Karrieren für Weltveränderer
Wie Sozialunternehmer die besten Talente bekommen können

Thesenpapier, Februar 2013
von Dennis Hoenig-Ohnsorg und Felix Oldenburg

Viele Suchende, ein großer Hebel

- Joscha (alle Namen unverändert) ist 26 und bringt alles mit, was sich Arbeitgeber in der Wirtschaft wünschen. Doch ihn hat ein anderes Ziel gepackt: Er möchte in München selbst ein Zentrum für Sozialunternehmer gründen. Er fragt sich: Soll er nach über einem Jahr den sicheren Karriereweg im Konzern verlassen? Was bedeutet dies für seinen Lebensweg und seine Karriere? Was ergibt sich aus der Entscheidung gegen die gesellschaftliche Karriere-Norm?
- Achim ist 44. Nach vielen Jahren in leitender Funktion in einem großen Industrieunternehmen fragt er sich, ob es Karrierealternativen gibt, in denen er selbst stärker zur Umsetzung seiner gesellschaftlichen Ideale beitragen kann. Aber wie kann er solche Alternativen überhaupt finden, oder sie ihn? Und was können sie ihm bieten?
- Christine ist 42 und Mutter. Nach längerer Auszeit kehrt sie ins Berufsleben zurück. Sie sucht zeitliche Flexibilität, wobei es ihr weniger auf das Geld als auf eine sinnvolle Betätigung ankommt. Wo kann sie dabei nicht nur aushelfen, sondern selbst Verantwortung übernehmen und gestalten?
- Carola ist 59 und seit einem Jahr in der „passiven Altersteilzeit". Während ihres Berufslebens in Unternehmen hat sie für große Projekte Verantwortung getragen und immer wieder Bereiche neu aufgebaut. Und sich schon in den letzten Jahren sozial engagiert. Wenn sie das jetzt ausbaut, möchte sie nicht nur beschäftigt werden. Sie möchte jetzt die Chance nutzen, um eigene Wege zu gehen. Wo kann sie lernen, wie das geht?

So wie Joscha und Co. geht es vielen Menschen. Gleichzeitig geben viele Gründer und Geschäftsführer sozialer Organisationen an, dass der fehlende Zugang zu Fach- und Führungspersonal sie daran hindert, ihre Ideen zum Wachsen zu bringen. Das Resultat: Millionen Menschen profitieren nicht von ihren Innovationen in Bildung, Integration, Umweltschutz und Gesundheit, solange die Karrieresuchenden nicht über Sektorenmauern hinweg mit den Karriereanbietern verbunden werden.

Über ein Drittel der Menschen in Deutschland sind zwar ehrenamtlich engagiert, aber die besten sozialen Innovationen brauchen auch Menschen, die in ihrer Verbreitung ihren Karrieremittelpunkt sehen – und zwar nicht nur diejenigen, die nach entsprechender Ausbildung schon immer dort arbeiten, sondern auch die Talente, die sonst meist eher in der freien Wirtschaft landen. Neue Karrierewege für Joscha, Achim, Christine und Carola zu finden, ist vielleicht der größte Hebel für das Wachstum guter sozialer Ideen in Deutschland.

Wie Jobsuchende entscheiden und warum Social Entrepreneurs passen

Diesen vier geht es wie vielen anderen Menschen auch: Sie finden in sozialen Organisationen zwar Engagement, aber kaum Karrierewege, die ihre Talente, Erfahrungen und Gestaltungsfreude nutzen und dabei Professionalität und Sicherheit bieten.

