden 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.

Langfristige Mitarbeiter von Ashoka können die Seniorität und das Selbstverständnis erlangen, sich gleichsam als »Mitunternehmer« und Teil des Führungsteams zu fühlen – vergleichbar mit einer Partnerschaft bei Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen. Dieses Führungsteam hat keine maximale Größe. Neue Mitglieder werden einstimmig aufgenommen und vertreten Ashoka Deutschland nach außen eigenständig.

Als unternehmerische Plattform besteht Ashoka aus weit mehr Personen als den Mitarbeitern. Sehr viele Leistungen werden nicht direkt durch Mitarbeiter 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.

### ASHOKA SUPPORT NETWORK (ASN)

Ashoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die einen großen Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Das Ashoka Support Network ist ein internationales Netzwerk aus erfolgreichen Unternehmern und Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft. Derzeit engagieren sich 50 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es 160 (siehe auch Seite 44 und [www.ashokasupportnetwork.org](http://www.ashokasupportnetwork.org)).

Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie ca. 42% des Jahresbudgets beitragen. Sie stehen den Ashoka Fellows auch mit Rat und Tat zur Seite (mit ca. 40 Coachings und Beratungen für Fellows 2015), unterstützen bei Aufbau und Entwicklung unsere Ausgründungen wie Talents4Good und FASE und beraten das Ashoka-Team permanent und besonders als Experten bei den Sommerstudien.

### PRO-BONO PARTNER

- **AIRPLUS INTERNATIONAL** (Firmenkreditkarten)
- **ALVENSLEBEN CORPORATE BRANDING** (Branding)
- **ELEVEN GGMBH** (Büro- und Veranstaltungsräume in München)
- **GOODROOT** (Wirkungsmessung)
- **HELGA BREUNINGER STIFTUNG** (Fellow-Treffen)
- **HOGAN LOVELLS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **HILL + KNOWLTON STRATEGIES** (PR)
- **INTES** (Weiterbildung von Ashoka Fellows)
- **LATHAM & WATKINS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- **LINKLATERS** (Rechtsberatung, Büroinfrastruktur in München)
- **MCKINSEY & COMPANY** (Strategieberatung)
- **CHRISTIAN KLANT** (Fotografie)
- **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss)
- **SOCIAL IMPACT** (Fellowtreffen, Fellowberatung)
- **TINT LINGUISTIC SERVICES** (Übersetzungen)
- **TRACK** (Kommunikation)
- **NATASHA WALKER ASSOCIATES** (Moderation)
- **XING** (Premium-Profil für Ashoka und Ashoka Fellows)
- **WESTERN UNION** (Auslandsüberweisungen)
- **EGON ZEHNDER INTERNATIONAL** (Executive Search)

Darüber hinaus haben wir mit vielen Netzwerkorganisationen in unserem Umfeld gearbeitet, unter anderem den Baden-Badener Unternehmertagesgesprächen (BBUG), der Entrepreneurs' Organization (EO), dem Family Business Network – Next Generation (FBN NxG), dem Alumninetzwerk des McCloy-Stipendienprogramms und der Studienstiftung des deutschen Volkes.

### ENGAGIERTE EXPERTEN IM COACHING-NETZWERK

Eine Reihe von Partnern unterstützen unsere Fellows und das Ashoka-Team durch professionelles Coaching, Leadership- und Organisationsberatung sowie Mentoring und Change Management-Beratung. Details auf Seite 47 sowie unter [www.germany.ashoka.org/partner](http://www.germany.ashoka.org/partner)

### PARTNER FÜR WIRKUNGSBERICHTERSTATTUNG UND PUBLIKATIONEN

- **MEDIENHAUS KASTNER** (Druck)
- **TEMPUS CORPORATE** – Ein Unternehmen des ZEIT Verlags
- **SSP FORMFAKTOR GMBH** (grafische Umsetzung)



## GOVERNANCE, EIGENTÜMERSTRUKTUR, MITGLIEDSCHAFTEN UND VERBUNDENE ORGANISATIONEN

Ashoka Deutschland hat seit März 2015 keinen Hauptgeschäftsführer mehr, sondern ein Führungsteam. Dieses besteht zum 31.12.2015 aus Laura Haverkamp, Oda Heister, Rainer Höll und Felix Oldenburg. Jedes dieser hauptamtlichen Mitglieder im Führungsteam ist alleinvertretungsbe-rechtigt. Auch Dennis Hoenig-Ohnsorg und Michael Vollmann gehörten im Laufe des Jahres dem Führungsteam an. Ab Mai 2016 wird Matthias Scheffmeier, der in den vergan-genen Jahren Ashoka in der Türkei mit aufgebaut hat, das Führungsteam verstärken.

