

# CHANGEMAKER

IDEEN FÜR DEN GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL | ASHOKA DEUTSCHLAND

2016/2017

SRS

INKLUSIVE  
WIRKUNGSBERICHT 2016

## IDEEN, DIE BEGEISTERN

Wie 67 Ashoka Fellows  
die Welt zum  
Besseren wandeln

## GUTE LÖSUNGEN VERBREITEN

Wie wir Ideentransfer  
fördern

## SYSTEME VERÄNDERN

Was es braucht, um  
gemeinsam größere  
Wirkung zu erzielen

## » VERGISS DEIN EGO «

Social Entrepreneurs wie Jeroo Billimoria teilen Ideen, um Mitstreiter zu gewinnen. Sie lassen los, um mehr zu bewirken. Was wir von ihnen lernen können.

# 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

## EINLADUNG ZUM UMDENKEN

Zusammen mit wundervollen Mitstreitern genießen wir das Privileg, die Pioniere einzigartiger Ideen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen auf ihrer Reise begleiten zu dürfen. Zwicken Sie uns bitte mal, denn unglaublich aber wahr: sie zu finden und zu begleiten, ist unser Vollzeitjob. Rückenwind erhalten Deutschlands Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer dabei von einem immer stärker werdenden Ökosystem, das Zugang verschafft zu Talenten, Geld, Beratung und Infrastruktur. Aus einer vor 10 Jahren unbekanntem Szene, wurde eine auf das ganze Land verteilte Machbarschaft. Sie wirkt, denkt und fiebert mit, wenn wieder jemand anpackt, anstatt nur anzuklagen. Wir finden: Das ist der Wahnsinn! Und sind stolz unseren Teil dazu beizutragen. Sollten Sie auch sein. Und wenn Sie Ihre eigene Rolle noch suchen, finden Sie sie hoffentlich bei der Lektüre dieses Magazins.

Wir haben schon viel gemeinsam geschafft. In Anbetracht dessen, dass viele Herausforderungen weiterhin ungelöst sind, wissen wir dennoch: Weitere Schritte müssen noch gegangen werden.

Wir sehen immer wieder: Wirkungsvolle Veränderung braucht Ideen, denen ein radikales Umdenken zu Grunde liegt. Wie die Einführung frühkindlicher Bildung durch Maria Montessori oder Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks als Grundlage der Wissensgesellschaft vor Jahrhunderten, reizen uns auch heute Lösungsansätze, die grundlegende, nachhaltige und gesellschaftliche Veränderung zum Ziel haben. Sozialer Zusammenhalt, das Bildungssystem der Zukunft, Ressourcenknappheit, die Gestaltung des digitalen Raums, Migration oder Klimawandel; All das sind hochkomplexe Herausforderungen, bei denen ein Projekt hier und eine überbrückende Maßnahme dort nicht lange währt. »Social Entrepreneurs reichen Hungernden nicht nur Fisch oder lehren sie das Angeln, sondern verändern gleich die ganze Fischindustrie« schreibt Ashoka Gründer Bill Drayton. Er spricht von Lösungen, die in der Lage sind ein System zu verändern – zum Wohle Aller. Die Unternehmer des Ashoka Netzwerks, und über dessen Grenzen hinaus zahllose soziale Erfinder, haben bereits viele Bausteine für die Veränderung von Systemen beisammen – das große 1000-Teile Puzzle können wir jedoch nur gemeinsam lösen.

Wir möchten Ihnen daher einen Vorschlag machen: Lassen Sie uns Zusammenarbeit umdenken. Schauen wir uns die Herausforderungen gemeinsam an und durchdringen wir die Probleme. Verstehen und lernen wir, wie die Systeme dahinter funktionieren, setzen wir uns ambitionierte, aufeinander abgestimmte Ziele, kombinieren wir unsere Ideen und kooperieren wir als Mit-Unternehmer. Wir freuen uns darauf!

*Kit Walden Pimp  
für Team von Ashoka Deutschland*

# 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.

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.

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.

!

## 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.

!

### GUT ZU WISSEN:

- Ashoka ist auf Platz 6 der TOP 500 NGOs weltweit (Global NGO Advisor 2016)
- 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«



!

### 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.

MACHBARSCHAFT

**38 GASTBEITRÄGE**  
über Impact Investing sowie das Verhältnis von Social Entrepreneurship und Politik.

FINDEN

**10 DIE NEUEN FELLOWS**  
Querdenker, Themenstarter, Bildungsgestalter – Lernen Sie sie kennen.

MACHBARSCHAFT

**40 FRÜH ÜBT SICH**  
Mit welchen Angeboten wir bereits junge Changemaker begleiten.

BEGLEITEN

**16 CHANCENPLATTFORM**  
Was macht eigentlich die Ashoka Fellowship aus?

MACHBARSCHAFT

**42 WER'S MÖGLICH MACHT**  
Wie Support Netzwerk, Partner und Coaches die Machbarschaft stärken.

BEGLEITEN

**18 EIN NETZWERK WÄCHST**  
11 Jahre Ashoka Fellowship.

MACHBARSCHAFT

**46 SOMMERGIPFEL DER ZUKUNFTSDENKER**  
Wie Social Entrepreneurs Märkte anders gestalten.

BEGLEITEN

**20 PANORAMA**  
Einblick in die Vielfalt der Aktivitäten im Netzwerk.

MACHBARSCHAFT

**47 GUTE LÖSUNGEN VERBREITEN**  
Wie wir Ideentransfer fördern.

BEGLEITEN

**24 IDEEN, DIE BEGEISTERN**  
67 Ashoka Fellows in Deutschland im Überblick.

MACHBARSCHAFT

**48 SELBSTTEST**  
Finden Sie Ihre Rolle in der Machbarschaft

BEGLEITEN

**28 ÜBER DEN TELLERRAND**  
Neues aus dem globalen Netzwerk von Ashoka.

SRS

**50 WIRKUNGSBERICHT**  
von Ashoka Deutschland nach Social Reporting Standard (SRS).

BEGLEITEN

**32 TURÖFFNER**  
Haben wir die Hürden für soziale Problemlöser erfolgreich abgebaut?

SRS

**67 KONTROVERS**  
Fragen, die nicht eindeutig zu beantworten sind. Ein Einblick.

MACHBARSCHAFT

**34 ÜBER MOPP UND EIMER**  
Was es heißt, Systeme zu verändern.

SRS

**68 ZAHLEN, BITTE!**  
Erträge, Aufwendungen und unsere Bilanz im Überblick.

»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

# FINDEN

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.



# 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.



Innovationen und die Pioniere dahinter früh zu finden – das bedeutet intensive Sucharbeit. Oft kommen wichtige Einsichten nicht aus bereits etablierten Organisationen, sondern aus einem überraschenden Blickwinkel, etwa dem 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 250 Vorschläge und Hinweise auf Projekte, Ideen und Persönlichkeiten haben das Team von Ashoka Deutschland 2016 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. Ein Beispiel: Unser Fellow Jan Wulf-Schnabel bildet Menschen mit Behinderung als Lehrpersonen an Universitäten aus. Damit schafft er nicht nur Arbeitsplätze, sondern öffnet das System Universität und weitere gesellschaftliche Bereiche für mehr Diversität.

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



# DIE NEUEN ASHOKA FELLOWS

Jedes Jahr aufs Neue denken wir: Jetzt haben wir alle gefunden. Und dann erfahren wir erneut von 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 aufs Neue\*.



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

...macht Menschen mit Behinderungen zu Botschaftern ihres eigenen Potenzials.

Mehr auf [www.inklusive-bildung.org](http://www.inklusive-bildung.org)



**JÖRG SCHÜLER**  
DIGITALE HELDEN

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

Mehr auf [www.digitale-helden.de](http://www.digitale-helden.de)



**FLORIAN ZECH**  
AMANDLA / SAFE-HUBS

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

Mehr auf [www.edufotball.org](http://www.edufotball.org)

Inklusion von Menschen mit Behinderungen bleibt zu oft ein theoretisches Konstrukt, obwohl sie immer wieder als Priorität benannt wird. Indem er Menschen mit geistigen Behinderungen als Bildungsfachkräfte zum Thema Inklusion ausbildet, zeigt Jan Wulf-Schnabel ganz konkret Wege für erfolgreiche Inklusion auf. Die Bildungsfachkräfte geben an Universitäten und in der beruflichen Weiterbildung praxisnahe Kurse, um für die Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen zu sensibilisieren. Einerseits werden so sinnvolle Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen. Und andererseits erhalten Studierende die Kompetenz, Inklusion in ihren zukünftigen

Berufen zu stärken, sei es als Lehrer, Sozialarbeiter oder Verwaltungsangestellter. Die Lehrenden werden dabei zu aktiven Botschaftern für ihr eigenes Potenzial und treten als Experten in eigener Sache auf. Ihre Behinderung wird zu einem essentiellen Beitrag für eine inklusive und barrierefreie Gesellschaft. Seit 2013 haben die Bildungsfachkräfte in über 70 Seminaren, Vorlesungen und anderen Veranstaltungen mehr als 3000 Studierende und Berufstätige in Schleswig-Holstein erreicht. 2017 starten weitere Qualifizierungen im In- und Ausland. Mit dem Institut für Inklusive Bildung leistet Jan Wulf-Schnabel einen wichtigen Beitrag zur Öffnung der Universitäten für Menschen mit Behinderungen.

Fast jedes Kind besitzt heutzutage ein Smartphone. Damit steigen auch die Risiken, die die Digitalisierung mit sich bringt. Phänomene wie Cybermobbing sind weit verbreitet und können in besonders schweren Fällen zu Isolation und Depression führen. Die Beteiligten – Schüler, Eltern und Lehrer – sind in solchen Situationen oftmals überfordert. Digitale Helden macht Schüler zu Mentoren zur Prävention von Cybermobbing und für mehr Internetsicherheit. Sie lernen alles zum Thema Digitaler Stress, führen selbst Informationsveranstaltungen für Schüler, Eltern und Lehrer durch und helfen als Peercoaches ihren Mitschülern im Fall von Cybermobbing, oder anderem Stress im Internet. Das Digitale Helden-Curriculum verbindet Lernelemente sowohl online

als auch offline. Schulen wird damit eine kostengünstige und flexible Teilnahme am Programm ermöglicht. Jörg vernetzt gleichermaßen die Schulen untereinander und mit zentralen Akteuren wie Jugendämtern oder Polizei. Erfolgsbeispiele und Tipps können dadurch leicht ausgetauscht sowie Prozesse für den Umgang mit schwerwiegenden Fällen aufgebaut werden. Kurzum: Digitale Helden schafft kostengünstige, nachhaltige Strukturen für Prävention und Intervention bei digitalen Notfällen und hilft Schülern digitale Empathie zu entwickeln – mittlerweile an 85 Schulen. Gemeinsam mit Partnerorganisationen, möchten Jörg und sein Team das Modell nun deutschlandweit skalieren.

Viele Jugendliche in Südafrikas Townships sind gefangen in einer Abwärtsspirale aus Arbeitslosigkeit, Langlewige und Kriminalität. Vereinzelt Programme gibt es viele, jedoch sind diese selten miteinander harmonisiert, nicht nachhaltig finanziert und finden keinen Zugang zu den Jugendlichen. Mit dem Konzept der Safe-Hubs ermöglicht Florian Zech benachteiligten Jugendlichen einen sicheren Ort für persönliche Entwicklung. Das Besondere: 1 Safe-Hubs bieten nicht nur eigene Programme an, sondern integrieren Programme anderer nichtstaatlicher und staatlicher Akteure. So entsteht ein ideal aufeinander abgestimmtes Angebot aus

Beratung, sportbasierten Bildungsprogrammen und Arbeitsvermittlung. 2 Safe-Hubs sind langfristig finanziell tragend: Einmal gebaut, tragen die Hubs ihre Kosten selbst, unter anderem durch Einnahmen aus Vermietung von Räumen und Werbeflächen. 3 Durch ihre weite Verbreitung können Jugendliche flächendeckend erreicht werden. Florian hat Safe-Hubs in eine regionale Jugendstrategie überführt; der Bau von 69 Hubs in Südafrika ist bereits geplant. Als nächsten Schritt hat sich Florian die globale Verbreitung seines Konzepts als soziales Franchise vorgenommen.



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

\*Global betrachtet sind 40 % der Fellows Sozialunternehmerinnen. Es ist also eine Ausnahme, dass der diesjährige Jahrgang ausschließlich aus Männern besteht.



## DANIEL KERBER

### MORE THAN SHELTERS

...entwickelt und verbreitet Innovationen, die würdige Lebensräume für Menschen auf der Flucht ermöglichen.

Mehr auf [www.morethanshelters.org](http://www.morethanshelters.org)



## KAI GILDHORN

### MUNDRaub

...verbindet Mensch und Natur durch die Wiederbelebung der Obstallmende.

Mehr auf [www.mundraub.org](http://www.mundraub.org)



## MARTIN AUFMUTH

### EINDOLLARBRILLE

...schafft Zugang zu Brillen und damit eine Basis für ökonomische Teilhabe im globalen Süden.

Mehr auf [www.eindollarbrille.de](http://www.eindollarbrille.de)

» Trocken, sauber, satt«, so die weit verbreitete Devise in der humanitären Hilfe für Geflüchtete. Dieser Ansatz wird der Situation der Menschen vielfach nicht gerecht: Die Verweildauer in den Camps im Süden oder den Ankunftscentren im Norden ist teilweise extrem lang. Menschliche Schutzbedürfnisse bleiben auf der Strecke, wichtige Chancen zur Integration werden verpasst. Daniel Kerber entwickelt ganzheitliche Lösungen zur Gestaltung von Lebensräumen für Geflüchtete. Begonnen hat er seine Arbeit im momentan größten Flüchtlingscamp Zaatari (Jordanien). Heute arbeitet er auch in Transitzonen und mit Ankunftscentren in Deutschland, wie z.B. Berlin Tempelhof.

Sein Team entwickelt innovative wie übertragbare Ideen, unter anderem für Unterbringung, Müllmanagement und Einkommensgenerierung. Im Fokus steht nicht nur die Einbeziehung aller Beteiligten – von Geflüchteten und Einheimischen über den Staat bis zur lokalen Wirtschaft. Immer sind die Betroffenen Teil bzw. ein zentraler Grundstein für die Güte der Lösungen und für gelungene Integration. Durch die vielfältige Projektarbeit wurde viel übertragbares Wissen über die Gestaltung von Lebensräumen generiert. Daniels Mission ist es nun, dieses Wissen global zu verbreiten und große humanitäre Organisationen dabei zu unterstützen, innovative Lösungen für Menschen auf der Flucht anzubieten.

Öffentliche Obstbaumbestände sind eine unterschätzte Ressource: Die frei zugänglichen Baumbestände im Land Sachsen-Anhalt würden ausreichen, um den saisonalen Obstbedarf der gesamten Bevölkerung zu decken. Leider bleiben sie meist ungenutzt. Lebensmittelverschwendung, der Verlust von Biodiversität und kulturellem Erbe sowie steigende Entfremdung zur Natur sind die Folgen. Mit Mundraub schließt Kai Gildhorn die Lücke in der Wertschöpfungskette der Obstallmende. Auf seiner Plattform [mundraub.org](http://mundraub.org) tragen private Nutzer und Katasterämter öffentlich zugängliche Obstbaumbestände

ein. In Gruppen organisieren sich Bürger zu gemeinsamen Erntefesten, Umweltbildungs-, oder Baumschnittaktionen. Kai gibt ihnen eine Struktur, methodische Anregungen und eine Identität als Mundräuber. Mit Kommunen und Unternehmen arbeitet Kai an der Wiederbelebung von städtischem und ländlichem Raum durch Obstallmende, z.B. mittels der Erstellung von Tourismuskonzepten. Im Mittelpunkt dieser Modelle steht die Einbindung der Bürger, welche Verantwortung für ihre Umgebung übernehmen und so Nahrung, Biodiversität und Kulturgut erhalten. Mit Erfolg: Jeder fünfte Deutsche kennt inzwischen [mundraub.org](http://mundraub.org).