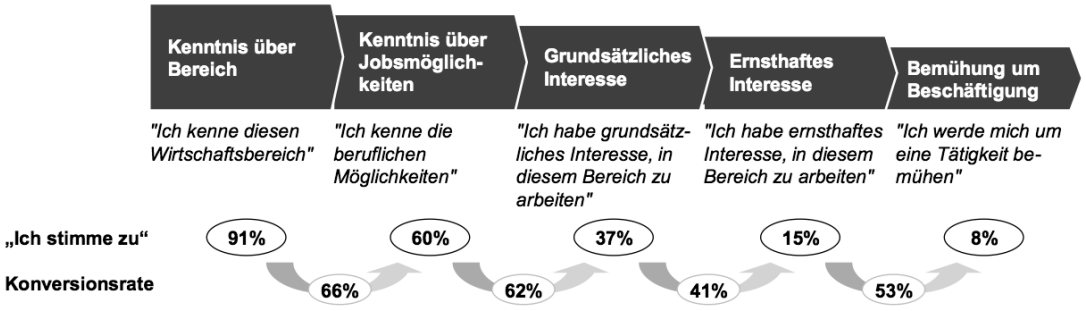
Sie stehen laut einer repräsentativen Umfrage von Ashoka und McKinsey auch stellvertretend für vier Karrieremomente, an denen sich die meisten Menschen intensiv ähnliche Fragen zu Tätigkeiten mit positiver gesellschaftlichen Wirkung stellen: Zu Beginn der Karriere, an Weggabelungen in der Mitte der Karriere, sowie gegen Ende der traditionellen Erwerbszeit in Vorbereitung auf die nächste aktive Lebensphase. Und dann gibt es versteckte Potenziale wie Wiedereinsteiger/innen oder andere nicht regulär erwerbstätige Engagierte.

Eines der Ergebnisse: 39% der Menschen würden nicht in einem Job arbeiten wollen, der nicht sinnstiftend ist. 37% würden vielleicht sogar in einem Job im Sozialsektor wechseln.

// Hintergrund zur Umfrage // Im Juli 2012 hat Ashoka gemeinsam mit McKinsey 1.767 Personen im Alter von 18 bis 80 Jahren mit abgeschlossener Schulausbildung zu ihren Präferenzen bei der Berufswahl befragt. Die Stichprobe ist repräsentativ für die deutsche Online-Bevölkerung von 65,2 Mio. Menschen. Die Befragung hat ein führendes Marktforschungsunternehmen in einem kontrollierten Online-Prozess durchgeführt.

Angebot und Nachfrage sind also da. Warum finden sie noch nicht zusammen? Hier gibt die Umfrage wichtige Hinweise. Wenn man den gesamten Sozialsektor mit den anderen Sektoren hinsichtlich der Attraktivität vergleicht, wird deutlich: 91% der Deutschen kennen den Sozialsektor, und er ist damit ähnlich bekannt wie der öffentliche Sektor und die Wirtschaft. Aber nur 60% kennen die Karrieremöglichkeiten im Sozialsektor, bei öffentlichem Sektor und Wirtschaft sind es 76%. Und nur 8% wollen sich dort um eine Stelle bemühen, im Vergleich zu 19% im öffentlichen Sektor und sogar 29% in der Privatwirtschaft.

Wie der Sozialsektor insgesamt Interessenten verliert



Woran liegt das?

Erstens wissen sie nicht genug. Über die Hälfte der Menschen wünschen sich mehr Informationen über Karrieren im Sozialsektor, und ein Drittel hätten gern eine Marke oder ein Siegel für „Jobs mit Sinn".

Zweitens wünschen die meisten der Interessierten sich neben dem Sinn auch gute berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven. Genau das ist aber das, was sie – von außen gesehen – im Sozialsektor nicht zu finden glauben.

Und drittens vermuten sie, dass das angebotene Gehaltsniveau nicht ausreichend ist. 63% würden bei einem zu niedrigen Gehalt nicht wechseln, es ist also ein wichtiger Veto-Faktor. Wie man allerdings tatsächlich im Vergleich zu den anderen Karriereoptionen verdienen kann, das wissen die Befragten nicht. Tatsächlich sind die meisten Gehaltssysteme in sozialen Organisationen heute an die Verdienste im öffentlichen Dienst angelehnt (Einsteiger verdienen typischerweise €25.000 bis €35.000, Führungskräfte €45.000 bis €80.000).

Arbeitgeber Social Entrepreneur

Social Entrepreneurs sind Menschen, die eine neue Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems entwickeln und Organisationen gründen, um sie zu verbreiten. Es hat sie schon immer gegeben, aber erst in den vergangenen Jahren werden sie in Deutschland systematisch gefunden und gefördert. Die Bandbreite ist groß: Sie arbeiten in Themen von Bildung bis Umweltschutz, regional bis global, und ihre Organisationen sind winzig bis überschaubar.