Die jeweiligen Bruttojahresgehälter für die sechs Führungs-teammitglieder während des Jahres 2015 (4,2 VZÄ) betra-gen im Durchschnitt 64.485,73€ (pro VZÄ). Alle Führungs-teammitglieder arbeiten größtenteils in der inhaltlichen Programmumsetzung, auch in internationalen Programmen.

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

Ashoka Deutschland ist Mitglied der Social Reporting Initia-tive e.V. und dort auch im Vorstand vertreten. Weiterhin ist Ashoka Deutschland Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen und in der European Venture Philanthropy Asso-ciation (EVPA).

Ashoka Deutschland hält 50% am Eigenkapital der Talents-4Good GmbH und 100% am Eigenkapital der Finanzierungs-agentur für Social Entrepreneurship GmbH.

## UMWELT - UND SOZIALPROFIL

Als nachhaltig handelnde Organisation minimiert Ashoka Fernreisen und nutzt primär Bahn und öffentliche Ver-kehrsmittel sowie in der Regel Privatunterkünfte statt Ho-tels.

Die Gehälter der Mitarbeiter werden nach einem global einheitlichen System festgelegt, das sich an den Lebens-haltungskosten und Niveaus der nationalen Sozialsektoren orientiert.

Ashoka legt als Arbeitgeber besonderen Wert auf die Ver-einbarkeit von Familie und Beruf und verfügt über eine Teilzeitquote von knapp 20%. In Verantwortung für Nach-wuchsförderung vertraut Ashoka Deutschland bereits Mitarbeitern im Alter von unter 30 Jahren Programmver-antwortung an und hat angemessen bezeichnete und ver-gütete Einstiegsmöglichkeiten geschaffen: Berufseinsteiger-programme für Hochschulabsolventen dauern bei Ashoka zwischen sechs und zwölf Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lau-ten (z.B. »Junior Entrepreneur«, »Trainee«, »Hospitant«), keinesfalls jedoch »Praktikant«.

Darüber hinaus fanden 2015 zahlreiche Personalentwick-lungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Wei-terbildungen, Konferenzteilnahmen und Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros.

# ASHOKA KONTROVERSEN

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

Manchmal können wir unbeabsichtigte Nebenwirkungen unserer Arbeit verhindern: indem wir Prozesse verbessern, Fehler vermeiden, klarer kommunizieren. Doch manche Zielkonflikte bleiben bestehen. Ihnen müssen wir uns ehrlich stellen. Das tun wir nicht nur intern (was wir auch 2015 wieder bei einem speziellen dreitägigen Teamtreffen getan haben), sondern auch nach außen. Hier beschreiben wir zwei Kontroversen aus dem Herz unserer Arbeit, bei denen es kein falsch oder richtig gibt. Sondern nur eine Spannung, mit der wir immer wieder aufs Neue umgehen müssen.

## SCHAFFT ASHOKA NICHT DURCH DAS FELLOWSHIP LANGFRISTIG PREKÄRE BERUFSKARRIEREN?

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

Meist funktioniert das. Fünf Jahre nach Ende des Stipendi-ums sind global 84% der Fellows immer noch voll auf ihr Vorhaben fokussiert. Aber es gelingt nicht immer, und oft hat das nichts mit den Talenten und Kompetenzen der Fel-lows zu tun. Soziale Innovationen brauchen oft länger als drei Jahre, bis stabile Strukturen und eine Finanzierung ste-hen – oder bis sich bestehende Märkte ausreichend verän-dert haben. Und selbst wenn dieses Ziel erreicht wird: Social Entrepreneurs agieren in Bereichen des Marktversagens und können (anders als Entrepreneurure in der Wirtschaft) selbst im größtmöglichen Erfolgsfall nicht mit hohen Rendi-ten oder Geschäftsführergehältern rechnen.

