

Die Wirkungswunder Weltveränderer mit Wachstumsplan

Jeder Unternehmer kennt ihn, diesen Moment. Eine Idee funktioniert. Jetzt entscheidet sich, ob sie wächst und einen Markt erobert. Von Henry Ford bis Steve Jobs werden diese Momente als Wohlstandsbringer gefeiert. Eine Investition von einem Dollar in Ford vor einhundert Jahren wäre heute \$300.000, ein Dollar in Apple-Aktien vor dreißig Jahren immerhin über \$500 wert. Weit weniger bewusst sind uns die Momente, die nicht Einzelnen, sondern der Gesellschaft ähnliche Werte schaffen. Wer hätte nicht gern Maria Montessori unterstützt, als sie vor einhundert Jahren den ersten modernen Kindergarten eröffnete - als Vorbild für 40.000 heute allein in Deutschland? Und die noch wichtigere Frage: Wie viele dieser sozialen Innovationen haben es nicht geschafft, weil sie niemand erkannt hat?

Die Organisation Ashoka ist wie Apple 1980 gegründet worden. Das Ziel: Diese Momente zu finden und dafür zu sorgen, dass die Menschen mit den besten Ideen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme die Chance zum Durchbruch bekommen.

So wie Frank Hoffmann. Der umtriebige Gynäkologe war unzufrieden damit, nur zwei Minuten Zeit für die Brustkrebs-Vorsorgeuntersuchung zu haben, denn die Qualität dieser Untersuchung ist der Schlüssel im Kampf gegen die häufigste Todesursache für Frauen unter fünfzig. Warum nicht den überlegenen Tastsinn blinder Frauen nutzen, um die ärztliche Diagnose zu unterstützen? Innerhalb weniger Jahre hatte er eine Ausbildung entworfen und ein Dutzend medizinische Tastuntersucherinnen waren mit diagnostischen Erfolgen in einer Handvoll Arztpraxen im Einsatz. Dass aus den ehrenamtlichen Überstunden eine eigene Karriere werden kann, ja werden muss, kam Frank Hoffmann erst in den Sinn, als das Ashoka-Team ihm in seiner Duisburger Praxis gegenüber saß und ihm die Perspektive einer lebenslangen Förderung eröffnete.

Für Katja Urbatsch kam der Moment, als sie gerade ihr Studium in Gießen abschloss. Dieses Studium war nicht ohne Hindernisse gewesen, denn sie war die erste Studentin in ihrer Familie. An sich selbst hatte sie erlebt, warum junge Menschen wie sie bei identischen Schulleistungen nur halb so oft studieren wie Akademikerkinder. Sie machte ihre Identität als "Arbeiterkind" zum Schlachtruf für über tausend Mentoren, die in Schulen für das Studium werben und sich gegenseitig unterstützen. Innerhalb von zwei Jahren hatte die Initiative auf fast jedem Campus in Deutschland eingeschlagen. An der Entscheidung der Gründerin über ihren Lebensweg nach der Universität hing für die Initiative viel.

Inzwischen hat Ashoka über dreitausend führende "Social Entrepreneurs" wie Frank Hoffmann und Katja Urbatsch in über siebzig Ländern gefunden und damit ein ganzes Feld begründet. Dreitausend Anfänge kleiner Revolutionen, denen mühsame Sucharbeit vorausgeht. Denn oft verstehen sich die Gründer dahinter anfangs nicht als Unternehmer. Wie so oft kommen die wichtigsten Einsichten nicht aus den großen Organisationen, sondern aus dem überraschenden Blickwinkel etwa des Betroffenen oder des Tüftlers. Sie zu finden, ist der erste Schritt. Sie wirksam zu fördern der zweite. Und der dritte: die Gesellschaft zu bewegen, damit möglichst viele sich ähnlich zuständig machen wie sie.

Den Suchprozess hat sich Ashoka dort abgeschaut, wo in der Wirtschaft die wachstumsfähigsten Ideen gejagt werden. Statt auf Bewerbungen zu warten, suchen Teams wie beim Venture Capital proaktiv und präsentieren ihre Vorschläge nach vielen Gesprächen, Vor-Ort-Besuchen und Referenzchecks einem internationalen Interviewer und dann einem jedes Mal neu zusammen gestellten Panel von Unternehmerpersönlichkeiten, die ohne Einmischung des Teams unabhängig und einstimmig entscheiden. Schließlich überprüft das globale Board noch einmal die Auswahl, die sich an fünf Fragen orientiert: Gibt es eine neue Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems? Kann diese Lösung wachsen? Steht eine unternehmerisch denkende Person dahinter? Ist diese Person kreativ und pragmatisch? Und kann man ihr unbedingt vertrauen?