Eine kleine Gruppe von aktuell 45 führenden Sozialunternehmern wird von Ashoka gefördert. In ihren Organisationen arbeiten rund 500 Mitarbeiter, und in den nächsten drei Jahren werden allein dort 100 bis 200 neue Stellen besetzt werden. Nach eigener Auskunft suchen sie dabei vor allem Fachleute mit mehrjähriger Berufserfahrung (53%) und gute Netzwerker (40%), nutzen dafür aber weniger professionelle Vermittler (20%) und Online-Netzwerke (33%), sondern rekrutieren aus ihrem unmittelbaren Umfeld (73%). Ein Grund dafür: Die Persönlichkeit ist oft entscheidender als der Lebenslauf.

Ashoka Fellow Sandra Schürmann beispielsweise führt junge Arbeitslose aus dem Teufelskreis der Perspktivlosigkeit. In der Projektfabrik gemeinnützige GmbH in Witten arbeiten 38 feste und 65 freie Mitarbeiter.

> *„Wir erarbeiten mit Jugendlichen neue Lebensperspektiven, indem wir mit ihnen in der Kunst üben, Spannungsfelder zu akzeptieren und zu ertragen. Gleichzeitig streben wir an, dass die Menschen zu freien Gestaltern dieser Spannung werden. Dafür brauchen wir nicht in erster Linie Fachleute, sondern Menschen, die dieses aus Selbsterkenntnis heraus in die Tat umsetzen."*

Als Arbeitgeber müssen Social Entrepreneurs oft einen Spagat schaffen: Sie verlangen hohen Einsatz von Menschen, die auch besser bezahlte Karrierewege einschlagen könnten. Umso wichtiger sind die Entwicklungsmöglichkeiten etwa in Form von Raum für eigene Projekte (93%), Coaching-Prozessen (60%) oder sogar Studium neben dem Beruf (47%). Einigen gelingt es sogar, ein Talentmagnet für gestandene Unternehmerpersönlichkeiten zu werden.

Ashoka Fellow Till Behnke ist so einer. Er bringt mit betterplace.org Transparenz in den Spendensektor und hat mit seiner gemeinnützigen AG gut.org aktuell 17 feste Mitarbeiter in Berlin.

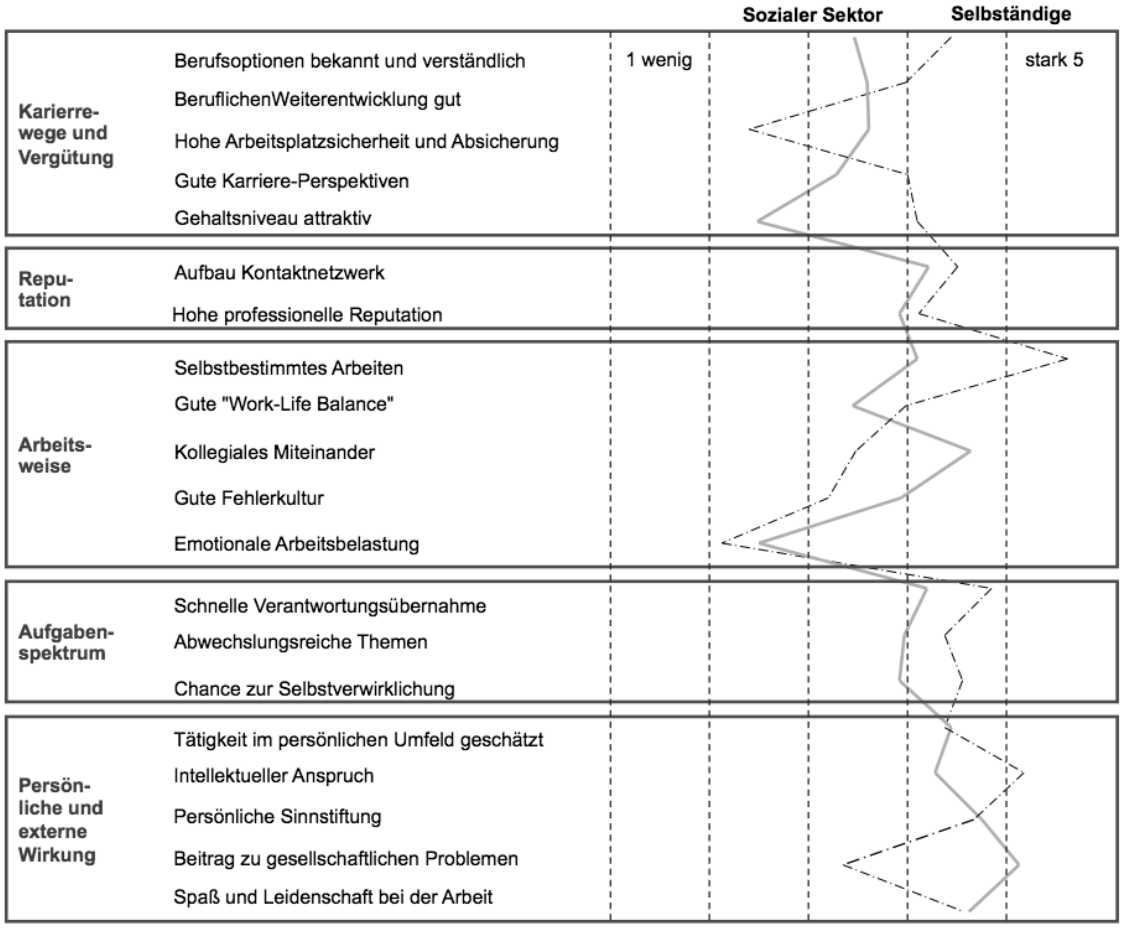
> *"Unsere Mitarbeiter sind immer auch Mitunternehmer – denn sie bringen ihre Talente und Fähigkeiten für unsere gesellschaftliche Mission ein – investieren diese –, obwohl sie an anderer Stelle deutlich mehr verdienen könnten. Darüber hinaus wären wir wahrscheinlich wie die meisten Online-Startups gescheitert, wenn wir nicht auch sehr erfahrene Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft gewonnen hätten, sich mit voller Kraft einzubringen und Social Entrepreneurs zu werden."*