So fragt sich Ashoka oft: Wie stark sind wir mitverantwort-lich, wenn wir jedes Jahr sechs bis acht Ashoka Fellows zu einem risikoreichen Karrierewechsel verhelfen, bei dem wir nicht immer wissen, ob er in jeder Perspektive gut für sie ausgeht? Wie steht es mit fehlenden Versicherungen und unzureichender Altersvorsorge in dieser Zeit? Natürlich sind wir nicht die einzigen, die sich diesen Fragen stellen sollten. Jede stipendienvergebende Stiftung trägt eine sol-che Mitverantwortung. Aber wir sind es, die in der Kom-munikation das bewusste Eingehen des unternehmerischen Risikos immer wieder in den Vordergrund stellen.

Manche Social Entrepreneurs hätten zur Lösung gerne den Staat mehr in der Pflicht, manche Ashoka, andere wollen sich untereinander stärker organisieren. Und andere se-hen es schlicht als das unternehmerische Risiko, das man als Sozialunternehmer selbst tragen muss. Das Feld ist in Deutschland erst am Entstehen und wir kennen die richtige Antwort nicht. Aber wir werden weiter nach ihr suchen.

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

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

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

Ashoka geht deshalb jede Partnerschaft sehr bewusst ein und lehnt bestimmte Partnerschaftsangebote ab – auch wenn wir mit zusätzlichen Ressourcen mehr soziale Wir-kung erzielen könnten. Beispielsweise haben wir keine Part-ner in den Rüstungs- und Rohstoffindustrien. Darüber hin-aus legen wir Wert darauf, dass Partnerschaften mindestens eine Laufzeit von drei Jahren haben und dass es besonders bei großen Partnern Verantwortliche gibt, die sich selbst sehr stark mit Ashoka und unseren Ideen identifizieren. So möchten wir verhindern, dass wir als kurzfristiges Feigen-blatt für »Greenwashing« genutzt werden. Bei diesen Ab-wägungen helfen persönliches Vertrauen und ehrliche Ge-spräche oft mehr als fest stehende Nachhaltigkeitskataloge. Im besten Fall gewinnen wir zudem Einfluss auf die Zukunft. Wir möchten Gesellschaft verändern, Grenzen zwischen Sektoren überwinden, unternehmerisch denkende Men-schen überall verbinden. Wenn sich Wirtschaftsunterneh-men – und besonders deren eigene »Intrapreneurs« – ge-meinsam mit uns auf den Weg machen möchten, bessere, sozialere, nachhaltigere Lösungen für Zukunftsprobleme zu finden, sind wir auch bereit, uns für kontroverse Partner kritisieren zu lassen.