Für Frank Hoffmann und Katja Urbatsch war dieser mehrere Monate lange Auswahlprozess eine Zäsur in ihrem Leben. Durch die zahllosen Gespräche über

verschiedene Wachstumswege für ihre Ideen erweiterte sich ihre Vision erheblich. Immer wieder geht es um das "wie?". Wie kann ein Geschäftsmodell für die Verbreitung der Brustkrebs-Tastuntersuchungen durch Blinde funktionieren, ohne sich von den komplizierten Abrechnungsregeln des Gesundheitssystems abhängig zu machen? Wie kann ArbeiterKind.de aus einigen Dutzend ehrenamtlichen Studierendengruppen eine Bewegung gegen Bildungsungerechtigkeit machen?

Die Suche und Wahl neuer Ashoka Fellows hatte und hat deshalb eine große Wirkung auf den Sektor, weil sie radikal anders funktioniert als die meisten Auswahlprozesse: proaktiv statt reaktiv, unabhängig statt hierarchisch, auf zukünftiges Wachstum statt vergangene Leistung gerichtet. Es ist eine Wette mit der Geschichte um die Wirkung eines Unternehmerlebens. Die Wette auf ein kleines Wirkungswunder.

Die Förderung der Social Entrepreneurs unterscheidet sich genau wie der Auswahlprozess von den Standards der meisten Fördereinrichtungen. Statt Projekt oder Organisation steht die Gründerperson im Mittelpunkt und wird ein Leben, in guten und schlechten Zeiten, von einem Netzwerk von gleichgesinnten Unternehmerpersönlichkeiten, Pro-Bono-Partnern und anderen Social Entrepreneurs getragen. Nur in den ersten drei Jahren gewährt Ashoka ein bedarfsabhängiges Lebenshaltungsstipendium, das die Social Entrepreneurs befreien soll, aus den oft noch vorhandenen Abhängigkeiten heraus zu treten und sich voll auf die Vision zu konzentrieren. Nach globalen Erhebungen schaffen 94 Prozent das auch noch fünf Jahre nach Ende des Stipendiums.

Frank Hoffmann erhielt neben dem Stipendium Spenden von einigen Ashoka-Partnern und wurde bundesweit bekannt. In einem frühen Strategieworkshop entwickelte er ein genial einfaches Geschäftsmodell rund um den Verkauf von Klebestreifen, dem Verbrauchsmaterial für jede Untersuchung. Die nötige Rechtsberatung für den Aufbau einer gemeinnützigen und einer kommerziellen Organisation erhielt er von Pro-Bono-Rechtsberatern, sein McKinsey-Coach wurde einer der Mitgründer, und der Ashoka-Partner Boehringer Ingelheim ermöglichte einen langen Vollzeit-Einsatz eines Managers in der jungen Organisation. Katja Urbatsch nutzte das Netzwerk ähnlich umfassend. Sie wurde durch das Stipendium

die erste Vollzeit-Kraft ihrer Organisation und hat bereits im ersten Jahr nach der Auswahl Kofinanzierungen von Ashoka-Partnern JP Morgan und Vodafone Stiftung erhalten. Ein engagiertes McKinsey-Team bereitete die institutionelle Förderung durch das Bundesfamilienministerium vor, und Ashoka-Büros etwa in Österreich ermöglichten die schnelle internationale Verbreitung.

Aber egal, wie erfolgreich die Organisation eines Social Entrepreneurs wird, kaum eine kann es schaffen, "ihr" gesellschaftliches Problem direkt und allein zu lösen. Indirekte, offene Strategien der Einbindung und Veränderung bestehender Organisationen, zunehmend auch der etablierten Wohlfahrtspflege, sind die Schlüssel zu ihrem eigenen Durchbruch. So hat Katja Urbatsch ein Vorbild für die großen Studienförderer in Deutschland geschaffen, die nun ihre eigene Benachteiligung von Nichtakademiker-Kindern angehen. Es sind die Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten dieser Veränderungsstrategien, die im Mittelpunkt der meisten nationalen und internationalen Fellowtreffen stehen.