Interessant wird es aber nun, wenn man auf eine Gruppe von Organisationen blickt, die im Sozialsektor erst in den letzten zehn Jahren sichtbarer geworden sind: Die Organisationen von Social Entrepreneurs, oder kurz und deutsch Sozialunternehmer. Sie werden mit dem Ziel gegründet, ein gesellschaftliches Problem zu lösen. In ihrem Wachstumsanspruch und ihrer Dynamik sind sie eher mit Startups als mit den großen Sozialträgern zu vergleichen. Ihre Namen sind zwar weit weniger bekannt als Letztere, werden aber von den Befragten ganz anders bewertet, wenn sie etwa am Beispiel des Dialogs im Dunkeln des Sozialunternehmers und Ashoka Fellows Prof. Dr. Andreas Heinecke beschrieben werden. Während die etablierten Sozialträger den meisten bekannt sind, würde sich nur ein Bruchteil zu einer Bewerbung entschließen. Umgekehrt beim Sozialunternehmer: Hier würden sich deutlich mehr bewerben, sobald sie mehr erfahren.

Es lohnt sich also, einen Schritt tiefer in der Analyse zu gehen, von dem bloßen Interesse an einem Sektor zu den tatsächlichen Entscheidungstreibern für Bewerbungen: Die Befragten bewerteten das Netzwerk von Gleichgesinnten, Anerkennung und persönliche Sinnstiftung für traditionelle Jobs im Sozialsektor sehr hoch (mindestens 4 auf einer Skala von 1-5). Sozialunternehmer können dieser Attraktivität noch etwas hinzufügen: Hier arbeitet man eher wie ein Selbständiger in kleinen Einheiten und mit direkter Verantwortung, was die Befragten ebenfalls als sehr hohes Attraktivitätsmerkmal sehen. Wenn sie bekannter wären, wären Karrieren bei Sozialunternehmern also sehr begehrt!

Sozial UND selbständig – die ideale Kurve?

Frage: Wie stark trifft dieses Merkmal auf Jobs im Sozialsektor/bei Selbständigen zu?