# FINANZEN

## ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN

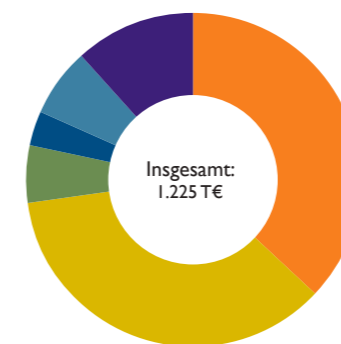
### KERNPROGRAMME

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

	2014	2015*
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.082.358</b>	<b>1.109.119</b>
ASHOKA SUPPORT NETWORK (ASN)	375.000	465.000
INVESTIERENDE PARTNER	302.000	450.867
KLEINSPENDER UND ZINSEN	79.313	67.523
NACHLASS VON VERA BIRKENBIHL	300.479	41.706
AUS LEISTUNGEN IM ZWECKBETRIEB	25.566	84.024
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>967.344</b>	<b>849.559</b>
<b>PERSONALKOSTEN</b>	<b>444.357</b>	<b>413.448</b>
AUSWAHLPROGRAMM »VENTURE«	99.847	100.667
FÖRDERPROGRAMM »FELLOWSHIP«	113.943	86.440
BETREUUNG VON ÖKOSYSTEMPROGRAMMEN	170.378	145.432
ADMINISTRATION/PARTNERMANAGEMENT	60.189	80.908
<b>SACHKOSTEN</b>	<b>213.094</b>	<b>257.490</b>
SACHKOSTEN FÜR NACHLASSABWICKLUNG (EINMALEFFEKT)	76.367	11.606
STIPENDIEN FÜR ASHOKA FELLOWS	233.526	167.015
<b>ZUSÄTZLICHE STIPENDIEN AUS INTERNATIONALEN STIPENDIENGELDERN</b>	<b>223.060</b>	<b>144.897</b>
<b>INSGESAMT AN DEUTSCHE ASHOKA FELLOWS GEFLOSSENE STIPENDIEN</b>	<b>456.586</b>	<b>311.913</b>

### ERTRÄGE 2015

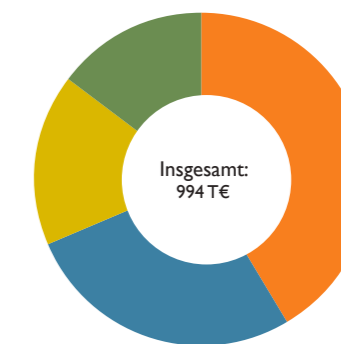
(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)



- 465 T€ Ashoka Support Network
- 451 T€ Investierende Partner
- 68 T€ Kleinspender, Zinsen, etc.
- 42 T€ Nachlass Vera Birkenbihl
- 84 T€ Zweckbetrieb
- 145 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global

### AUFWENDUNGEN 2015

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)



- 413 T€ Personalkosten
- 269 T€ Sachkosten
- 167 T€ Stipendien
- 145 T€ Stipendien von Ashoka Global

### ÖKOSYSTEMPROGRAMME 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 Aufwände sind entsprechend temporär.

	2014	2015*
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>129.096</b>	<b>234.248</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>270.231</b>	<b>175.142</b>
JUGENDINITIATIVE	55.642	–
PEP – PROGRAMM ENGAGEMENT MIT PERSPEKTIVE	194.988	175.142
PERSONALKOSTEN	60.026	91.326
SACHKOSTEN	35.033	45.966
STIPENDIEN UND PROJEKTFÖRDERUNG	99.928	37.850
ROOTS OF EMPATHY	19.600	–

### INTERNATIONALE PROGRAMME

Mit diesen Mitteln, die uns überwiegend aus internationalen Ashoka-Programmen zur Verfügung gestellt werden, koordinieren und finanzieren wir Aktivitäten wie den Ashoka Globalizer, die Programme This Works, Making More Health, ChangemakerXChange sowie den Aufbau weiterer Ashoka-Büros im Ausland.

	2014	2015*
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>3.049.683</b>	<b>897.114</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>4.415.741</b>	<b>1.191.411</b>
PERSONALKOSTEN	304.152	213.766
SACHKOSTEN	4.111.589	977.645

\* vorläufige Zahlen, Jahresabschluss in Vorbereitung



**GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VON ASHOKA DEUTSCHLAND GESAMT (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)**

	2014	2015*
ERLÖSE UND ERTRÄGE	4.261.136	2.240.481
AUFWENDUNGEN	5.653.315	2.216.112
PERSONALAUFWAND	852.204	718.540
SACH- UND SONSTIGE AUFWENDUNGEN	4.801.111	1.497.573
JAHRESFEHLBETRAG/JAHRESÜBERSCHUSS	- 1.392.180	24.369
ENTNAHME AUS ZWECKGEBUNDENEN UND FREIEN RÜCKLAGEN**	1.393.223	311.565
EINSTELLUNG IN ZWECKGEBUNDENE UND FREIE RÜCKLAGEN	-	331.144
BILANZGEWINN	1.043	4.790