Mehr als 150 Millionen Menschen auf der Welt brauchen eine Brille allein für Kurzsichtigkeit, können sich aber keine leisten – mit schwerwiegenden Folgen: Kinder können nicht lernen, Eltern können nicht arbeiten und für ihre Familien sorgen. Die geschätzten ökonomischen Verluste belaufen sich auf der Höhe der gesamten globalen Zahlungen von Entwicklungsgeldern. Neben fehlenden Brillen, mangelt es vielen Betroffenen auch am Bewusstsein über dieses Problem. Mit der EinDollarBrille hat Martin Aufmuth ein System entwickelt, das Menschen Zugang zu bezahlbaren Brillen ermöglicht. Er hat eine transportable Biegemaschine für leicht herstellbare, robuste Brillen erfunden. Die Materi-

alkosten pro Brille entsprechen rund einem US-Dollar. Ein-Dollar-Brille-Optiker werden ausgebildet, um die Diagnose, Herstellung, Verkauf und Instandhaltung der Brillen vor Ort selbst zu übernehmen. Damit schafft er ein Social Business Modell, das sich selber tragen kann. Der Vertrieb der Brillen läuft in enger Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren, wie Dorfvorstehern und Kirchen. Durch diese Kooperationen schafft Martin Vertrauen bei den Betroffenen und erhöht deren Problembewusstsein. Als globales Franchise hat EinDollarBrille mittlerweile Ableger in acht Ländern und bereits über 60.000 Brillen verkauft.



### WIR SUCHEN WEITERE PIONIERE SOZIALEN WANDELS – HELFEN SIE MIT?

Gesucht werden: Personen, die mit Gründergeist und unternehmerischer Kreativität an der Lösung gesellschaftlicher Probleme arbeiten. Was Sie tun können: Schlagen Sie Kandidaten vor, die Sie begeistern! Wir freuen uns auf Ihre Nominierung auf [www.ashoka.org/nominate](http://www.ashoka.org/nominate)

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

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

# BEGLEITEN

**E**inmal 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.



### 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.



### EINBINDUNG IN EIN NETZWERK VON PARTNERN UND UNTERSTÜTZERN

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



### IDENTITÄT ALS SOZIALUNTERNEHMER

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



### KOMPETENZAUFBAU UND PROFESSIONALISIERUNG

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



### DAS STIPENDIUM

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

### MOBILISIERUNG VON RESSOURCEN

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

## DIE CHANCENPLATTFORM

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

**A**shoka 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 und im Rahmen neuer Unternehmungen. Oft werden wir gefragt: »Wie lange ist man eigentlich Fellow bei Ashoka?« Unsere Antwort:

»Ein Leben lang, wenn man möchte.« Ashoka versteht sich als Chancenplattform, die getragen wird von einem Netzwerk aus gleichgesinnten Unternehmerpersönlichkeiten, Partnern und anderen Social Entrepreneurs. Hier finden Sozialunternehmer professionelle Begleitung für ihren Weg, durch gezielte Unterstützungsangebote und Vernetzung in der (globalen) Machbarschaft.

# 8 JAHRE ASHOKA FELLOW – EIN RÜCKBLICK MIT KATJA URBATSCH

**L**iebe Katja, nächstes Jahr wird ArbeiterKind.de 10 Jahre alt und du wurdest bereits im ersten Jahr nach der Gründung zum Ashoka Fellow gewählt. Was sind für dich rückblickend die wichtigsten Highlights aus deiner Ashoka Zeit?

Ashoka ist für mich ein geschützter Raum für Reflexion, Weiterentwicklung und um sich selbst zu strukturieren. Dieser Raum gibt mir die Chance, mal einen Schritt zurückzutreten und auf das große Ganze zu blicken. Immer wieder zu fragen: Was ist die Wirkung, die wir erzielen wollen und was müssen wir dafür tun, um diese zu erreichen? Als ich aufgenommen wurde, war Ashoka und generell Sozialunternehmertum noch nicht so verbreitet wie jetzt: Die Aufnahme ins Netzwerk hat mir das Selbstverständnis als Sozialunternehmerin gegeben und den Karriereweg Sozialunternehmertum für mich eröffnet – natürlich auch ermöglicht durch das Stipendium.

### Was nimmst du speziell aus deiner Anfangszeit bei Ashoka mit?

Schon der Auswahlprozess hat meinen Horizont ungemein erweitert. Später dann Fellow zu werden, hat nochmal eine neue Welt eröffnet: Erstmal die anderen Fellows kennenzulernen, die schon weiter waren als ich, aber total nachvollziehen konnten, wo ich stehe und was meine Herausforderungen sind. Aber auch Kontakte zu langjährigen Verbündeten und Unterstützern, sei es die JP Morgan Stiftung, die Vodafone Stiftung oder Rundstedt, sind in dieser Zeit mit Hilfe von Ashoka entstanden. Ich habe viele Möglichkeiten bekommen, einem hochkarätigen Netzwerk mit wahnsinnigem Knowhow meine Ideen vorstellen zu können. Es wurden viele kritische Fragen gestellt, aber immer auch Lösungsstrategien mitgedacht und Kontakte zu potentiellen Partnern hergestellt. Mir und meiner Organisation wurden viele Pro-bono-Leistungen vermittelt, z.B. Coachings zu Management und Strategie- oder Rechtsberatung.

### Was möchtest du Ashoka rückblickend mit auf den Weg geben?

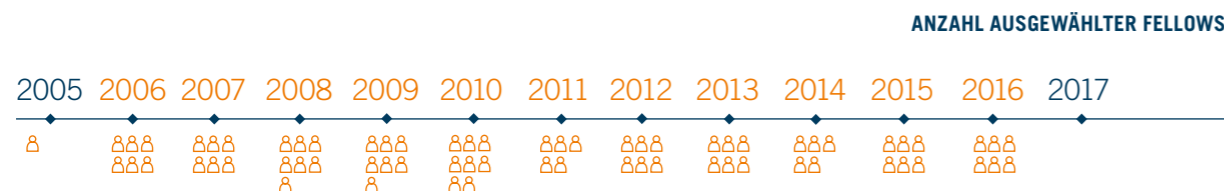
Ich wurde sehr früh aufgenommen – selbst noch sehr jung und mit jungem Projekt – und ich bin eine der Fellows, die Ashoka am meisten zu verdanken haben. Ich stand noch total am Anfang, hatte noch keine Unterstützer. Ashoka hat mir bei den entscheidenden Dingen geholfen, sie auf den Weg zu bringen. Ich bin so ein Beispiel, an dem man sehen kann, dass es sich lohnt das Risiko einzugehen, Fellows sehr früh aufzunehmen, noch bevor diese den ganz großen Durchbruch haben. Ashoka war sehr kritisch bei der Aufnahme von ArbeiterKind.de – nächstes Jahr werden wir 10 Jahre alt. Ich wäre sicherlich nicht da, wo ich bin, ohne Ashoka.



**Katja Urbatsch, Gründerin von ArbeiterKind.de, ermutigt Nicht-Akademikerkinder dazu, ein Studium aufzunehmen. Sie wurde 2009 als Ashoka Fellow ausgewählt. In einem Interview blickt sie auf die Höhepunkte zurück.**

# EIN NETZWERK WÄCHST

2005 wurde Andreas Heinecke erster Ashoka Fellow in Deutschland. Dieses Jahr ist das Netzwerk um sechs neue Fellows auf 67 Social Entrepreneurs in Deutschland gewachsen.



FELLOWSUCHE



Im Durchschnitt findet Ashoka jährlich einen Fellow unter 10 Millionen Menschen in den Ländern, in denen wir suchen und auswählen.

FELLOWAUFNAHME

**69**

ASHOKA FELLOWS wurden insgesamt in das Netzwerk in Deutschland aufgenommen.

Von diesen Fellows:

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

NACH GESCHLECHT



ALTER BEI AUFNAHME



IN DIESEN THEMENFELDEN SIND DIE ASHOKA FELLOWS AKTIV

<p><b>12</b></p> <p>ZIVILGESELLSCHAFT / PARTIZIPAZION</p>	<p><b>6</b></p> <p>FAMILIEN / GENERATIONEN</p>	<p><b>6</b></p> <p>UMWELT</p>	<p><b>7</b></p> <p>WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG</p>
<p><b>12</b></p> <p>GESUNDHEIT</p>	<p><b>19</b></p> <p>BILDUNG</p>		<p><b>5</b></p> <p>REGIONAL-ENTWICKLUNG</p>

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

Von Ashoka investierte Stipendiengelder seit 2005 circa:

**6.250.000 €**

Von Pro-bono-Partnern eingesetzte Leistungen für Ashoka und die Fellows seit 2005: circa

**11.000.000 €**



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.

# BLITZLICHTER AUS EINEM JAHR IN DER ASHOKA FELLOWSHIP

Den Verlauf eines Jahres in der Ashoka Fellowship abzubilden ist keine leichte Aufgabe. Vielfältig sind die Begegnungen und umfangreich die Aktivitäten – einen Einblick wollen wir trotzdem gerne geben. Hier sind ein paar Highlights aus unserem lebendigen Netzwerk.

2016

MÄRZ

## INTEGRATION GESTALTEN

Bei der »Innovationskonferenz Integration« im Rahmen des »Hello Festivals« in Berlin, kamen ausgewählte Social Entrepreneurs mit Akteuren aller gesellschaftlicher Bereiche zusammen. Es wurden Partnerschaften geschlossen und gemeinsam darüber diskutiert, wie international erfolgreiche Integrationslösungen nach Deutschland übertragen werden können. Ein Ergebnis: Aus einem Fonds wurden zehn konkrete Kooperationen mit insgesamt 250.000 € gefördert und weiterhin durch ein Begleitprogramm unterstützt (siehe S. 47).



MÄRZ / APRIL

## BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Die internationale Vernetzung von Ashoka Fellows untereinander stand hier im Mittelpunkt: Bei den »Citizen Empowerment StudyTours« nach Indien und in die USA – ermöglicht von der Robert Bosch Stiftung – lernte jeweils eine Gruppe Fellows aus Deutschland und Österreich Ansätze von Social Entrepreneurs anderer Kontinente und Kontexte kennen.

JUNI

## WERKEN AN SOZIALEM WANDEL

Unser Netzwerk krempelte die Ärmel hoch, um bei der Sozialunternehmerwerkstatt in München gemeinsam an Fragestellungen des Sozialunternehmersektors zu arbeiten. In offenen Arbeitssessions wurden so Antworten auf Herausforderungen unserer Fellows und der Machbarschaft erarbeitet.



## DIGITAL MEETS SOCIAL INNOVATION

Ashoka und Digital Life Design (DLD), eine der einflussreichsten Technologiekonferenzen in Europa, richteten gemeinsam die »DLD-Sommerkonferenz« in München aus. Die neuen Ashoka Fellows wurden vorgestellt, Podiumsbeiträge und Workshops zeigten die Schnittstellen zwischen digitalen und sozialen Unternehmern auf (siehe S. 46).



JULI

## BILDUNG IN AKTION

Als einer der Partner des »EduAction Bildungsgipfels« widmete sich Ashoka dem Ziel lokale und globale Allianzen zu schmieden, um Bildungsinnovation zu stärken. Unsere Fellows und Ashoka Changemaker Schools waren als Impulsgeber dabei.



SEPTEMBER

**KRAFT UND INSPIRATION TANKEN:  
SOMMER-FELLOWTREFFEN IN PARETZ**  
Unser langjähriger Gastgeber und Partner, die Helga Breuninger Stiftung, hat unserem Netzwerk wieder einen Platz zum Kraft und Inspiration tanken gegeben. Neben Diskussionen zur Weiterentwicklung des Netzwerks, kam beim strahlenden Sommerwetter auch die Erholung – mit einem Sprung in die Havel – nicht zu kurz. Zusätzlich bot der Abend mit dem Ashoka Support Network beim gemeinsamen Kochen und am Lagerfeuer viel Raum für Austausch.



## GLOBAL PEACEBUILDER SUMMIT

Im September fand in Paretz und Berlin der erste »Global Peacebuilder Summit« statt, initiiert und ausgerichtet durch Ashoka Fellow Michael Gleich. Weltweit führende Friedensaktivisten – viele davon selbst Ashoka Fellows – trafen sich, um gemeinsame Ziele zu erarbeiten. Gastgeber war neben der Helga Breuninger Stiftung auch das Auswärtige Amt.







NOVEMBER

2016

NOVEMBER

#### AUSWAHLWOCHE IN FRANKFURT AM MAIN

Es ist ein Highlight unseres Jahres: die Auswahlwoche für die neuen Ashoka Fellows. Zu Gast bei der UBS in Frankfurt fanden über mehrere Tage Interviews mit den Kandidaten statt. Beteiligt waren internationale Ashoka Mitarbeiter, Experten aus unterschiedlichen Sektoren und erfahrene Fellows.

#### DIGITALE IDEEN FÜR SOZIALE WIRKUNG

Ziel der »Google Impact Challenges« ist es digitale Ideen zu fördern, durch die gemeinnützige Initiativen ihre Wirkung steigern. Als Partner der ersten Challenge in Deutschland begleitet Ashoka die zehn prämierten Leuchtturm-Projekte und richtete, unter anderem einen Strategieworkshop zur Arbeit an ihrer jeweils größten Herausforderung aus.

#### TEILHABE STÄRKEN

Ashoka war Partner des »Vision Summit«, dessen Ziel es war, den Weg für eine breite gesellschaftliche Initiative rund um Inklusion und Teilhabe zu bereiten. Ashoka und Fellows zeigten auf, welche Rolle Sozialunternehmertum spielen kann.



MÄRZ

2017

MÄRZ

#### EINTAUCHEN IN DAS NETZWERK

Mit den Startgesprächen hießen wir die neuen Fellows in der Fellowship willkommen und warfen einen Blick in die Zukunft: Welche Meilensteine sind die nächsten? Welche strategischen und operativen Fragen sind offen? Und wie kann das Ashoka Netzwerk nützlich sein?

#### ALLIANZEN KNÜPFEN BEIM FELLOWTREFFEN

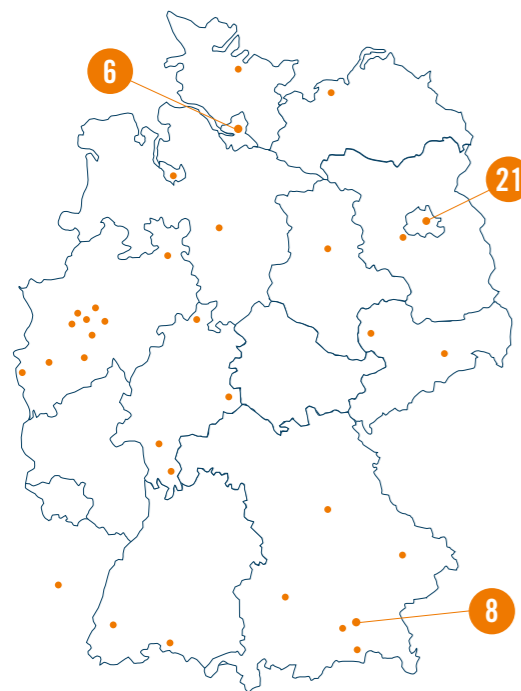
Beim Frühjahrs-Fellowtreffen kamen unsere Fellows zusammen, um Methoden über systemische Veränderungen zu diskutieren, gemeinsame Ziele zu identifizieren und sich gegenseitig in der Nutzung von Werkzeugen der Zusammenarbeit zu schulen.





# HERAUSRAGENDE CHANGEMAKER

Ashoka Fellows treten an, um die Gesellschaft zum Besseren zu verändern und drängende soziale Probleme möglichst an der Wurzel zu lösen. Die 67 deutschen Fellows zeigen eine eindrucksvolle Vielfalt der sozialen Innovationen.



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



**MARTIN AUFMUTH** | EinDollarBrille e.V.  
schafft Zugang zu Brillen und damit eine Basis für ökonomische Teilhabe im globalen Süden.



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



**TILL BEHNKE** | BETTERPLACE.ORG  
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** | OPENSOURCE-ONLINE  
ermöglicht es Unternehmen und Organisationen weltweit, online konstruktiv zusammenzuarbeiten.