Die Aufgabe: Wegweiser, Landstraßen, Auffahrten bauen

Traditionelle Karrierewege sind mit einer Reise auf der Autobahn vergleichbar: Zahlreiche Orientierungsangebote weisen nach dem Bildungsabschluss den Weg zur Auffahrt. Einmal unterwegs, kommt man auch relativ planbar voran und weiß – obwohl kleinere Spurwechsel möglich sind – schon recht früh, in welche Richtung die Reise geht. Karrierewege bei Sozialunternehmern dagegen sind heute kaum bekannt, transparent zugänglich oder planbar. Wenn man die Einsichten der Marktforschung mit den Erfahrungen von Personalprofis und Experten verbindet, werden aber Lösungen erkennbar. Karrierewege in Sozialunternehmen müssen sozusagen mit der Autobahn herkömmlicher Karrieren verbunden werden, und dazu gehören drei Faktoren.

Erstens braucht der Sektor Schilder, die klar machen, wo man von der Autobahn abfahren kann. Dazu gehört Orientierung etwa auf Karriereportalen oder durch Gütesiegel und bekannte Marken. Am wichtigsten aber sind Vorbilder, die Vertrauen schaffen, dass der Weg aus den bekannten Karriereoptionen heraus ein Weg ist, für den Menschen ihre Vorstellung einer Karriere mit Job- und Gehaltssicherheit nicht aufgeben müssen.

Zweitens dürfen die Pioniere nach der Ausfahrt dann keine schlammigen Feldwege vorfinden, sondern wenigstens vernünftig ausgebaute Landstraßen. In anderen Worten: Sozialunternehmer dürfen nicht deshalb schlechte Arbeitgeber sein, weil sie ja genug Sinn stiften. Im Gegenteil sollten sie Umfelder mit guter Führung, Weiterbildung und Sicherheit bieten, sonst wird sich schnell herum sprechen, was hinter der Ausfahrt lauert.

Drittens werden viele nur von den etablierten Karrierewegen abbiegen, wenn sie später auch wieder auffahren können. Eine Karriere bei einem Sozialunternehmer darf keine Sackgasse sein. Ihre alten Arbeitgeber sind zu überzeugen, dass ein beruflicher Ausflug zu Social Entrepreneurs keinesfalls vergeudete Zeit für talentierte Mitarbeiter ist. Im Gegenteil, denn hier können Kandidaten wichtige Kompetenzen gewinnen – etwa Kreativität, Unternehmertum, Partnermanagement – für die viele Organisationen unter Schlagwörtern wie „Intrapreneurship" und „Veränderungskompetenz" teure Managertrainings bezahlen.

Und das ist noch nicht genug. Wer als Sozialunternehmer die Besten für sich gewinnen will, muss ihre Bedürfnisse zielgenau verstehen, und die sind vor allem je nach Alter der zukünftigen Mitarbeiter unterschiedlich. Hier sind auch entscheidende Hinweise für die genaue Gestaltung von Vermittlungsstrukturen zu finden.

Young Professionals suchen insbesondere klare Karrierewege mit guten beruflichen Perspektiven in einem freundlichen Umfeld und passende Angebote zur Unterstützung der weiteren Karriere. Für 36% von ihnen ist eine Tätigkeit im Sozialsektor grundsätzlich interessant, doch nur 4% von ihnen würden sich um eine Beschäftigung dort schon jetzt bemühen. Für sie wäre ein Karrierenetzwerk von Gleichgesinnten besonders interessant, das ihnen mehr Informationen, Vorbilder und Wechselmöglichkeiten für Jobs mit Sinn geben würde.

Menschen in der Mitte ihrer Karriere (Mid Careers) bevorzugen vor allem bekannte und verständliche Berufsoptionen, in denen sie Chancen zur Weiterentwicklung sehen. Gleichzeitig ist ihnen die Sicherheit der angebotenen Stelle und damit verbunden eine gute Bezahlung besonders wichtig. 34% von ihnen können sich eine Anstellung im Sozialsektor vorstellen, 5% würden sich um eine solche Tätigkeit bemühen. Um das Potenzial für Führungskräfte in diesem Bereich zu heben, wären befristete Projekteinsätze in Sozialunternehmen sowie Personalagenturen wichtig, die sich auf die Vermittlung dauerhafter Positionen bei Sozialunternehmern spezialisieren.