Die Gesellschaft zu bewegen, um Frank Hoffmann, Katja Urbatsch und mittlerweile 43 weiteren deutschen Ashoka Fellows ein Wachstumsumfeld zu schaffen, ist die dritte und vielleicht schwierigste Aufgabe der kaum zehn Jahre jungen Social Entrepreneurship-Bewegung in Deutschland. Noch immer haben soziale Gründer ungleich schwierigere Start- und Wachstumsbedingungen als kommerzielle Gründer, und das liegt paradoxerweise oft gerade an dem vermeintlichen Schonraum der Gemeinnützigkeit und der Sonderzone des Engagements. Wer antritt, um ein ganzes System zu verändern, muss seine Lösung schneller und professioneller verbreiten als es im traditionell auf Transfers angewiesenen Sozialsektor möglich ist. Daher finden viele Social Entrepreneurs Geschäftsmodelle, welche die Grenze zwischen Gemeinnützigkeit und Gewinnorientierung verschwimmen lassen.

Social Entrepreneurs sitzen oft zwischen den Stühlen: Zu sozial für die Wirtschaft, zu unternehmerisch für den Sozialsektor. Auch wenn sich keiner von ihnen darauf warten würde, bis sich die Regeln verändern, brauchen sie auch veränderte Regeln, um weniger oft gegen Windmühlen kämpfen zu müssen.

Derzeit formiert sich mit atemberaubender Geschwindigkeit eine neue Landschaft für Social Entrepreneurs. Aus dem Ashoka Support Network und dem institutionellen

Partnernetzwerk entstehen gerade eine spezialisierte Personalvermittlung, die auch für Führungskräfte Karrierewege in den Sektor legen soll, sowie die erste Finanzierungsagentur, die Förderungen und Investitionen so miteinander verbinden soll, dass auch Vorhaben finanzierbar werden, die sich bisher der einen oder der anderen Logik allein entzogen haben.

Mit dem Erfolg der einzelnen Social Entrepreneurs in Deutschland steht auch eine größere Wirkung auf dem Spiel: Wenn es gelingt, Karrieren jenseits der üblichen Teilung von Karriere tagsüber und Engagement abends zu denken und die Besten zu Karrieren in den Organisationen von Social Entrepreneurs zu gewinnen, und wenn es gelingt, die Mauern zwischen Spendern und Investoren zu überwinden und damit langfristiger zu finanzieren, dann wird die ganze Wirtschaft mit neuen Erwartungen umgehen müssen.

Die ersten Mitstreiter dieser Bewegung waren in Deutschland Familienunternehmer, dann die Universitäten und viele engagierte Profis aus Finanz- und Beratungsgeschäft. Zunehmend wird die Community der Internetunternehmer zu einem Netzwerk für Social Entrepreneurs. Die Bundesregierung und große Unternehmen sind mittlerweile mit eigenen Programmen und Projekten vertreten, und gerade entsteht auch ein Netz der Stiftungen und Wohlfahrtsträger, die neue Wachstumswege für soziale Innovationen ebnen. Die Geschichte hat gerade erst begonnen.

So wird aus den vielen einzelnen Wirkungen auch ein gemeinsames Wirkungswunder.

Weiterführende Literatur:

Bornstein, David 2006: Die Welt verändern: Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen, München: Klett-Kotta.

Oldenburg, Felix 2011: Wie Sozialunternehmer wirken, in: Hackenberg, Helga & Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN: 978-3-531-17759-5

Felix Oldenburg ist als Hauptgeschäftsführer von Ashoka Deutschland für die Entwicklung und Leitung von nationalen und internationalen Programmen zur Förderung von Social Entrepreneurs verantwortlich. Bevor er zu Ashoka kam, hat er als Unternehmer, Projektpionier und Berater zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gearbeitet, unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung einer europäischen Politikberatung sowie als Managementberater bei McKinsey&Company in London und zuvor als Gründer eines Internet-Startup. Felix Oldenburg studierte Philosophie (M.A.) an den Universitäten Bonn, Tübingen und Oxford und Politikmanagement (Executive Master) in Georgetown (Washington, US). Er hat zu den Themen Social Entrepreneurship, Bürgerbeteiligung, Governance und CSR publiziert.

Kontakt: foldenburg@ashoka.org

Nominierungsaufruf:

Sie kennen Pioniere, die mit einem innovativen und skalierbaren Konzept gesellschaftliche Probleme lösen? Frauen und Männer, die mit Unternehmergeist und Kreativität ihre Problemlösungen umsetzen und weiter verbreiten wollen? Ashoka, das weltweite Netzwerk von und für Social Entrepreneurs, nimmt jährlich herausragende Social Entrepreneurs als Fellows in das internationale Netzwerk auf. Nominierungen aus allen gesellschaftlichen Bereichen sind willkommen. Informationen finden Sie unter www.germany.ashoka.org/venture-programm / Nominieren Sie hier: www.ashoka.org/nominate / Kontakt: Laura Haverkamp lhaverkamp@ashoka.org