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



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

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

○ Gesellschaft ○ Bildung ○ Umwelt ○ Regionalentwicklung



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



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



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



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



**ROBERT GREVE** | 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.



**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 Onlinewerkzeugen und Kampagnen.



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



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



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



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



**JOACHIM KÖRKELE** | 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 Onlinelandkarte barrierefreier Orte und ermöglicht so Mobilität und Teilhabe für Rollstuhlfahrer.



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

○ Zivilgesellschaft/Partizipation ○ Familie / Generationen ○ wirtschaftliche Entwicklung ○ Fellow heute in neuen Projekten aktiv

**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.

**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** | EDUCATIONY

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

**VOLKERT RUHE** | GEFANGENE HELFEN JUGENDLICHEN

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

**RAMAZAN SALMAN** | ETHNO-MEDIZINISCHES ZENTRUM

bildet sozial engagierte Migranten zu Gesundheitslotsen für Migranten aus.

**RALF SANGE** | GRÜNDER 50plus

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

**HEIKE SCHESSLER** | 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 Begabung, Bildung, Unterstützung und Betreuung von Jung und Alt zu fördern.

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

● Gesellschaft ● Bildung ● Umwelt ● Regionalentwicklung

**JÖRG SCHÜLER** | DIGITALE HELDEN

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

**SANDRA SCHÜRMANN** | PROJEKTFABRIK

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

**STEFAN SCHWALL** | APEIROS

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

**URSULA SLADEK** | ELEKTRIZITÄTSWERKE SCHÖNAU

schuf den ersten und bisher einzigen bürgereigenen Netzbetreiber und Ökostromanbieter Deutschlands.

**MARION STEFFENS** | GESINE

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

**MICHAEL STENGER** | SchlaU!-SCHULE

führt minderjährige Flüchtlinge zum Schulabschluss und in Ausbildung.

**KATJA URBATSCH** | ARBEITERKIND.DE

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

**CHRISTIAN VATER** | DEUTSCHLAND RUNDET AUF

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

**CHRISTIAN VIETH** | HOFGRÜNDER.DE

bringt landwirtschaftliche Existenzgründer und Familien ohne Hofnachfolge zusammen.

**ROSE VOLZ-SCHMIDT** | WELCOME

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

**ATTILA VON UNRUH** | TEAM U

hilft Insolvenzen zu vermeiden und bietet Unterstützung beim Neustart.

**RUPERT VOSS** | HAND IN

hat einen Weg zur Resozialisierung von gewalttätigen jugendlichen Wiederholungstätern entwickelt.

**MURAT VURAL** | CHANCENWERK

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

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

macht Menschen mit Behinderungen zu Botschaftern ihres eigenen Potenzials.

**FLORIAN ZECH** | AMANDLA

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

**FALK ZIENTZ** | MICROFINANZFONDS

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

**NACHRUF FÜR HEIDRUN MAYER †**

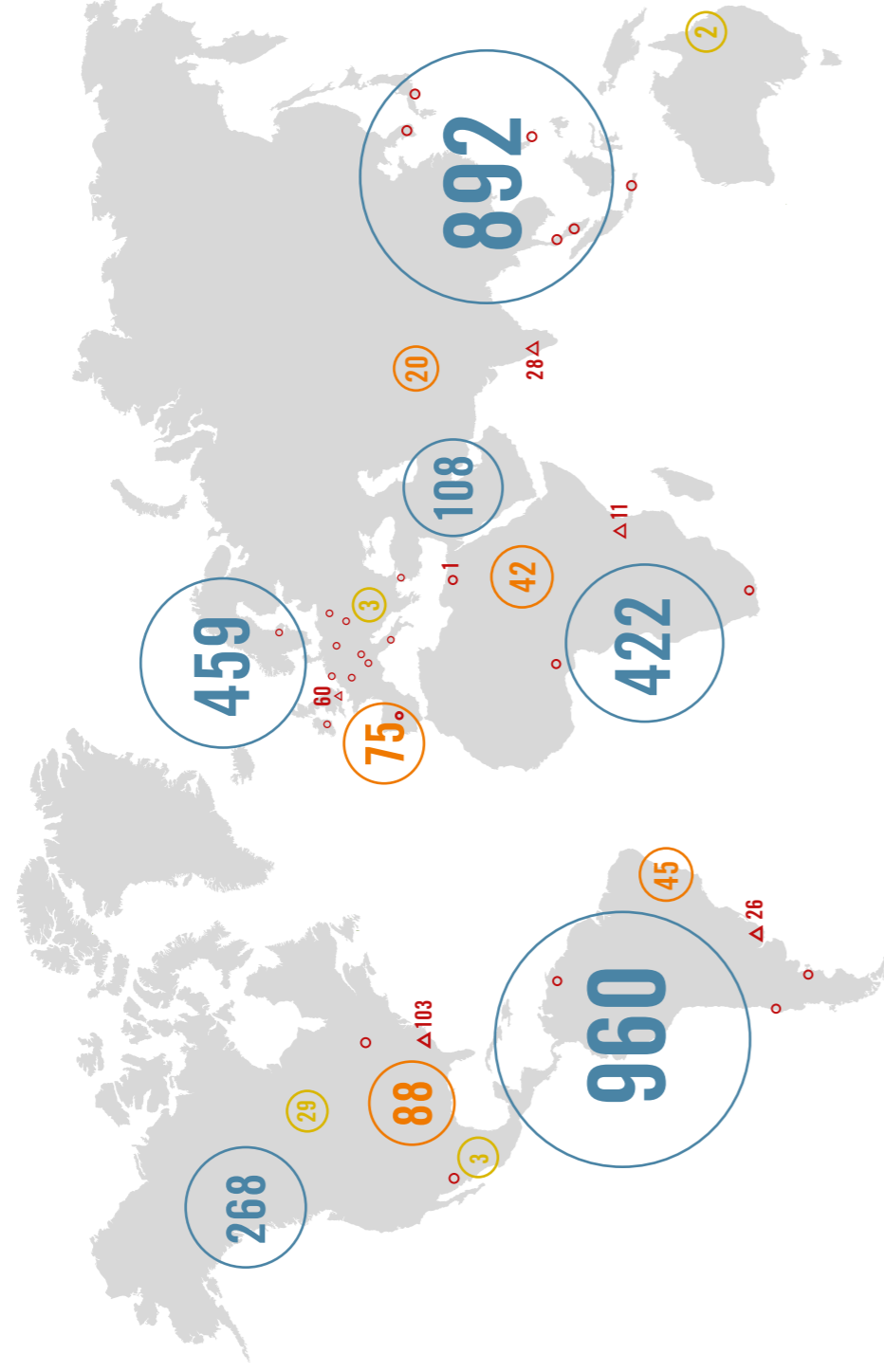
Heidrun Mayer, Gründerin von Papilio, ist 2016 tödlich verunglückt. Papilio schützt Kinder davor im Jugendalter mit Sucht und Gewalt auf Krisen zu reagieren. Wir schätzten Heidruns unternehmerische Schaffenskraft, ihren Sachverstand und ihre Zielstrebigkeit; vor allem aber auch ihre warmherzige Art. Heidrun brachte sich auf vielfältige Weise in unser Netzwerk ein. Wir werden sie sehr vermissen. Das Team von Papilio führt Heidruns Lebenswerk nun weiter.



● Zivilgesellschaft/Partizipation ● Familie / Generationen ● wirtschaftliche Entwicklung ● Fellow heute in neuen Projekten aktiv

# BIS ZUM HORIZONT UND WEITER

Einblicke in das globale Netzwerk von Ashoka



○ ASHOKA FELLOWS

○ CHANGEMAKER SCHOOLS

○ ASHOKA U(NIVERSITY)-STANDORTE

○ ASHOKA MITARBEITER  
△

## FABRIC OF CHANGE

SOZIALE INNOVATION IN DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE

2015 startete Ashoka in Partnerschaft mit der C&A Stiftung diese Initiative, um in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie aktive Social Entrepreneurs zu finden und zu fördern. Vom Rohstoffanbau über die Verarbeitung bis hin zum verantwortungsvollen Konsum – weltweit unterstützen Ashoka und C&A nun gemeinsam herausragende Unternehmer in diesem hoch relevanten Feld. Tauchen Sie hier mit uns ein, im ersten Report mit Social Innovation Mapping oder in den Profilen der 12 Finalisten.

MEHR ERFAHREN

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

## THIS WORKS!

JUGENDARBEITSLÖSUNGKEIT 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«. Bisher 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 Griechenland zu implementieren. Beim »THIS WORKS Summit« im Juni 2016 in Brüssel, stand die Vernetzung der Social Entrepreneurs mit politischen Vertretern im Vordergrund. Erfahrungen wurden ausgetauscht und Pläne geschmie-det, wie die Ansätze noch weiter verbreitet werden können.

MEHR ERFAHREN

<https://thisworks.ashoka.org/>

## 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 ge-coacht und befähigt, eigene Gesundheitsprojekte zu starten; fast 10% der weltweit 45.000 Mitarbeiter sind aktiv in die Initiative involviert. Im Jahr 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)

## RE-IMAGINE LEARNING NETWORK

NEUE ANSÄTZE FÜR BILDUNG UND LERNEN IM 21. JAHRHUNDERT

Gemeinsam mit der LEGO Stiftung startete Ashoka 2014 eine globale Initiative, um die weltweit innovativsten Ideen, rund um die Frage des Lernens im 21. Jahrhundert, zu finden und zu fördern. Über 600 Social Entrepreneurs aus 78 Ländern reichten Ideen ein, woraus ein viel beachteter Report zur Zukunft des Lernens entstand. Zehn dieser Organisationen unterstützen wir zudem finanziell und mit Beratung in der globalen Verbreitung ihrer Ansätze.

MEHR PROJEKTE AUF

<https://www.changemakers.com/play2learn/network>

## HEALTH AND LIGHTNING

IDEEN, BEI DENEN UNS EIN LICHT AUFGHT

Zusammen mit der Philips Stiftung begleitete Ashoka insgesamt 13 Social Entrepreneurs mit innovativen Ideen rund um Gesundheit und nachhaltige Strom- und Lichterzeugung bei der systematischen Skalierung ihrer Ansätze. Unterstützt von Beratern und potentiellen Partnern durchliefen die Unternehmer ein sechsmonatiges »Accelerator« Programm, genannt Ashoka Globalizer.

MEHR ERFAHREN

<http://ashokaglobalizer.org>



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

» 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

# MACH- BARSCHAFT

**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.



# WER DIE WELT VERÄNDERN WILL, MUSS VIELE TÜREN ÖFFNEN...

... und nicht zu jeder hat man automatisch einen Schlüssel. Komplexe Herausforderungen brauchen viele Mitgestalter und Türöffner. 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 von Stiftungen, Wohlfahrtsverbänden, Politik, sozialen Investoren, Unternehmen und wissenschaftlichen Institutionen nach den Hürden für die Verbreitung erfolgreicher sozialer Innovationen in Deutschland – und nach den Möglichkeiten diese zu überwinden. Sechs 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 sechs Jahren? Natürlich machen wir es uns (zu) leicht, Fortschritte in diesen großen Fragestellungen in rot, gelb und grün 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 sich für weitere Fortschritte die richtigen Koalitionen aus Akteuren zusammenfinden 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. Die Impact Hubs und die seit 2011 entstehenden Social Impact Labs von Ashoka Fellow Norbert Kunz sind allerdings heute bereits in acht Städten wichtige Anlaufstellen für soziale Gründer, Unternehmen und öffentliche Institutionen. Darüber hinaus beschäftigt sich Ashoka 2017 noch stärker mit dem Potenzial von Kommunen, zur Nutzung und Verbreitung sozialer Innovation.

## 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 WOHLFAHRTSVER- BÄNDEN 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 unter anderem Ashoka selbst einen Schwerpunkt gelegt. Durch die Unterstützung der BMW Stiftung und APAX gründete sich 2013 die FASE – Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship – seit dem unter der Leitung von Markus Freiburg und Ellinor Schwyer. Mittlerweile wurden 20 Wachstumsfinanzierungen mit einem Volumen von insgesamt 15 Millionen Euro ermöglicht. Mit ihnen werden Beispiele für hybride Finanzierungen geschaffen, die sich in erster Linie am Bedarf der Social Entrepreneurs orientieren und unterschiedliche Finanziers zusammenbringen – ein Novum in der bisherigen Finanzierungslandschaft. 2015 und 2016 verfasste FASE gemeinsam mit Ashoka und McKinsey wegweisende Studien, die aufzeigen, dass trotz verbleibender Luft nach oben, das Potenzial des Impact Investing so groß ist wie nie. Mehr auf <http://bit.ly/2mtLaUX>



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 Wohlfahrtsverbände und Social Entrepreneurs gezielt begonnen miteinander zu kooperieren. Ashoka beispielsweise arbeitet seit 2014 aktiv mit den Malteser Werken in der Förderung junger Social Entrepreneurs, im Bereich gesellschaftlicher Teilhabe, zusammen. Der Paritätische kooperiert seit 2014 mit Ashoka Fellow Norbert Kunz in der Begleitung von Social Start-ups. Und noch weitere Fellows arbeiten eng mit Wohlfahrtsverbänden zusammen, unter anderem beim Transfer ihrer Ansätze in etablierte Strukturen hinein. Von einer systematischen Verbindung der Akteure sind wir zwar noch entfernt, aber diese Projekte mit Vorbildcharakter haben das Potenzial Berührungspunkte abzubauen und weitere Kooperationen zu inspirieren.



Die Gründung der Personalvermittlung Talents4Good, die 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 bleibt jedoch die Gewinnung und Vermittlung von erfahrenen Spitzenkräften für die Branche. Ashoka beteiligte sich deshalb 2016 an den vom Bundesverband deutscher Stiftungen ins Leben gerufenen »Paretzer Perspektiven«. Im vertraulichen Rahmen haben Führungskräfte aus der Wirtschaft unterschiedliche Möglichkeiten eines Seitenwechsels in den sozialunternehmerischen Sektor kennengelernt.

# ÜBER MOPP UND EIMER

**Ashoka fördert ausschließlich Social Entrepreneurs mit systemverändernden Ansätzen – Menschen, die *umdenken*. Aber was heißt das eigentlich? Eine Einführung von Odin Mühlenbein**

**S**tellen Sie sich Folgendes vor: Einige Menschen werden in einen Raum mit einer Badewanne geführt. Der Wasserhahn ist voll aufgedreht, die Wanne läuft über. An der Wand stehen Mopps und Eimer. Nur Verrückte würden mit Mopp und Eimer versuchen das Wasser so schnell aufzuwischen, wie es aus dem Hahn läuft. Der vernünftige Mensch dreht den Hahn zu. Donella Meadows, eine der Vorreiterinnen im Bereich Systemdenken, hat dieses Szenario 1995 in einem Artikel beschrieben. Sie kam damals zu dem Schluss: Die Welt ist verrückt. Im Jahr 2017 sieht die Lage nicht viel besser aus. Wir beobachten die Spaltung ganzer Gesellschaften und verfallen in politischen Aktivismus. Wir zerstören unsere Regenwälder, versuchen mit Konservierung und Aufforstung gegenzusteuern, wagen es aber nicht, etwa unseren Fleischkonsum anzutasten.

Wir geben den Großteil des Geldes im Gesundheitssektor für Behandlungen aus, obwohl wir wissen, dass wir durch mehr Investitionen in Vorsorge länger und gesünder leben könnten. Wir folgen einem vorhersehbaren Muster: Wir sehen ein Problem und greifen instinktiv zu Mopp und Eimer. Systemwandel heißt Mopp und Eimer beiseite zu legen. Sie kennen wahrscheinlich die berühmten Beispiele: Wikipedia und die neue Art, Wissen aufzubereiten und zugänglich zu machen; Grameen Bank und der Zugang zu Krediten auch für arme Menschen; Couchsurfing und der Milliarden-Markt, den das Übernachten in privaten Wohnungen mittlerweile darstellt. Was aber steckt hinter diesen Geschichten? Was macht den Kern von Systems Entrepreneurship aus?