\*\* inkl. verwendete Gewinnvorträge

**VERMÖGENSRECHNUNG (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)**

AKTIVA	2014	2015*
ANLAGEVERMÖGEN		
IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	7.586	4.639
SACHANLAGEN	2.851	3.023
FINANZANLAGEN	125.000	125.000
UMLAUFVERMÖGEN		
FORDERUNGEN	606.533	218.052
GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN	2.329.505	2.401.943
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	344	-
SUMME	3.071.820	2.752.658

PASSIVA	2014	2015*
EIGENKAPITAL		
GEZEICHNETES KAPITAL	25.000	25.000
RÜCKLAGEN		
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR ZUGESAGTE UND GEPLANTE STIPENDIEN	943.030	747.130
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE PROGRAMME	261.434	167.750
FREIE RÜCKLAGE FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE AKTIVITÄTEN	632.415	942.620
BILANZGEWINN	1.043	4.790
RÜCKSTELLUNGEN	83.000	5.000
VERBINDLICHKEITEN AUS NOCH NICHT VERWENDETEN ZUWENDUNGEN	750.190	675.542
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	310.708	109.825
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	65.000	75.000
SUMME	3.071.820	2.752.658

\* vorläufige Zahlen, Jahresabschluss in Vorbereitung

**BUCHFÜHRUNG UND RECHNUNGSLEGUNG**

Die Buchführung und Erstellung des Jahresabschlusses nach HGB erfolgt durch Peters, Schönberger & Partner in München. Der Abschluss wird wie im Vorjahr von Deloitte Deutschland testiert.

**FINANZIELLE SITUATION UND PLANUNG**
**ZUR ÜBERSICHT DER ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN:**

Die deutschen Kernprogramme verfügen über eine gesunde und gut diversifizierte Finanzierungsbasis. Unser Support Network ist 2015 erfreulich gewachsen. Außerdem konnten wir neue Partnerschaften abschließen. Der Bereich Fellowship wurde durch die Elternzeiten mehrerer Kollegen und dem erhöhten Engagement von ehrenamtlichen Mitarbeitern finanziell entlastet. Im Bereich Administration und Partnermanagement haben wir uns verstärkt. Wenige der neu ausgewählten Fellows benötigten Stipendien, und viele konnten aus internationalen Programmmitteln übernommen werden. Dadurch sind die deutschen Ausgaben für Stipendien gesunken.

Die Erträge 2015 im Bereich Ökosystemprogramme spiegeln ausschließlich die Erträge im Programm Engagement mit Perspektive (PEP) wider. Die Erträge des Vorjahres erscheinen durch eine einmalige Umstellung der buchhalterischen Darstellungsweise niedriger als die tatsächlichen Jahreseinnahmen, die sich auf 257.000 € beliefen. Die Jugendinitiative wurde 2015 ausschließlich gemeinsam mit Partnern durchgeführt und wird somit nicht mehr unter den Ökosystemprogrammen geführt. Im Programm PEP ist mit zusätzlichen Partnerschaften zu Wirkungsschmieden das »Capacity Building« gegenüber der Vergabe von Stipendien und finanziellen Projektförderungen in den Vordergrund gerückt. Die Aktivitäten von Roots of Empathy werden seit September 2014 ausschließlich von der neu gegründeten Roots of Empathy Deutschland gGmbH durchgeführt. 2016 wird Ashoka weiterhin relevante Ökosystemthemen identifizieren, prüfen und bei Bedarf mitgestalten. Auch 2015 hat Ashoka Deutschland internationale Ashoka-Programme mitentwickelt bzw. übernommen. Daher verwalten wir auch in Zukunft Mittel für Aktivitäten in anderen Ländern. Diese gestalten sich somit überwiegend als durchlaufende Positionen. Der starke Rückgang der Erträge und Aufwendungen ist auf das Auslaufen der ersten Phase des Programms »Making More Health« zurückzuführen. Die Ausgabenüberschüsse spiegeln überwiegend die Unterstützung von Ashoka Deutschland für internationale Ashoka-Aktivitäten wider.

**ZUR ZUSAMMENFASSENDEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

Die GuV bildet die Summen der drei Aktivitätsbereiche ab. In diesem Jahr stellen die deutschen Kernprogramme unser zentrales Ertragssegment dar. Im Vorjahr waren durch das Programm »Making More Health« im Bereich internationale Programme noch großvolumige und mehrjährige Erträge und Aufwendungen zu verzeichnen. Die Personalkosten waren in 2015 vor allem durch mehrere Elternzeiten entlastet. Der Jahresüberschuss wird in die Rücklagen eingestellt.

**ZUR VERMÖGENSRECHNUNG**

Bei den Aktiva spiegeln die Finanzanlagen die Beteiligungen an der Talents4Good GmbH und der FASE GmbH wider. Die Forderungen sind durch die Abwicklung eines wesentlichen Teils des Nachlasses von Vera Birkenbihl deutlich gesunken. Die verbliebenen Forderungen bestehen nunmehr aus Restforderungen des Nachlasses sowie ausgereichter Gesellschafterdarlehen. Ausreichende Liquidität ist gegeben.

Bei den Passiva gehen die zweckgebundenen Rücklagen nach §62 Abs. 1 Nr. 1 AO teilweise zurück, da wir neu eingeworbene Gelder für mehrjährige Programme unter Anwendung des IDW Standards (IDW RS HFA 21) als Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen ausweisen. Erhaltene überschüssige Mittel für nationale und internationale Aktivitäten werden in die freie Rücklage eingestellt. Die Rückstellungen verringern sich durch die Nachlassabwicklung von Vera Birkenbihl. Unsere sonstigen Verbindlichkeiten wurden zurückgeführt. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Network für Folgejahre.

**WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN**

- BMW STIFTUNG HERBERT QUANDT
- BOEHRINGER INGELHEIM (Making More Health)
- GENERALI ZUKUNFTSFONDS (Engagement und Entrepreneurship Älterer)
- GOOGLE DEUTSCHLAND (Google Impact Challenge)
- HANIEL STIFTUNG UND FRANZ HANIEL & CIE. GMBH (Bildung als Chance)
- HIT STIFTUNG (Förderung von Social Entrepreneurs im Themenfeld Kinder/Jugend)
- MALTESER WERKE (Programm Engagement mit Perspektive – PEP)
- ROBERT BOSCH STIFTUNG (This Works, ChangemakerXChange)
- SAP (Programm Engagement mit Perspektive – PEP)
- SIEMENS STIFTUNG (empowering people.Network, international)
- WERHAHN STIFTUNG (Chancen für Jugendliche)

Ashoka erhielt 2015 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters in München und nutzte in Berlin und Hamburg Arbeitsmöglichkeiten im social impact lab. Dank der Partnerschaften mit Peters, Schönberger & Partner und Deloitte Deutschland fallen nur geringe Kosten für Buchhaltung, Jahresabschluss und Testierung an.



# DANKE!

AN DIE MITGLIEDER DES ASHOKA SUPPORT NETWORK SOWIE UNSERE PARTNER:

## UNSERE PRO BONO PARTNER

Hubertus von Alvensleben  
Corporate Branding

 HELGA BREUNINGER STIFTUNG

goodroot

HILL+KNOWLTON  
ASSOCIATES

INTES  
Forschung  
Entwicklung  
Innovation

CHRISTIAN  
KLANT  
FOTOGRAFIE

LATHAM & WATKINS

Linklaters

Hogan  
Lovells

McKinsey & Company

PSP  
MÜNCHEN

SOCIAL  
IMPACT

Tint  
Linguistic Services

TRACK

NW

XING

Egon  
Zehnder  
International

## UNSERE INVESTIERENDEN/THEMATISCHEN PARTNER

BMW Stiftung  
Herbert Quandt

Boehringer  
Ingelheim

GENERALI  
ZUKUNFTS  
FONDS

Google

HANIEL

HANIEL STIFTUNG

HIT  
STIFTUNG  
WIRTSCHAFTLICHE ZUKUNFT

Malteser  
...weil Nähe zählt.

Robert Bosch Stiftung

SAP

SIEMENS | Stiftung

WS  
Werhahn  
Stiftung

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON

ssp formfaktor

KASTNER AG  
das medienhaus

Ashoka. Heimat der changemaker