**Für Systems Entrepreneurship müssen drei Dinge zusammenkommen: eine Denkweise, ein Anspruch, und eine Haltung.**

## DIE DENKWEISE

Wir denken in systemischen Zusammenhängen und erkennen an, dass es keine einfachen Lösungen gibt. Von den Ereignissen in den Nachrichten bis hin zu den konkreten Probleme von einzelnen Personen ist alles Teil eines größeren Ganzen. Was wir sehen, sind die Symptome von tiefer liegenden Ursachen, die oft auf komplexe Arten und Weisen miteinander verbunden sind. Systemdenker sind demütig angesichts dieser Herausforderung und bleiben trotzdem optimistisch.

## DER ANSPRUCH

Wir möchten den Wasserhahn nicht nur finden, sondern ihn zumindest auch ein Stück weit zudrehen. Dafür genügt es in der Regel nicht, nur mit den Menschen zu arbeiten, die direkt von einem Problem betroffen sind. Stattdessen müssen Regeln geändert, Märkte geschaffen oder neue Informationsflüsse etabliert werden. Eben weil es in komplexen Systemen keine einfachen Lösungen gibt, bedeutet dieser Anspruch auch, den eigenen Ansatz immer wieder infrage zu stellen und anzupassen.

## DIE HALTUNG

Wir nehmen uns selbst zurück und stellen das Ziel in den Vordergrund. Viele Strategien können wir nur umsetzen, wenn wir unsere Ideen teilen und anderen dabei helfen, sie zu nutzen. Wenn wir die guten Ideen von anderen aufgreifen. Wenn wir Allianzen schmieden, Ressourcen teilen, und wo nötig mit einer Stimme sprechen.



Wie können Denkweise, Anspruch und Haltung zusammenkommen? Nehmen wir Ashoka Fellow Jeroo Billimoria aus Indien. Jeroo setzt sich dafür ein, dass Kinder und Jugendliche am ökonomischen Leben teilnehmen können, etwa indem sie Zugang zu kindgerechten Bankkonten bekommen und bereits in der Schule lernen, mit Geld umzugehen. Die Idee: Wer das Konzept von Zinsen versteht und gelernt hat zu sparen, wird mit geringerer Wahrscheinlichkeit in Armut leben als jemand, der diese Fähigkeiten nicht hat. Im Jahresbericht von Jeroos Organisation, Child & Youth Finance International (CYFI), stehen beeindruckende Zahlen. An der jährlichen, globalen Veranstaltungsreihe "Global Money Week" haben sich 2015 zum Beispiel 1.000 Organisationen aus 124 Ländern beteiligt und zusammen 5,6 Millionen

Kinder erreicht. Vor allem aber hat CYFI bereits mit über 90 Regierungen zusammengearbeitet und koordiniert nationale und internationale Netzwerke, um Finanzwissen in Lehrpläne zu integrieren und die Regularien für kindgerechte Finanzprodukte zu verbessern. Die Organisation hat auch mit dafür gesorgt, dass diese Themen in die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen aufgenommen wurden. CYFI schafft das alles mit weniger als 20 Personalstellen und einem Jahresbudget von unter 1,5 Millionen €. Wie das geht? Auf die Frage hat Jeroo ganz einfache Antworten: **»Skalierung ist ein Familienfest. Lad alle ein! Und wenn du schon dabei bist, vergiss dein Ego und fokussier' dich auf die Sache!«**

Oder nehmen wir Ashoka Fellow Margret Rasfeld. Mit der Initiative Schule im Aufbruch arbeitet Margret an einem Paradigmenwechsel an deutschen und österreichischen Schulen: weg von reiner Wissensvermittlung, hin zu Potenzialentfaltung der Kinder als Zukunftsgestalter. Schule im Aufbruch hat konkrete Angebote für Schulen, die sich in diese Richtung verändern möchten, etwa Fortbildungen und Prozessbegleitung. Um die Schullandschaft zu transformieren, genügt es jedoch nicht, sich eine Schule nach der anderen vorzunehmen. Margret verknüpft daher Schulen zu einer Bewegung mit Eigendynamik: Mitglieder lernen voneinander, unterstützen sich gegenseitig und inspirieren gemeinsam weitere Schulen, sich ebenfalls auf den Weg zu machen. Margret hat natürlich konkrete Vorstellungen, welche Elemente für eine neue Lernkultur relevant sind und wie man sie umsetzen kann. Schulen, die sich der Bewegung anschließen, werden dabei ihre eigenen Wege finden. Es geht Margret um den Paradigmenwechsel, nicht um Details in der Umsetzung.

Das sind nur zwei von zahllosen Beispielen aus unserer Fellowship. Aber reicht das, um etwa wirtschaftliche Teilhabe von Jugendlichen zu sichern oder das Bildungssystem zu trans-

formieren? Natürlich nicht. Wir müssen viele Wasserhähne zudrehen, um ein soziales Problem zu lösen. Wir brauchen mehr systemisches Denken, einen noch ausgeprägteren Anspruch systemisch zu wirken, und eine noch weniger selbstbezogene Haltung, um diese Wirkung zusammen mit anderen zu erreichen.

Systemwandel spielt bereits seit der Gründung von Ashoka Deutschland eine zentrale Rolle, etwa als Kriterium bei der Fellowauswahl, als Motivation für unsere Ausgründungen und in der Art und Weise, wie wir mit Fellows über Wirkung sprechen. Aber darauf können und wollen wir uns nicht ausruhen. Das Wasser strömt schließlich immer noch aus vielen Wasserhähnen. Wir werden daher eine noch größere Expertise im Bereich Systemdenken aufbauen, unsere Arbeit mit Fellows auf systemische Fragestellungen konzentrieren, und neue Akteure in unsere Arbeit mit einbeziehen, um noch stärker sektorübergreifend wirken zu können.

Es ist Zeit, Mopp und Eimer beiseite zu legen.

Es ist Zeit, umzudenken.

Wir laden Sie ein, dabei zu sein.

#### ÜBER DEN AUTOR:



#### ODIN MÜHLENBEIN

arbeitet im internationalen Ashoka Globalizer Programm. Globalizer entwickelt Strategien für fortgeschrittene Sozialunternehmer aus aller Welt mit dem Ziel, Veränderungen auf systemischer Ebene zu erreichen. Zuvor war er Berater bei McKinsey & Company und hat auch selbst Sozialunternehmen gegründet.

### Weitere Beispiele für systemische Veränderungen



URSULA SLADEK

...Gründerin der Elektrizitätswerke Schönau, ermöglicht es Privathaushalten, kleinen Betrieben und Kommunen, durch spezielle Solaranlagen oder Mikro-Blockheizkraftwerke zu Selbstversorgern zu werden und ihre Überproduktion zurück ins Netz zu speisen. Durch ihre Pionierarbeit hat sie das System der Energieversorgung verändert und den Grundstein gelegt für dezentralere, grünere Energie in Deutschland.



JIMMY WALES

...hat mit Wikipedia den Wissensaustausch demokratisiert. Nicht nur ist Wissen frei zugänglich geworden statt in dicken Wälzern Wenigen vorbehalten zu sein. Auch wird dieses Wissen anders gesammelt und aufbereitet, indem nämlich einfach alle, die möchten, mitschreiben und mitdiskutieren können. Ein System der kollektiven Intelligenz ist entstanden.



SILKE MADER

...ermöglicht Früh- und Neugeborenen einen besseren Start ins Leben, indem sie für Standards in Prävention, Versorgung und Nachsorge eintritt. Die von ihr gegründete European Foundation for the Care of Newborn Infants (EFCNI) koordiniert ein breites Netzwerk von Experten. Gemeinsam haben sie das Thema auf die internationale politische Agenda gesetzt.



SAM AGUTU

...arbeitet an einer digitalen Plattform für Krankenversicherungen in Kenia. Er nutzt die Infrastruktur und die Reichweite von Telekommunikations-Unternehmen, um die Kosten zu senken und vor allem um die Versicherungsprodukte für alle Menschen zugänglich zu machen. Das verändert das kenianische Krankenversicherungssystem grundlegend: weg von institutionell abgeschlossenen Verträgen etwa über Arbeitgeber für 5% der Bevölkerung, hin zu persönlich abgeschlossenen, flexiblen Policen für die Mehrheit der Menschen im Land.



# WIRKUNGSORIENTIERTES INVESTIEREN

Ein Gastbeitrag von Ellinor Schweyer

Die neue Art des Investierens ist in aller Munde: Impact Investing – wirkungsorientiertes Investieren. Was in den USA und Großbritannien bereits als eine sinnvolle Geldvermehrung gesehen wird, steckt in Deutschland noch in der Entwicklungsphase. Eine Zielgruppe dieser Anlagephilosophie sind dabei Social Entrepreneurs. Jedoch erfüllen Sozialunternehmen nicht immer sofort die nötigen Voraussetzungen für eine Investition. Wie werden sie finanzierungsreif? Und wie finden künftige Impact Investoren den Weg in diese Art des Anlegens? Sozialunternehmer haben es nicht leicht: Wer mit seiner gesellschaftlichen Wirkung in die Skalierung gehen will, kann mit Spenden allein schnell an Grenzen stoßen. Viele Initiativen fangen klein an. Die einen pumpen die berühmt-berüchtigten 3F »Family, Friends and Fools« an, oder plündern das eigene Spargeld. Die anderen aktivieren die Crowd über innovative Plattformen oder pitchten bei Stiftungen. Um aber wirklich größere Wachstumsschritte zu finanzieren, wird oft eine hybride Gesellschaftsform nötig: auf der einen Seite eine GmbH mit einem selbsttragenden Geschäftsmodell und auf der anderen Seite eine gemeinnützige Organisationsform, die Spenden annehmen kann. Der Aufbau einer solchen hybriden Struktur ist Grundlage für eine erfolgreiche Investition, jedoch oft nicht bekannt. Auch Kapitalgeber müssen umdenken. Neben

den gewohnten Überlegungen zu Rendite, Risiko und Liquidität müssen sie eine neue, entscheidende Dimension miteinbeziehen: Den sogenannten Impact, die soziale und/oder ökologische Wirkung. Doch wie groß ist diese Wirkung und kann der betreffende Sozialunternehmer sie mit seinem Modell auch in die Tat umsetzen? Nicht selten ist diese Frage einer der wesentlichen Faktoren bei der Entscheidung. Der Impact Investor möchte, ähnlich wie der Spender, etwas Gutes bewirken. Aber er möchte auch wissen, dass der Sozialunternehmer sein Geschäftsmodell so intensiv geprüft und getestet hat, dass die Chancen im Markt zu bestehen möglichst groß sind. Als Intermediär will die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) genau dieses Dilemma lösen: Social Entrepreneurs werden für Investitionen fit gemacht (Investment Readiness), worauf dann ein Mandat für eine Transaktionsunterstützung aufsetzen kann. Investoren wiederum haben die Chance, sich an das neue Thema heranzutasten, indem sie spannende, finanzierungsreife Kandidaten vorgestellt bekommen und ihre Faszination für das wirkungsorientierte Anliegen entdecken. Klarheit über die nächsten Finanzierungsschritte zu bekommen, ist für beide Seiten – Sozialunternehmer und Kapitalgeber – eine Herausforderung. Folgende grundlegende Tipps können vielleicht dabei helfen:

## DREI PRAKTISCHE TIPPS FÜR SOZIALUNTERNEHMER

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

## DREI PRAKTISCHE TIPPS FÜR INVESTOREN

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

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



### ÜBER DIE AUTORIN:

**ELLINOR SCHWEYER** ist zusammen mit Dr. Markus Freiburg Geschäftsführerin der FASE, einer Tochtergesellschaft von Ashoka Deutschland. Dank der 2. Förderung der EU Kommission ist es der FASE bis Ende 2016 gelungen, die Finanzierung von 20 Projekten zu realisieren und dabei knapp 15 Mio. Euro zu vermitteln. Demnächst soll auch ein Co-Investment Fonds, durch das Investieren in mehrere Projekte, das Risiko eines Einzelinvestments minimieren.

# WARUM DIE POLITIK IHR VERHÄLTNISS ZU SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UMDENKEN MUSS

Ein Gastbeitrag von Markus Sauerhammer

Eigentlich sollte man davon ausgehen, dass Social Entrepreneurship und Politik die besten Freunde sind. Schließlich machen sich Social Entrepreneurs eine nachhaltige Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zum Ziel und lösen damit Problemstellungen, die ansonsten schnell der Politik auf die Füße fallen könnten. Doch leider haben beide Seiten noch nicht wirklich zueinander gefunden. Nichts könnte die aktuelle Situation besser verdeutlichen als die Studie »The best place to be a Social Entrepreneur 2016« der Thomson Reuters Foundation. Dabei wurden die 45 wirtschaftlich stärksten Nationen auf ihre Ausgangssituation für Sozialunternehmer untersucht. Deutschland ist insgesamt auf Rang 15 gelandet. Bei dem Punkt Unterstützung durch die Politik der jeweiligen Regierung landet Deutschland allerdings nur noch auf Platz 34/45 – zwischen Griechenland und Mexiko. Das Ergebnis verdeutlicht die Diskrepanz zwischen der aktuellen Politik und unserem Anspruch an Innovation.

Deutschland war am Ende des 19. Jahrhunderts ein Zentrum sozialer Innovation. Als Land, in dem die Krankenversicherung entstand und die genossenschaftlichen Banken ihren Ursprung haben, waren die Werte des ehrbaren Kaufmanns eine treibende Kraft erfolgreichen Unternehmertums. Die Geschichte zeigt, dass mit dem technologischen Wandel schon immer ein gesellschaftlicher Wandel einherging. Mit der Digitalisierung sind wir wieder in einen solchen Epochenwandel eingetreten, in ein Zeitalter des permanenten Wandels. Der technologische Wandel wird maßgeblich von der Gründerszene geprägt. Für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mittels sozialer Innovationen, hat sich analog dazu mit Social Entrepreneurship eine globale Bewegung gebildet. Während die technologischen Innovationen auf breiter Basis gefördert werden, bleiben soziale und gesellschaftliche Innovationen zu großen Teilen sich selbst überlassen. Das muss sich ändern. Deutschland soll und kann wieder eine führende Position einnehmen, wenn es darum geht bahnbrechende Lösungen zu finden, die systemische Antworten auf gesamtgesellschaftliche Herausforderungen geben. Sozialunternehmer können solche Innovationen finden, testen und vorantreiben. Für eine Entfaltung dieses Potenzials bedarf es jedoch der Unterstützung von Seiten der Politik. Um diese mitzugestalten,

hat sich seit Dezember 2016 unter dem Dach vom Bundesverband Deutsche Start-ups – initiiert unter anderem von Ashoka, Startnext, Social Impact und Impact Hub – eine Arbeitsgruppe zu Social Entrepreneurship gebildet. Zwischenzeitlich arbeiten über 80 Akteure daran, die Interessen der Branche zu erfassen und gegenüber der Politik zu artikulieren. Das erste gemeinsame Positionspapier wurde am 26. Januar bei einem parlamentarischen Abend mit politischen Vertretern diskutiert. Bei den ersten Positionen haben wir den Schwerpunkt vor allem auf die Grundlagen für die weitere Entwicklung der Branche gelegt: 1 Finanzierung sozialer Innovationen verbessern, 2 Sichtbarkeit und Vernetzung der Branche erhöhen, 3 Einstiegshürden für die Gründung eines Social Start-ups abbauen, und 4 Talente für eine Karriere im Bereich Sozialunternehmertum begeistern. Weitere Hebel, wie eine Reform des Steuerrechts oder das Initiieren einer eigenen Rechtsform, wurden im ersten Schritt noch nicht aufgegriffen. Aktuell gibt es von Seiten der Politik noch immer eine Reihe von Vorbehalten. Dabei geht es bei Social Entrepreneurship nicht um eine Ökonomisierung des sozialen Sektors. Es steht auch nicht maximales Profitstreben im Vordergrund. In erster Linie geht es darum, die Wirkung eingesetzter Ressourcen für die Lösung gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen zu verbessern. Es geht darum, unser gesellschaftliches und wirtschaftliches System nachhaltiger zu gestalten. Ein Ziel, an dessen Realisierung auch die Politik ein großes Interesse haben sollte.

### ÜBER DEN AUTOR:

**MARKUS SAUERHAMMER** ist bei der Crowdfunding-Plattform Startnext verantwortlich für die Kooperationen. Zuvor war er fünf Jahre bei der IHK in München im Bereich der Gründungsförderung tätig. Ehrenamtlich engagiert er sich beim Bundesverband Deutsche Start-ups als Koordinator für Social Entrepreneurship.



**DAS POSITIONSPAPIER KÖNNEN SIE HIER HERUNTERLADEN:**  
<http://bit.ly/2p4ob1y>  
**KONTAKT** markus.sauerhammer@startnext.com



# CHANGEMAKER IN JUNGEN JAHREN

In einer Welt, die sich rapide verändert und vor komplexen Herausforderungen steht, ist es wichtiger denn je junge, Menschen zu befähigen, positive Gestalter der Gesellschaft zu werden: Ashoka begleitet junge Changemaker national und international auf vielfältige Weise.

## BILDUNG, DIE VORBEREITET AUF EINE WELT IM STETEN WANDEL



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

Wie muss Schule in Zukunft aussehen, damit Kindern und Jugendlichen die Fähigkeiten, den Mut und das Bewusstsein entwickeln, aktiv Verantwortung für sich und die Gemeinschaft zu übernehmen? Wie können Universitäten neben akademischer Exzellenz auch Campusse sozialer Innovation sein? Und welche Verantwortung tragen Lehrer, Eltern, Politik, Wirtschaft und Medien dabei, Jugendlichen die Augen für ihre Fähigkeiten zu öffnen die Welt mitzugestalten? Viele Akteure der Bildungslandschaft beschäftigen sich mit diesen Fragen und haben innovative Konzepte entwickelt, um all die Institutionen, die junge Menschen heute durchlaufen, zu Orten für Persönlichkeitsentwicklung zu machen. Ashoka möchte Teil dieser Bewegung sein und arbeitet deswegen mit dem "Global Goals Curriculum" zusammen, das neue Ansätze für die Schule von morgen entwickelt. Darüber hinaus wählen wir seit fünf Jahren weltweit die innovativsten Schulen als Changemaker Schools aus – mittlerweile ein Netzwerk aus über 250 Mitgliedern, drei davon aus Deutschland. Und auf Ashokas "Changemaker Education Summit" kamen 2016 fast 200 Bildungs-Innovatoren aus ganz Europa zusammen, um das Thema gemeinsam voranzubringen.

## CHANGEMAKERXCHANGE



Mehr auf [www.changemakerxchange.com](http://www.changemakerxchange.com)

Das 2012 als Gemeinschaftsprojekt von Ashoka und der Robert Bosch Stiftung ins Leben gerufene ChangemakerXChange Programm vernetzt mittlerweile 250 junge Sozialunternehmer aus 60 Ländern in Europa, Nordafrika, dem Nahen Osten und Asien, und ist damit in kurzer Zeit zu einer der größten und aktivsten Communities junger Innovatoren weltweit geworden. Auf mehrtägigen Konferenzen kommen junge Nachwuchs-Changemaker im Alter von 18 - 30 Jahren zusammen, um Ideen und Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und länderübergreifende Kooperationen zu starten, insbesondere um andere junge Menschen dazu zu inspirieren, selbst gesellschaftlich aktiv zu werden. Im Anschluss werden sie mittels Startfinanzierung von der Robert Bosch Stiftung und Projekt-coaching seitens Ashoka in der Umsetzung ihrer Projekte unterstützt. Im Laufe von fünf Jahren wurden so über 50 Gemeinschaftsprojekte realisiert, die ihrerseits fast 100.000 Menschen erreichten.

# DEN UNTERSCHIED MACHEN

Engagement professionalisieren, Wirkung steigern, Brücken in die Wohlfahrt bauen – das steht im Zentrum des Programms Engagement mit Perspektive.

Alle reden von GenY und den Jobs der Zukunft. Was aber ist der anspruchsvollste Weg als junger Mensch einen Unterschied zu machen? Unsere Antwort: Selbst ein Problem angehen und Lösungen dafür zu finden. Daher unterstützt das Programm Engagement mit Perspektive (PEP) seit 2012 junge Sozialunternehmer in der Professionalisierung ihres Engagements. Die ausgewählten Nachwuchssozialunternehmer erhalten ein einjähriges Stipendium, persönliche Begleitung und das passende Knowhow zum Aufbau professioneller Organisationsstrukturen als Gemeinschaftsprojekt zwischen Ashoka und SAP. Mit Erfolg: 80% der Stipendiaten haben Sozialunternehmertum nach dem Stipendium als Beruf gewählt. Auch 2016 haben vier junge Sozialunternehmer ihr Jahr mit PEP durchlaufen:

*»PEP hat mich gelehrt, von der Wirkung her zu denken. Praktisch heißt dies für mich, vor allen Dingen Bündnisse zu schließen und Menschen an einen Tisch zu holen, die für die gleichen Wirkungsziele arbeiten. Es bedeutet, dass ich nicht mehr unbedingt der größte und tollste Anbieter am Markt werden möchte, sondern eher andere dazu zu bringe, die eigene Arbeit zu machen.«*

**JANNIS ANDRESEN** von Prinzip Lernreise

Beeindruckende Wirkungsgeschichten schreiben jährlich auch die 20 jungen Sozialunternehmer, die sich für gesellschaftliche Teilhabe benachteiligter Zielgruppen im Rahmen der Wirkungsschmiede mit den Maltesern einsetzen. Ein Jahr lang werden die Teilnehmer begleitet. Das bedeutet konkret: Zeit für Strategie und Vision, sowie die Weiterentwicklung von systemischer Wirkung, Skalierungswegen und Partnerschaften. Dabei verbindet die Wirkungsschmiede auf einmalige Weise die Erfahrungsschätze von Wohlfahrt und Sozialunternehmertum. Sie sorgt für persönliche Vernetzung und Weiterentwicklung, gegenseitige Einblicke auf Lernreisen und Weiterbildungen, und nicht zuletzt für Partnerschaften.

Das Ergebnis: Beide Seiten gewinnen eine neue Perspektive und schätzen sich neu ein. Von »Befremdlich. Unangepasst. Experimentell.« hin zu »Inspirierend. Innovativ. Weltverbessernd.« hat sich der Blick auf die Sozialunternehmer gewandelt. Und die Wohlfahrt wird statt »Veraltet. Konservativ. Starr.« nun als »Gemeinwohlorientiert. Wirksam. Groß.« beschrieben. 93% der Teilnehmer würden die Malteser als Kooperationspartner weiterempfehlen, 71% können sich noch besser vorstellen, mit der Wohlfahrt zusammenzuarbeiten und 20% der Geförderten realisieren momentan konkrete Kooperationen mit den Maltesern. Sie schaffen damit Beispiele für den langersehten Brückenschlag zwischen Wohlfahrt und Sozialunternehmertum, um soziale Innovationen erfolgreich in die Breite zu tragen. Ein Beispiel: Das Sozialunternehmen climb etabliert gemeinsam mit den Maltesern Lernferien für Kinder mit und ohne Migrationshintergrund in Mainz. Die Stipendien und Wirkungsschmieden schaffen neue Engagementperspektiven und einen offenen Blick für Karrieren als Sozialunternehmer oder Intrapreneur – um einen Unterschied zu machen.



Mehr auf [www.pep-deutschland.de](http://www.pep-deutschland.de)

# VON UNTERNEHMER ZU UNTERNEHMER

Das Ashoka Support Network ist die Plattform für Unterstützer, Umdenker und Vortreiber.

**A**shoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die den größten Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Sie wollen Soziales längerfristig finanziell fördern und darüber hinaus die Kraft ihrer Erfahrung und ihrer Netzwerke einbringen. Das Ashoka Support Network (ASN) ist die Plattform dafür. Das Netzwerk ist ein internationaler Kreis von innovativen, erfolgreichen Unternehmern und Führungspersonlichkeiten. 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, sei es punktuell als Strategie-Sparringspartner in Workshops, als dauerhafter

Mentor oder als Investor. Auch mit dem Team von Ashoka arbeiten ASN Mitglieder zur Weiterentwicklung des Ökosystems oder von Ashoka selbst, erfolgreich zusammen. Der Nutzen fließt aber nicht nur in eine Richtung! ASN Mitglieder profitieren gleichermaßen: Das ASN dient als Plattform zum Lernen und bietet – über den exklusiven Zugang zu den erfolgreichsten Sozialunternehmern weltweit – seinen Mitgliedern nicht nur eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten sich zu engagieren, sondern auch Inspiration, Einblick in innovative Konzepte und spannenden Austausch mit herausragenden Persönlichkeiten. Derzeit engagieren sich 53 Mitglieder im deutschen Support Network (Stand 31.12.2016). Wir haben unsere Mitglieder aus dem Ashoka Support Network nach ihrer Motivation gefragt:



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

**MARTINA MERZ**, Aufsichts- und Beirätin



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

**FILIP DAMES**, Founding Partner & Managing Director Cherry Ventures



»Ich glaube, bei Ashoka aktiv und global positiven gesellschaftlichen Wandel vorantreiben und andere dabei unterstützen zu können, dies ebenfalls zu tun.«

**NEVEN SUBOTIC**, Leiter Neven Subotic Stiftung



Sie suchen nach einer Möglichkeit, sich wirkungsvoll für die besten sozialen Innovationen zu engagieren? Werden Sie Mitglied im weltweit über 300 Mitglieder umfassenden Ashoka Support Network. Mehr erfahren:

[WWW.ASHOKASUPPORTNETWORK.ORG](http://WWW.ASHOKASUPPORTNETWORK.ORG)

## Wie Ashoka Fellows und ASN Mitglieder zusammen wirken: Zwei Beispiele

Auf dem Ashoka Support Network Treffen fing alles an: Dort lernten sich Jan Wohlschiess, Managing Director bei der Deutschen Bank und Murat Vural, Geschäftsführer von Chancenwerk e.V. kennen und tauschten sich aus. Kurze Zeit darauf rief Jan Wohlschiess die Lernbegleitung von Chancenwerk e.V. an einer Grundschule ins Leben. Seit Herbst 2016 finanziert er die Initiative. Jan Wohlschiess hatte durch seinen Arbeitgeber bereits Projekte an der Grundschule unterstützt und schlug deshalb die Nidda-Schule vor.



Chancenwerk macht Lernförderung für jeden leicht zugänglich.

»Mit der Umsetzung unserer Lernkaskade an der Nidda-Schule können wir endlich auch Grundschulkindern dabei helfen, sich in der Schule zu verbessern. Jan Wohlschiess hat das alles ermöglicht. Durch ihn ist diese Notwendigkeit sichtbar und in Angriff genommen worden. Das ist großartig!«

**MURAT VURAL**



»Ich war von der Idee der Lernkaskade und von Murat begeistert. Nachdem mir die Nidda-Schule besonders am Herzen liegt, habe ich mich sehr gefreut, dass Murat und sein Team bereit waren das Experiment zu wagen und das Modell auf Grundschulen auszuweiten. Ich bin zuversichtlich, dass es ein Erfolg wird.«

**JAN WOHLSCHIESS**



ASN Mitglied Christian Vollmann und Ashoka Fellow Till Behnke

Auch Till Behnke und ASN-Mitglied Christian Vollmann haben sich durch Ashoka kennengelernt. Till ist Gründer von betterplace.org und Christian erfolgreicher Internetunternehmer. Beide verbindet die Leidenschaft, Soziales und Digitales zusammenzubringen. Und beide verband das Interesse am Thema Nachbarschaft: Wie können wir die Möglichkeiten der Online-Welt nutzen, um Nachbarschaften – offline – zu beleben? Gemeinsam mit unserem langjährigen Teammitglied Michael Vollmann und weiteren Gründern haben sie 2015 nebenan.de ins Leben gerufen – eine kostenlose, lokale Plattform zum Austausch mit den Nachbarn. Mit Erfolg: Schon allein in den ersten zwei Jahren haben sich über 2700 Nachbarschaften über nebenan.de gegründet.



# 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 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 60 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 2016?**

Im Jahr 2016 durften wir 53 Mal auf unser Netzwerk aus individuellen Coaches und Beratern zurückgreifen und diese entsprechend spezifischer Bedarfe mit den Fellows und Teams zusammenbringen. Vertieft wurden dabei Fragestellungen zu Veränderungsprozessen, Führung und Teamkonstellationen ebenso wie zu organisationalen Hürden, von Strategie über Fundraising bis hin zu nachhaltigem Organisationsaufbau.

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

Wenn Sie sich als Coach oder Berater mit langjähriger Erfahrung für eine Rolle in unserem Netzwerk interessieren, nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf. 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 Coach und Beraterin mit langjähriger Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Begleitprogrammen. Neben dem Programm Engagement mit Perspektive (PEP) leitet sie auch das Pro-bono-Netzwerk aus Coaches und Beratern für Ashoka Deutschland.

Kontakt

choehnic-ohnsorg@ashoka.org



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

**RALF SANGE** Gründer 50plus, Ashoka Fellow



# SOMMERGIPFEL DER ZUKUNFTSDENKER

Bei der Konferenz »Digital Life Design« trafen soziale Problemlöser auf digitale Innovatoren.

Im Juni 2016 kooperierten Ashoka und »Digital Life Design« (DLD), eine der exklusivsten und einflussreichsten Technologiekonferenzen in Europa, um ihre Sommerkonferenz in München gemeinsam auszurichten.

Die Konferenz begann mit einem Ashoka Vortrag zu »Social Entrepreneurs and their Crazy Ideas« vor 600 Teilnehmern, unter ihnen zahlreiche Lenker, Investoren und Gründer der Digitalwirtschaft. Am Abend des ersten Konferenztages wurden die neuen Ashoka Fellows feierlich vorgestellt. Eröffnet wurde die Gala von Burda CEO und Ashoka Unterstützer Paul-Bernhard Kallen. Der zweite Konferenztag bestand überwiegend aus Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Workshops von Ashoka Fellows, Partnern und Mitarbeitern zu Themen wie Flüchtlingsintegration, konstruktivem Journalismus oder Social Entrepreneurship als zweite Karriere für erfolgreiche Digitalgründer.

Die Partnerschaft zeigte: Es lohnt sich, zwei innovative Communities zusammenzubringen, die sich gegenseitig tief inspirieren und unterstützen können. Nur mit diesen Brückenschlägen können wir die Barrieren zwischen kommerziellen und Sinngründungen stärker auflösen. Wir setzen die Kooperation bei den DLD-Folgekonferenzen jeweils adaptiert fort und verstärken die Medienpartnerschaft mit Focus Online, das auf seiner Nachrichtenplattform regelmäßig die Lösungen der Ashoka Fellows präsentiert.



# GUTE LÖSUNGEN VERBREITEN

Wie Ashoka und Zalando erfolgreiche Ansätze zur Integration von Geflüchteten stärken.

Die Integration von Geflüchteten stellt eine nie gekannte Herausforderung dar. Zur Lösung dieser Herausforderung braucht es sowohl die Kreativität, neue lokale Lösungen zu entwickeln, als auch die Einsicht, dass wir das Rad nicht immer neu erfinden müssen. Oft gibt es schon erprobte Ansätze, von denen wir lernen und die wir an lokale Umstände anpassen können. Bei der »Innovationskonferenz Integration« im Rahmen des »HELLO« Festivals brachten Ashoka, Zalando und weitere starke Partner erfolgreiche Lösungsansätze für die Integration von Geflüchteten nach Deutschland. 13 internationale Sozialunternehmer aus dem Ashoka Netzwerk stellten ihre Konzepte vor. Deutsche Organisationen, die den Ansatz eines vorgestellten Sozialunternehmens umsetzen wollen, konnten sich auf eine Anschlag-Finanzierung aus dem Innovationsfonds Integration bewerben, der mit knapp 250.000 € ausgestattet war. Aus den Fondsmitteln werden nun zehn Projekte gefördert. Ein Beispiel: Pastor James Wuye und Imam Ashafa bilden in Nigeria Pastor-Imam-Teams aus, die sich für interreligiösen Dialog engagieren. Bald bilden die beiden auch am Hamburger Institut für Konflikttragung und Mediation Geistliche als interreligiöse Vermittler aus. Oder: Ashoka Fellow David Lubell unterstützt mit Welco-

ming America bereits 115 Kommunen in den USA dabei, ein einwanderungsfreundliches Klima zu schaffen. Zusammen mit der Bertelsmann Stiftung wird jetzt der Grundstein zur Übertragung von Welcoming America nach Deutschland gelegt. Spannend ist, wie vielfältig die Wege zur Verbreitung sind: In einigen Fällen beraten die Ashoka Fellows die deutschen Partner in der Umsetzung, in anderen Fällen haben sich deutsche Ableger der internationalen Organisationen gegründet. Die deutschen Partnerorganisationen werden nun auch langfristig im Rahmen eines Begleitprogrammes durch Ashoka und Zalando bei der Skalierung unterstützt. Die Erfahrung aus dieser Begleitung soll helfen, wichtige Kenntnisse über erfolgreichen Projekttransfer und die Skalierung gesellschaftlicher Innovationen zu sammeln, damit sich Lösungen zukünftig schneller verbreiten als es die Herausforderungen tun. Und auch die Idee des »HELLO« Festivals verbreitet sich: Andere europäische Ashoka Büros haben sich von unserem Projekt inspirieren lassen und eigene Programme zur Skalierung von Integrationsprojekten durchgeführt, so zum Beispiel Österreich und die Türkei. Grund zur Freude ist auch, dass das Engagement von Zalando rund um das "HELLO Festival" mit dem Sonderpreis des Deutschen CSR Preises 2017 ausgezeichnet wurde.



»Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen verbreiten sich oft in rasantem Tempo rund um den Globus. Warum sollten nicht auch wirksame soziale Innovationen reisen und ihre Wirkung – national und international – verbreiten können? Wirtschaft und sozialer Sektor können beim Thema Wirkungsskalierung viel voneinander lernen und profitieren.«

**DENNIS HOENIG-OHNSORG**, Leiter Nachhaltigkeit & CSR bei Zalando

# 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, Digitalstratege, 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 für Social Entrepreneurs bessere Rahmenbedingungen schaffen? 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.



Sie haben sich in einer oder mehreren Rollen wiedergefunden? Wir freuen uns, von Ihnen zu hören! Kontaktieren Sie uns [info\\_de@ashoka.org](mailto:info_de@ashoka.org)

**ASHOKA SUPPORT NETWORK**  
mehr auf Seite 42/43

**ASHOKA PARTNER**  
pro bono oder investierend – mehr auf Seite 44

**UND JETZT?**  
Wir hoffen, die Lektüre des Magazins hat Ihnen lebendige Eindrücke in die Welt von Ashoka und Social Entrepreneurship in Deutschland gegeben! Auf den nächsten Seiten finden Sie unseren Wirkungsbericht 2016, der Ashokas Tätigkeiten und Ergebnisse entlang des Social Reporting Standards darstellt.

# 2016

## WIRKUNGS- BERICHT

## 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 – JEDER SOLL DIE MÖGLICHKEIT HABEN 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.**

Ashoka identifiziert in über 90 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinterstehenden 3.200 »Social Entrepreneurs« (Sozialunternehmer) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – mit Beratung, einem globalen Netzwerk und Stipendien. Sozialunternehmer 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.

<b>GELTUNGSBEREICH</b>	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.
<b>BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSZYKLUS</b>	1.1.2016 – 31.12.2016. Wir berichten immer über das gesamte Kalenderjahr.
<b>ANWENDUNG DES SRS</b>	Vollständige Umsetzung des Social Reporting Standards (SRS) in der Version 2014. Ausnahmen lediglich im Finanzteil. Der erste Bericht nach SRS war der Jahresbericht 2010.
<b>ANSPRECHPARTNER</b>	Matthias Scheffmeier, <a href="mailto:mscheffmeier@ashoka.org">mscheffmeier@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 ist, um sie zu überwinden. Doch noch immer engagieren sich viel zu wenige Menschen 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 innovative 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 von Wikipedia durch Jimmy Wales oder die Begründung des Mikrokreditwesens in Entwicklungsländern durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Alle diese Personen waren, bzw. sind Sozialunternehmer.

## URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

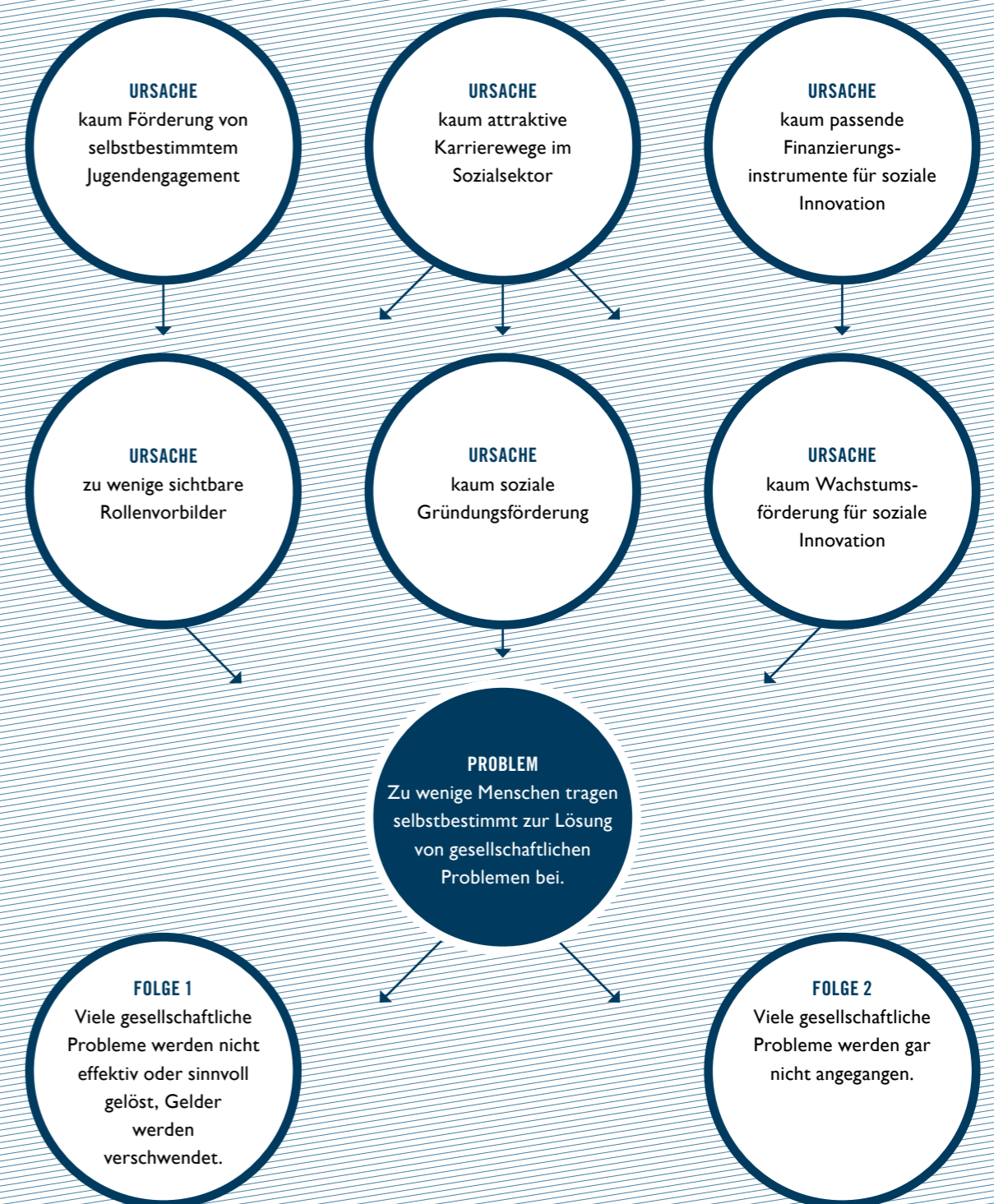
Eine der Hauptursachen des Problems ist die fehlende Inspiration durch Vorbilder – also durch Menschen, die selbst die Initiative ergriffen haben, um gesellschaftlichen Wandel zum Besseren einzuleiten.

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. Vierzig Prozent 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 Kooperationen zwischen sozialen Gründern und Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und Kommunen, die gezielt auf Verbreitung hinwirken, sind noch deutlich zu wenig erprobt und systematisiert.

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



## BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Glücklicherweise finden sich immer mehr Unterstützer für soziale Veränderer: Wettbewerbe wie »Start Social« für Engagementprojekte in einer sehr frühen Phase, die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für Sozialunternehmer in einer späten Entwicklungsphase, soziale Investoren wie die KfW, Auridis, Bonventure, der Ananda Social Venture Fund und Tengemann Social Ventures, eine Reihe von engagierten Universitäten und Universitätsverbänden wie die Social Entrepreneurship Akademie in München, einige Stiftungen und CSR-Abteilungen von Unternehmen mit sog. Venture-Philanthropy-Ansätzen (z.B. BMW 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 (FASE) zwei neue Akteure (mit)gegründet, um professionelle Dienstleistungen für Sozialunternehmer 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, sich gesellschaftlich einzubringen oder sogar sozialunternehmerisch tätig zu werden.

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 vielversprechenden sozialen Innovatoren. Die Auswahl ist mit ihrem mehrstufigen, internationalen Prozess dem Investitionsverfahren von Wagniskapitalgebern nachgebildet. 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. 550 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 Aufnahme in das Netzwerk
- Feierliche Aufnahme

### ERWARTETE WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Sozialunternehmer und verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit für das Profil der Sozialunternehmer.
- Innovative Ideen werden frühzeitig entdeckt und gefördert.

## 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 Vermittlung 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 ein sozialunternehmerfreundliches Ökosystem 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. Zalando (Migration & Integration), 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), Werhahn Stiftung (Chancen für Jugendliche) und HIT Stiftung (Förderung von Social Entrepreneurs im Themenfeld Kinder/Jugend).

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
- Regelmäßige Strategieggespräche und Einzelbetreuung nach Bedarf

#### Netzwerkaufbau

- Vernetzung bei halbjährlichen Treffen aller deutschen Ashoka Fellows
- Jährliche Sozialunternehmerkonferenz
- Vernetzung mit Experten
- 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

#### Gesteigerter Fokus auf

- systemverändernde Lösungen,
- Skalierung der Wirkung versus Skalierung der Organisation
- effiziente Mittelverwendung

#### 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.

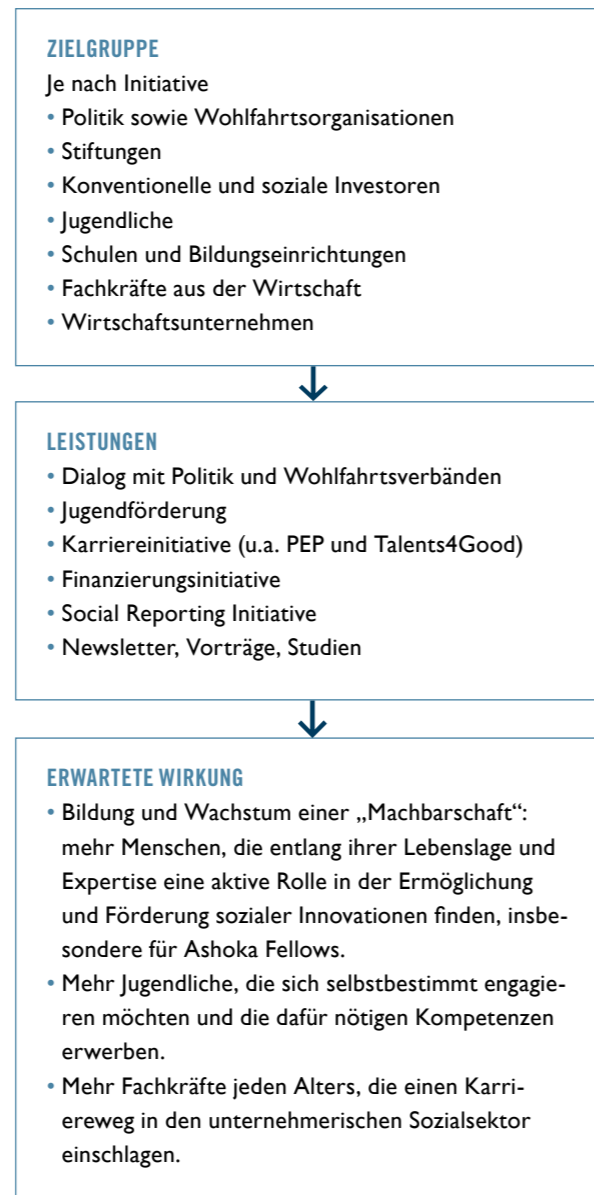
Durch unsere Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge und auf Konferenzen verbreiten wir die Idee des Sozialunternehmertums und des selbstbestimmten Engagements. In Studien und Konzeptpapieren versuchen wir die prominentesten Probleme des Feldes aufzuzeigen und Lösungen vorzuschlagen. Unsere Ashoka-Sommerstudie 2011 (Download auf unserer Website) macht beispielsweise sechs konkrete Vorschläge zur 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. Anstatt das Programm weiterhin selbst durchzuführen konzentriert sich Ashoka seit 2015 darauf, den der Initiative zugrundeliegenden Ansatz zu verbreiten und anderen Organisationen zur Verfügung zu stellen. 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 2013 zeigen wir Young Professionals sowie Menschen in der Mitte und gegen Ende ihres Erwerbslebens neue Karrierewege im Sozialunternehmertum. 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 die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE), die Sozialunternehmer und Finanziers aller Art zusammenbringen 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

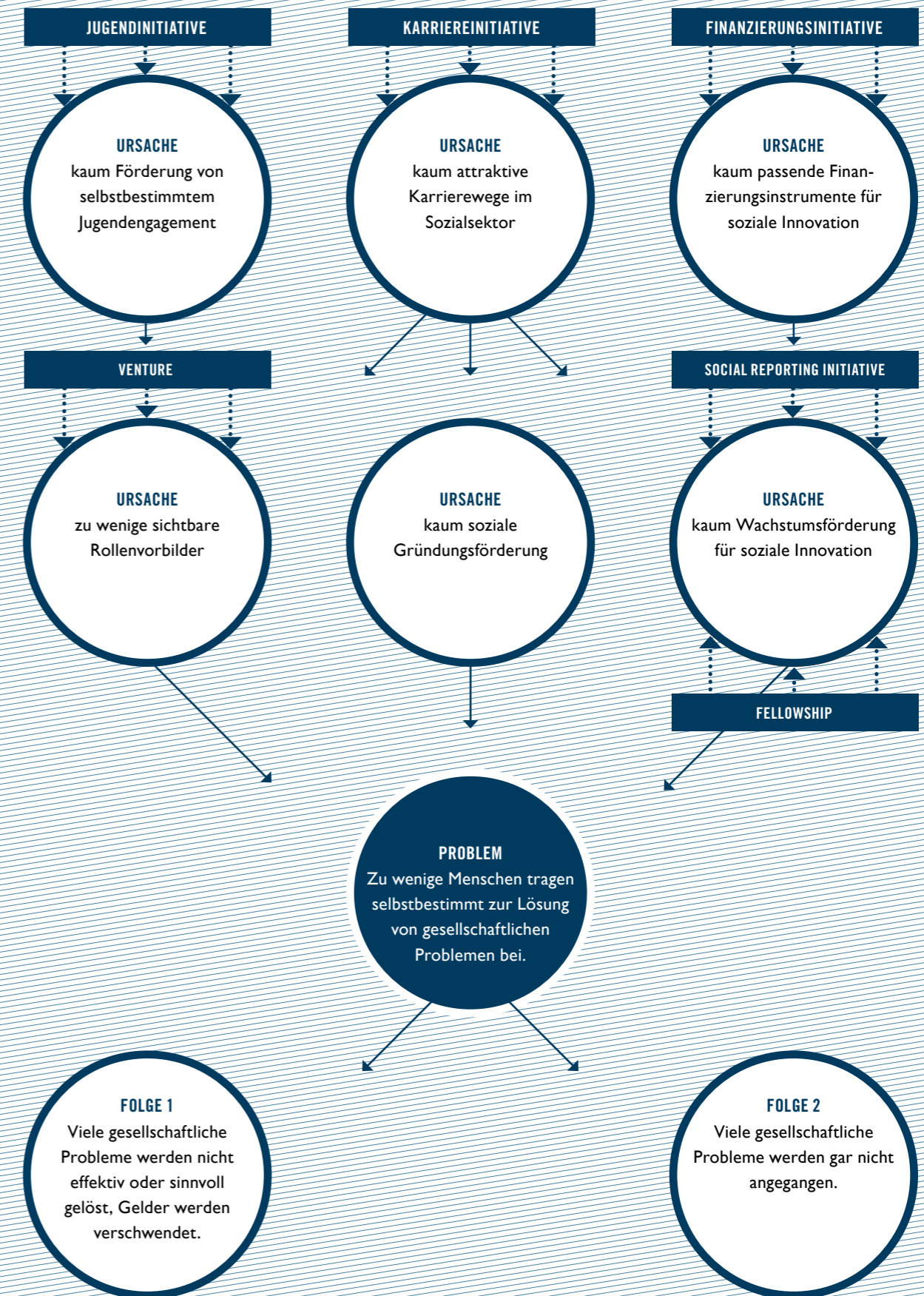
und Förderern Zeit bei Erstellung und Auswertung und macht sie vergleichbarer ([www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)).

Über diese Einzelthemen hinaus betreiben wir einen intensiven Dialog mit der Politik und zahlreichen Wohlfahrtsorganisationen, um Kooperationen zu schließen und unsere Ansätze in politische und wohlfahrtsstaatliche Vorhaben einfließen zu lassen. So war Ashoka beispielsweise 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. Seit 2016 ist Ashoka Teil eines landesweiten Netzwerks von Akteuren unter dem Dach des Bundesverbands deutscher Startups, das sich für größere Aufmerksamkeit des Themas Social Entrepreneurship in der Politik stark macht.

#### DIE WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA ÖKOSYSTEMPROGRAMME



### ASHOKAS LÖSUNGSANSATZ IM ÜBERBLICK





# RESSOURCEN, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN IM BERICHTS-ZEITRAUM

Im Jahr 2016 hat Ashoka Deutschland folgende soziale Wirkung erzielt. Sie wird entlang der Wirkungsketten unserer drei Kernprogramme dargestellt.

## AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA VENTURE)

### RESSOURCE

- 88.431 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 6.878 € Sachkosten
- Zeit der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter
- Engagement des Nominatorenetzwerks
- Ashokapartner stellt Räume für die Auswahlwoche in FFM kostenlos zur Verfügung



### LEISTUNG

- Pflege und Aktivierung des Nominatorenetzwerks aus 1.500 Experten
- Prüfung von ca. 250 Kandidaten durch Innovationsanalysen, Expertengespräche, Referenzchecks und Interviews mit etwa 50 Kandidaten und 60 Experten.
- Sechs neue bestätigte Ashoka Fellows
- Vorbereitung der feierlichen Aufnahme im Juni 2017



### WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis als Sozialunternehmer: 63%\* der Ashoka Fellows der letzten 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 Februar 2016 mit einer Rücklaufquote von 77%

## FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA FELLOWSHIP)

### RESSOURCE

- 106.423 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 49.337 € Sachkosten
- 246.158 € an Stipendien für deutsche Fellows
- Zeit der Ashoka Support Network Mitglieder
- Zeitliches Engagement von Pro-bono-Partnern im Wert von über 750.000 €



### LEISTUNG

- Auszahlung von 9 Stipendien

#### Kompetenzaufbau

- ausführliche Startgespräche für sechs neue Fellows mit dem Ashoka-Team und Ashoka Support Network-Mitgliedern
- Beratung durch FASE und Pro-bono-Partner zu Finanzierungsmodellen
- Workshops bei den zwei Treffen aller deutschen Ashoka Fellows, u.a. zu wirksamer Kommunikation, Skalierung und effektiver Politikvernetzung / Lobbying
- Jahresgespräch mit den Fellows inkl. Rück- und Ausblick zu Strategie und Planung
- Einzelbegleitung durch Ashoka Mitarbeiter
- Vernetzung und Austausch innerhalb der Ashoka Fellowship und dem Ashoka Support Network beim Fellow-Treffen im Herbst 2016
- Unterstützung der internationalen Initiative »Wellbeing-Project«, an der auch deutsche Fellows teilnehmen

#### Kontaktaufbau

- Gezielte Öffnung der Sozialunternehmerkonferenz gegenüber Zielgruppen aus Politik und Verwaltung; Ausschreibung von »Rollen in der Machbarschaft«
- Ausrichtung von ASN-Fellow-Abenden sowie fünf regionalen Treffen des Netzwerks
- Vernetzung mit Experten bei »problem-solving« Veranstaltungen
- Einzelvermittlung nach Bedarf
- Pflege und Ausbau der Partnerschaften von Ashoka



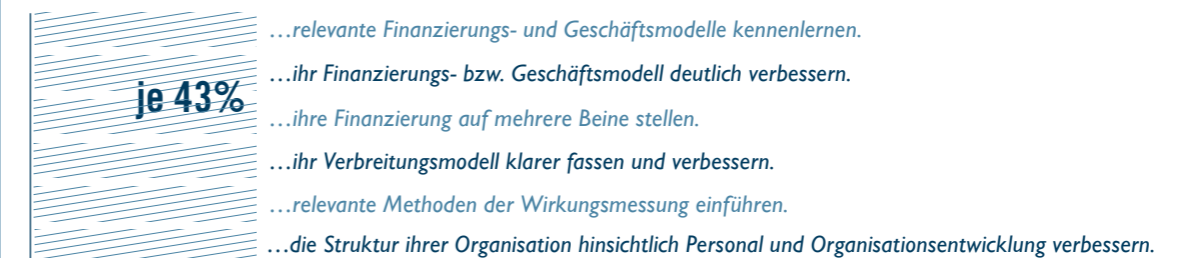
### WIRKUNG

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

Fast alle Fellows der letzten drei Jahre haben durch unsere Beratung an Kompetenz gewonnen, je nach Fellow bezogen auf Grundorientierungen oder bestimmte Themen:

- 86% hat die Beratung durch Ashoka Mitarbeitern 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.

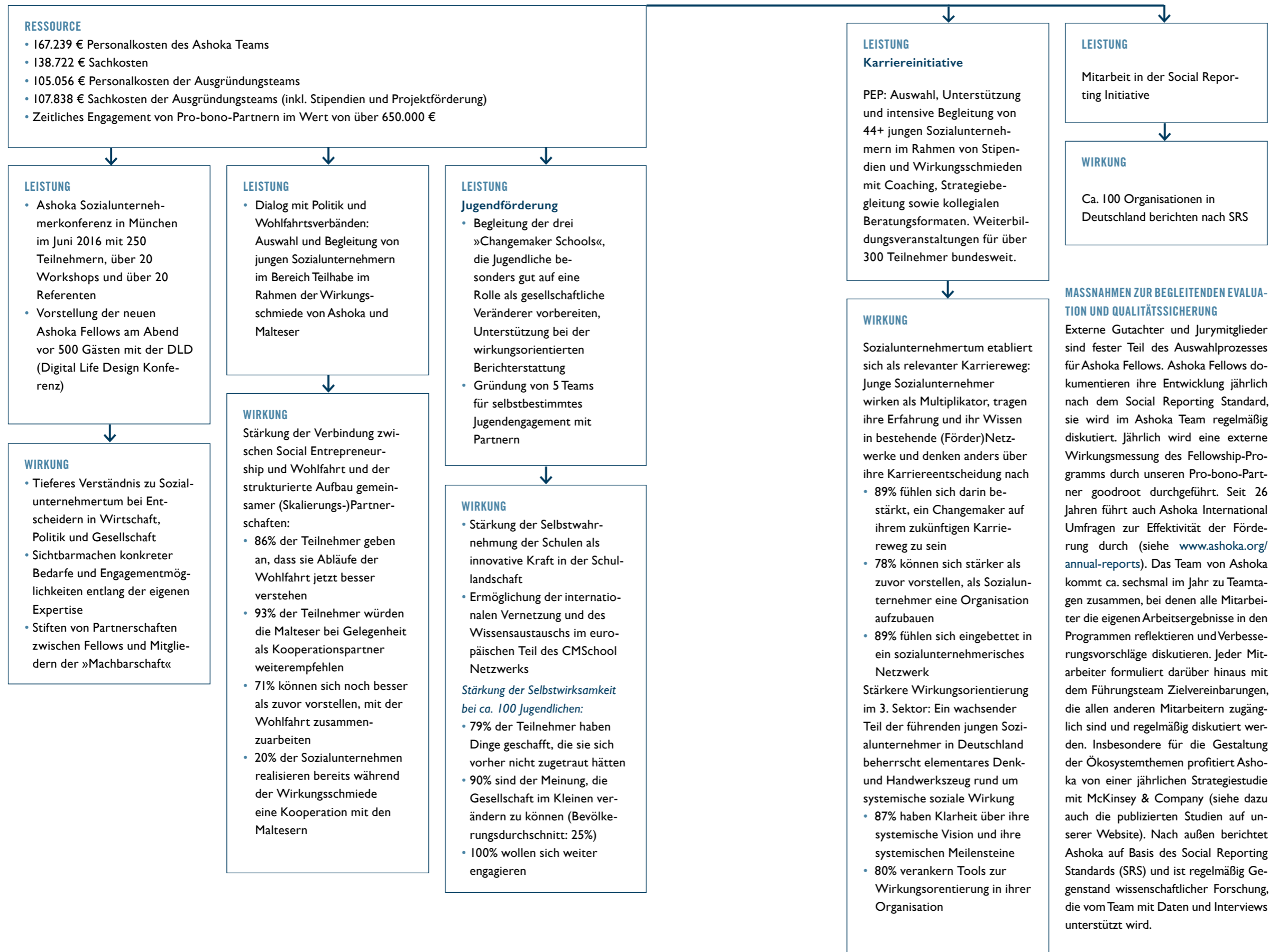
### DURCH UNS KONNTEN...



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



## GESTALTUNG DES »ÖKOSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATIONEN



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

Als größte Erfolge des Jahres 2016 sehen wir die „Innovationkonferenz Integration“ im März 2016, die eine großen Zahl von Partnern mobilisiert, viele neue Ansätze nach Deutschland verbreitet und drei weitere Länder zur Nachahmung angeregt hat, sowie die Kooperation mit der DLD-Konferenz, die erfolgreich zwei Innovationsnetzwerke zusammengeführt hat. Auch auf die gemeinsame Gestaltung der Konferenz »Global Goals Curriculum« gemeinsam mit der Initiative »Schule im Aufbruch« sind wir besonders stolz. Intern sind wir stolz auf die gute Bewältigung zahlreicher personeller Wechsel, die vor allem auf unsere breit angelegte Führungs- und Verantwortungsstruktur zurückzuführen ist. Eine Lernerfahrung des Jahres ist, dass die stärkere und systematischere Zuordnung von interessierten Unterstützern aus dem Ashoka Support Network (ASN) mit Ashoka Fellows ein riesiges Potential für die Wirkung der Fellows bieten kann. Wir arbeiten derzeit intensiv an einer langfristigen Struktur für diesen Austausch.

# PLANUNG UND AUSBLICK

## PLANUNG UND ZIELE

Ashoka plant, 2017 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 dabei stärker die Kompetenzen der ASN-Mitglieder systematisch einzubeziehen.

Im Bereich Ökosystem planen wir eine stärkere Zusammenarbeit mit kommunalen Entscheidern, um das Potential von Städten und Gemeinden für die Initiierung und Verbreitung von sozialen Innovationen zu nutzen. Ebenso planen wir den Ausbau der Kooperation mit der Initiative »Schule im Aufbruch«, um gemeinsam mit unseren drei Changemaker Schools Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Veränderer vorzubereiten. Wir möchten gegenüber Partnern stärker den systemverändernden Charakter der Ansätze von Ashoka Fellows herausarbeiten.

International planen wir zum einen die Stabilisierung der neuen Integrationsansätze, die wir durch die Innovationskonferenz nach Deutschland gebracht haben, sowie die Übertragung des Konferenzformats auf weitere europäische Länder.

## EINFLUSSFAKTOREN: CHANCEN UND RISIKEN

### CHANCEN

Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland immer noch am Anfang. Zum einen sind der Bildungsgrad und die Engagementbereitschaft im »Land der Ideen« so gewaltig wie nie – besonders nun, da viele, vor allem die heranwachsende Generation, durch Finanzkrise, Eurokrise, »Flüchtlingskrise« und die Prominenz populistischer Bewegungen repolitisiert wurden und das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Bürger neu gestalten wollen. Zum anderen hat die Un-

terstützerlandschaft für Social Entrepreneurs in den letzten Jahren eine große Reifung und Anerkennung durchlaufen – bis hin zur ersten Bundestagsfraktion, die eine umfassende Stellungnahme zu »Sozialer Innovationspolitik« vorgelegt hat, die viele Ansätze von Ashoka aufgenommen hat. Diese Durchsetzung des Konzepts von Social Entrepreneurship eröffnet große Chancen, neuartige Ansätze breitflächig für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

### RISIKEN

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

# 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>REGISTREINTRAG</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, rassisch oder religiös Verfolgte, der Hilfe für Flüchtlinge und Opfer von Krieg und Gewalt, der Kriminalprävention, der Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Hilfe für Behinderte, des Umwelt- und Landschaftsschutzes, des öffentlichen Gesundheitswesens, des Wohlfahrtswesens, des Verbraucherschutzes, der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und des demokratischen Staatswesens und des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger und mildtätiger Zwecke. Der letzte Freistellungsbescheid des Finanzamts München stammt vom 19. April 2016.



## PERSONALPROFIL

Mit 7,9 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2015: 7,9 / 2014: 8,3), 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 31.12.2016 waren dies:

- **LAURA BRÄMSWIG** – Fellowship
- **CHRISTINA BRUECHLE** – Administration und Programmunterstützung (studentische Hilfskraft in Teilzeit)
- **LISA DUELBERG** – Finanzen, Personal und Operations
- **STEFFEN FRISCHAT** – Ashoka Support Network (ehrenamtlich)
- **LAURA HAVERKAMP** – Internationale Fellow Auswahl und Kommunikation, Führungsteam (in Elternzeit)
- **ODA HEISTER** – Talentinitiative, Führungsteam, Teilzeit
- **KATHARINA HINZE** – Auswahl neuer Fellows (Venture) und Kommunikation
- **RAINER HÖLL** – Europäische Fellow Auswahl, Migration und Integration, Finanzierungsinitiative, Führungsteam
- **RENÉE HORSTER** – Trainee
- **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** – Coaching-Beratungsnetzwerk, Programm Engagement mit Perspektive
- **JULIA REICHE** – Ashoka Support Network (ehrenamtlich)
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Fellowship, Venture, Jugendinitiative, Ashoka Support Network, Führungsteam
- **MARKUS SOLLNER** – Finanzen und Recht, Personal und Operations
- **MICHAEL VOLLMANN** – Machbarschaft, Teilzeit

Besonderer Dank gilt unseren wertvollen Mitarbeitern Felix Oldenburg, Christin Heuer, Jan Hindrichs, Regine Unruh und Sarah Fasbender, die das Team im Jahr 2016 verlassen haben. Wir danken ihnen sehr, dass sie gemeinsam mit uns zu einer besseren Welt beigetragen haben und noch weiter beitragen! Besonders freuen wir uns, dass Felix Oldenburg, Christin Heuer und Jan Hindrichs in der Machbarschaft weiterwirken.

Ebenfalls danken wir unseren geschätzten Kollegen Katharina Fabian, Ashleigh Gallagher, Fabian Hafner, Florian Heinrich und Annika Schröder für ihr wertvolles Engagement im Jahr 2016.

In unserem temporären Team für Ökosystemprogramme wirkten 2016 2,1 VZÄ (2015: 2,5 / 2014: 2,9)

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

Mitarbeiter, die internationale Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 4,6 VZÄ aus (2015: 3,5 / 2014: 4,3):

- **MEIKE BETTSCHIEDER** – Ashoka Globalizer
- **MICHELE LEAMAN** – Migration & Integration
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Ashoka Globalizer
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Ashoka Changemaker-XChange
- **REGINA SIPOS** – Ashoka Digital
- In Anteil **ODA HEISTER, KATHARINA HINZE, RAINER HÖLL, MARKUS SOLLNER**

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« in der Gesamtverantwortung zu fühlen – vergleichbar mit einer Partnerschaft bei Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen. Die Gruppe dieser Mitunternehmer, die sich als Führungsteam versteht, 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 53 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es ca. 200 (siehe auch [www.ashokasupportnetwork.org](http://www.ashokasupportnetwork.org)). Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie ca. 48% des Jahresbudgets beitragen. Sie stehen den Ashoka Fellows auch mit Rat und Tat zur Seite, 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** (Veranstaltungsräume in München)
- **FRÖBEL GRUPPE** (Kinderbetreuung)
- **GOODROOT** (Wirkungsmessung)
- **HOGAN LOVELLS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **HILL + KNOWLTON STRATEGIES** (PR)
- **INTES** (Weiterbildung von Ashoka Fellows)
- **KDVI – THE KETS DE VRIES INSTITUTE** (Leadership Coaching)
- **KLANT CHRISTIAN** (Fotografie)
- **LATHAM & WATKINS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- **LINKLATERS** (Rechtsberatung, Büroinfrastruktur in München)
- **McKINSEY & COMPANY** (Strategieberatung)
- **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss)
- **TRACK GMBH** (Kommunikation)
- **RAPP GERMANY** (Kommunikation)
- **SOCIAL IMPACT** (Fellowtreffen, Fellowberatung)
- **TINT LINGUISTIC SERVICES** (Übersetzungen)
- **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 Unternehmerversprechungen (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 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 (grafische Umsetzung)

## GOVERNANCE, EIGENTÜMERSTRUKTUR, MITGLIEDSCHAFTEN UND VERBUNDENE ORGANISATIONEN

Ashoka Deutschland hat ein Führungsteam. Zum 31.12.2016 besteht dieses aus Laura Haverkamp, Oda Heister, Rainer Höll und Matthias Scheffmeier. Jedes Mitglied des Führungsteams ist alleinvertretungsberechtigt. Von Januar bis zu seinem Ausscheiden Ende März 2016 gehörte auch Felix Oldenburg dem Führungsteam an. Im Folgenden geben wir die Bruttogehälter 2016 der vier Mitglieder des Führungsteams an:

	Rechnerisches Vollzeitgehalt	Arbeitszeit 2016 (in VZÄ)*	Tatsächliches Gehalt 2016*	Tatsächliches Gehalt 2016
LAURA HAVERKAMP	50.921 €	0,7	32.166 €	Elternzeit ab Mitte September 2016
ODA HEISTER	60.906 €	0,4	23.765 €	Elternzeit bis ein- schließlich März 2016, danach 50% Teilzeit
RAINER HÖLL	60.549 €	1,0	59.359 €	Elternzeit bis Anfang Januar 2016
MATTHIAS SCHEFFELMEIER	69.944 €	0,7	48.445 €	Eintritt im Mai 2016
SUMME 2016	-	2,8	163.734 €	

\* Abweichungen zum rechnerischen Gehalt möglich aufgrund von Einmal-/ Sonderzahlungen

Das Führungsteam arbeitet in der inhaltlichen Programmgestaltung und -umsetzung, in den deutschen Kernthemen sowie in internationalen Programmen. Aufsichtsorgan ist die »Ashoka – Innovators for the Public« (501c3 Non-Profit-Corporation), 1700 North Moore Street, Suite 2000, Arlington, VA 22209, USA, vertreten durch die Präsidentin Diana Wells. »Ashoka – Innovators for the Public« ist Eigentümerin des gesamten Eigenkapitals von 25.000 €. Die Eigentümerversammlung tagt

einmal im Jahr. Ashoka Deutschland ist Mitglied der Social Reporting Initiative e.V. und dort auch im Vorstand vertreten. Weiterhin ist Ashoka Deutschland Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen und in der European Venture Philanthropy Association (EVPA). Ashoka Deutschland hält zum 31.12. 2016 50% am Eigenkapital der Talents4Good GmbH und 100% am Eigenkapital der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH.

## UMWELT- UND SOZIALPROFIL

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

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

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

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

Darüber hinaus fanden 2016 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Weiterbildungen 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 2016 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 eigenen materiellen Bedarf richtet. Dafür geben sie meist ihren regulären Beruf vollständig auf, auch wenn sie dadurch große finanzielle Verluste in Kauf nehmen. In diesen drei Jahren des Stipendiums arbeiten sie mit Ashoka sehr intensiv daran, ihre soziale Lösung verbreitbar und nachhaltig finanzierbar zu machen – und danach auch ohne Stipendium den Weg weiter gehen zu können.

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

So fragt sich Ashoka oft: Wie stark sind wir mitverantwortlich, 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 solche Mitverantwortung. Aber wir sind es, die in der Kommunikation das bewusste Eingehen des unternehmerischen Risikos immer wieder in den Vordergrund stellen.

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

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

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

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

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

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

# FINANZEN

## ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN

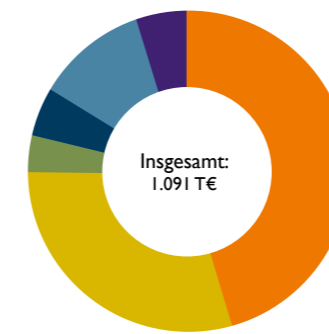
### KERNPROGRAMME

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 (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen.

	2015	2016*
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.109.119</b>	<b>1.038.420</b>
ASHOKA SUPPORT NETWORK – ASN	465.000	494.000
INVESTIERENDE PARTNER	450.867	328.137
KLEINSPENDER	62.678	36.350
VERMÖGENSVERWALTUNG	46.551	52.711
ZWECKBETRIEB/ WIRTSCHAFTLICHER GESCHÄFTSBETRIEB	84.024	127.223
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>849.559</b>	<b>1.002.834</b>
<b>PERSONALKOSTEN</b>	<b>413.448</b>	<b>433.508</b>
AUSWAHLPROGRAMM »VENTURE«	100.667	88.431
FÖRDERPROGRAMM »FELLOWSHIP	86.440	106.423
BETREUUNG VON ÖKOSYSTEMPROGRAMMEN	145.432	167.239
ADMINISTRATION/PARTNERMANAGEMENT	80.908	71.414
SACHKOSTEN	269.096	340.322
STIPENDIEN FÜR ASHOKA FELLOWS	167.015	192.709
ERTRAGSSTEUERN	0	36.286
ZUSÄTZLICHE STIPENDIEN AUS INTERNATIONALEN STIPENDIENGELDERN	144.897	53.449
<b>INSGESAMT AN DEUTSCHE ASHOKA FELLOWS GEFLOSSENE STIPENDIEN</b>	<b>311.913</b>	<b>246.158</b>

## ERTRÄGE 2016

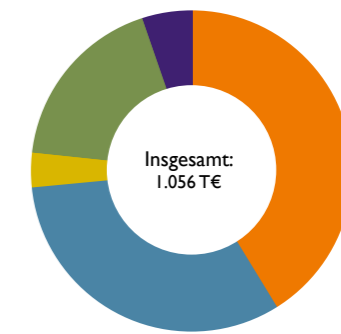
(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)



494 T€ Ashoka Support Network	127 T€ Zweckbetrieb
328 T€ Investierende Partner	53 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global
36 T€ Kleinspender	
53 T€ Vermögensverwaltung	

## AUFWENDUNGEN 2016

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)



434 T€ Personalkosten
340 T€ Sachkosten
36 T€ Ertragssteuern
193 T€ Stipendien
53 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 Ausgaben sind entsprechend temporär.

	2015	2016*
<b>EINNAHMEN GESAMT</b>	<b>234.248</b>	<b>325.600</b>
<b>AUFWAND GESAMT FÜR PEP – ENGAGEMENT MIT PERSPEKTIVE</b>	<b>175.142</b>	<b>212.894</b>
PERSONALKOSTEN	91.326	105.056
SACHKOSTEN	45.966	41.648
STIPENDIEN UND PROJEKTFÖRDERUNG	37.850	66.190

## INTERNATIONALE PROGRAMME

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

	2015	2016*
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>897.114</b>	<b>1.208.875</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>1.191.411</b>	<b>1.441.946</b>
PERSONALKOSTEN	213.766	286.167
SACHKOSTEN	977.645	1.155.779

\* vorläufige Zahlen, Jahresabschluss in Vorbereitung



## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VON ASHOKA DEUTSCHLAND GESAMT – VEREINFACHTE DARSTELLUNG

	2015	2016*
<b>ERLÖSE UND ERTRÄGE</b>	2.240.481	2.572.894
<b>AUFWENDUNGEN</b>	2.216.112	2.657.674
PERSONALAUFWAND	718.540	824.731
SACH- UND SONSTIGE AUFWENDUNGEN	1.497.573	1.832.943
<b>JAHRESÜBERSCHUSS/JAHRESFEHLBETRAG</b>	24.369	-84.780
ENTNAHME AUS ZWECKGEBUNDENEN UND FREIEN RÜCKLAGEN**	311.565	476.814
EINSTELLUNG IN ZWECKGEBUNDENE UND FREIE RÜCKLAGEN	331.144	391.711
<b>BILANZGEWINN</b>	4.790	323

\*\* inkl. verwendete Gewinnvorräte

## VERMÖGENSRECHNUNG – VEREINFACHTE DARSTELLUNG

AKTIVA	2015	2016*
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>		
IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	4.639	1.168
SACHANLAGEN	3.023	20.280
FINANZANLAGEN	125.000	125.000
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>		
FORDERUNGEN	218.052	183.874
GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN	2.401.943	2.035.046
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	0	584
<b>SUMME</b>	2.752.658	2.365.952

PASSIVA	2015	2016*
<b>EIGENKAPITAL</b>		
GEZEICHNETES KAPITAL	25.000	25.000
<b>RÜCKLAGEN</b>		
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR ZUGESAGTE UND GEPLANTE STIPENDIEN	747.130	912.288
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE PROGRAMME	167.750	179.900
FREIE RÜCKLAGE FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE AKTIVITÄTEN	942.620	685.000
BILANZGEWINN	4.790	323
SONDERPOSTEN FÜR NOCH NICHT AUFWANDSWIRKSAM VERWENDETE ZUWENDUNGEN	675.542	412.483
RÜCKSTELLUNGEN	5.000	41.286
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	109.825	41.173
RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	75.000	68.500
<b>SUMME</b>	2.752.658	2.365.952

\* vorläufige Zahlen, Jahresabschluss in Vorbereitung

## BUCHFÜHRUNG UND RECHNUNGSLEGUNG

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

## FINANZIELLE SITUATION UND PLANUNG

## ZUR ÜBERSICHT DER EINNAHMEN UND AUSGABEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN:

Die deutschen Kernprogramme verfügen über eine stabile und gut diversifizierte Finanzierungsbasis. Das Ashoka Support Network hat sich dieses Jahr weiterhin positiv entwickelt, und unsere Partnerschaften, obschon 2016 leicht rückläufig, sind im Mehrjahresvergleich beständig. Personell haben wir den Bereich Fellowship und die Betreuung von Ökosystemprogrammen verstärkt. Eine speziell im Jahr 2016 breiter gestaltete Sozialunternehmerkonferenz und öffentlichen Vorstellung der neuen Ashoka Fellows im Rahmen der DLD sowie eine Buchhaltungsumstellung haben die Sachkosten 2016 erhöht. Die deutschen Stipendienzahlungen an Fellows konnten wir leicht erhöhen. Erstmals weisen wir eine Rückstellung für erwartete Ertragssteuern aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus.

Der Bereich Ökosystemprogramme in Inkubation und Ausgründung bestand 2016 ausschließlich aus unseren Aktivitäten im Programm Engagement mit Perspektive (PEP). Die Erträge stiegen deutlich durch eine nachträgliche Spende eines Programmpartners sowie durch die zweckentsprechende Verwendung von im Vorjahr zugeflossenen aber nicht als Ertrag ausgewiesenen Zuwendungen. Die Ausgaben erhöhten sich durch erweiterte Projektförderung und Vergabe von Stipendien. Ashoka wird auch 2017 relevante Ökosystemthemen identifizieren, prüfen, und bei Bedarf mitgestalten.

Darüber hinaus hat Ashoka Deutschland 2016 internationale Ashoka Programme mitentwickelt oder übernommen, insbesondere im Bereich Migration und Integration. Aus diesem Grund verwalten wir auch in Zukunft Mittel für Aktivitäten in anderen Ländern, welche sich mehrheitlich als durchlaufende Positionen in unserer Finanzübersicht widerspiegeln. Die Ausgabenüberschüsse bilden überwiegend das zeitversetzte Durchführen solcher Programme ab.

## ZUR ZUSAMMENFASSENDEEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Die GuV zeigt die Summen der drei Aktivitätsbereiche. 2016 waren die deutschen Kernprogramme und unsere internationalen Aktivitäten ähnlich stark ausgeprägt. Durch Elternzeitrückkehrer und Verstärkung im internationalen Bereich haben sich unsere Personalkosten erhöht. Aufgrund der dargestellten Entwicklungen im Kern und der Ausgabenüberschüsse der internationalen Tätigkeiten sind unsere Sachkosten entsprechend angestiegen. Der Jahresfehlbetrag wird wie geplant aus unseren Rücklagen entnommen.

## ZUR VERMÖGENSRECHNUNG

Bei den Aktiva bilden die Finanzanlagen die Beteiligungen an der Talents4Good GmbH und der FASE GmbH ab. Wir haben 2016 erstmals neue IT-Infrastruktur für unser Team angeschafft, gespiegelt in den Sachanlagen. Die Forderungen bestehen aus ausgereichten Gesellschafterdarlehen, erwarteten Einnahmen aus Vermögensverwaltung sowie zum Jahresende ausgestellten Rechnungen. Ausreichende Liquidität ist gegeben. Bei den Passiva wurden Projektmittel nach Möglichkeit in entsprechend gebundene Rücklagen nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO eingestellt. Aufgrund neuer Stipendienzusagen haben wir unsere Rücklage für Stipendienmittel an deutsche Fellows erhöht. Diese Mittel sowie weitere Mittel für bewusste Investitionen in vorwiegend internationale Aktivitäten haben wir der freien Rücklage entnommen, die nun wieder ca. den Stand von 2014 erreicht hat. Zweckgebundene Gelder für mehrjährige Programme haben wir unter Anwendung des entsprechenden IDV-Standards als Sonderposten für noch nicht aufwandswirksam verwendete Zuwendungen eingestellt. Diese Position sinkt im Vergleich zum Vorjahr, im Wesentlichen aufgrund der Beendigung des mehrjährigen internationalen Programmes »This Works«. Die erhöhten Rückstellungen berücksichtigen primär die zu erwartenden Körperschafts- und Gewerbesteuerzahlungen. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Network, die für Folgejahre gedacht sind.

## WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN

- BMW STIFTUNG HERBERT QUANDT
- BOEHRINGER INGELHEIM (Making More Health)
- 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 (Wirkungsschmiede Teilhabe)
- ROBERT BOSCH STIFTUNG (This Works, ChangemakerXChange)
- SAP (Förderung sozialunternehmerischen Nachwuchses, Programm Engagement mit Perspektive – PEP)
- SIEMENS STIFTUNG (Empowering People Network)
- WERHAHN STIFTUNG (Chancen für Jugendliche)
- ZALANDO (Migration & Integration)

Ashoka erhielt 2016 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters in München und von Ashoka Fellow und Gründer von SchulePLUS, Robert Greve, in Berlin. In Hamburg arbeiten wir im social impact lab. Dank 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

HILL+KNOWLTON  
STRATEGIE



CHRISTIAN  
KLANT  
FOTOGRAFIE

LATHAM+WATKINS

Linklaters



McKinsey&Company



TRACK



Egon  
Zehnder  
International



## UNSERE INVESTIERENDEN/THEMATISCHEN PARTNER

BMW Stiftung  
Herbert Quandt



Google

HANIEL  
Stiftung



Malteser  
...weil Nähe zählt.

Robert Bosch Stiftung



SIEMENS | Stiftung

Werhahn  
Stiftung

zalando

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON

sspformfaktor

KASTNER AG  
das medienhaus

Ashoka. Heimat der changemaker