Menschen am Ende ihrer Karriere (End Careers) können sich für eine neue Stelle nach 20 oder mehr Jahren im Beruf vor allem dann begeistern, wenn diese gesellschaftlich anerkannt und intellektuell anspruchsvoll ist. Sie möchten sich zudem noch weiterentwickeln. Wenn sie ohnehin in Rente gehen, kann auch die Bezahlung neu gedacht werden. Für 27% von ihnen ist eine Tätigkeit im Sozialsektor interessant, nur 2% würden sich bereits heute bewerben. Für diese Zielgruppe wäre ein Orientierungsprogramm wichtig, das ihnen noch im Job den Raum gibt, sich über den „Karriereschritt nach der Karriere" Gedanken zu machen.

Menschen, die aktuell nicht berufstätig sind, können sich eine Tätigkeit vor allem vorstellen, wenn sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und –bildung bietet. Für den Wiedereinstieg wünschen sie sich ein sicheres Gehalt. Sie suchen ein faires Arbeitsumfeld und Stellen, die für sie verständlich sind. 25% können sich dafür den Sozialsektor vorstellen, 3% würden sich dort bereits heute bewerben. Hier wären öffentlich unterstützte und individuell angepasste Beratungsprogramme der beste Mechanismus, um die Zielgruppe für Karrieren bei Sozialunternehmern zu gewinnen.

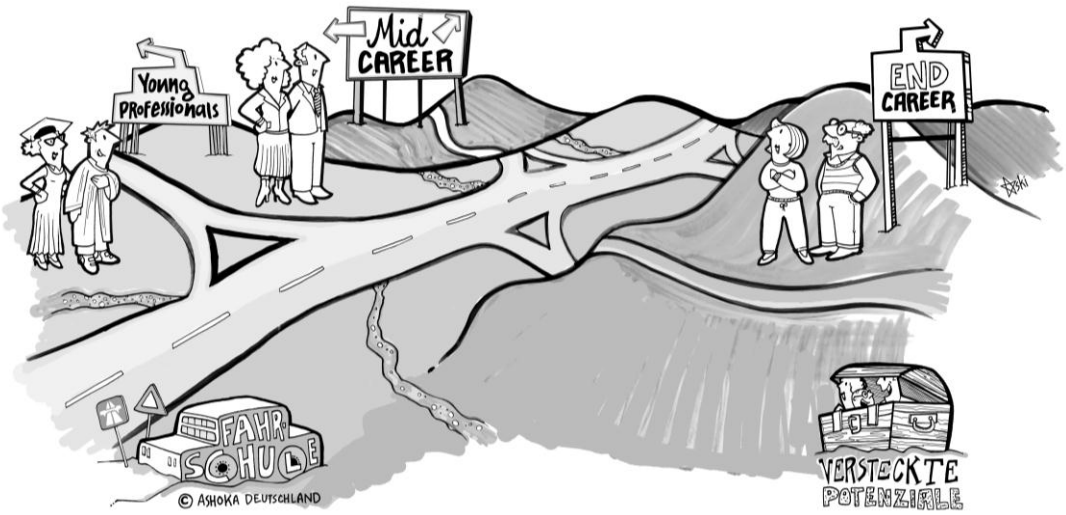


Illustration: Christoph J Kellner / studio animanova

Drei Straßenbauprojekte für neue Karrierewege

Projekt 1:

Engagement junger Menschen professionalisieren: Das Programm Engagement mit Perspektive (PEP)

(im Sommer 2012 gestartet, aktuell fünf Stipendiaten und ca. 100 Vertreter junger Initiativen, mehr unter www.pep-deutschland.de)

Immer wieder die gleiche Geschichte: Solange sie in der Ausbildung sind, finden viele Jugendliche und junge Erwachsene Zeit und Freiheit, sich zu engagieren. Viele, die Ashoka mit der eigenen Jugendinitiative begleitet hat, haben sogar eigene Organisationen gegründet. Der Moment der Wahrheit kommt dann, wenn es um den ersten richtigen Job geht. Viele Weltveränderer schlagen dann den Weg in konventionelle Karrieren ein. Und nur wenigen Organisationen, die nicht nur für Jugendliche, sondern auch von Jugendlichen gestaltet sind, gelingt es, nachhaltige Strukturen für das Wachstum ihrer Wirkung aufzubauen.

Das ist kein Zufall. Etablierte Förder- und Stipendienprogramme belohnen junge Menschen meist für gute Noten in der Vergangenheit und zielen darauf ab, sie für traditionelle Arbeitgeber fit zu machen. Bei PEP ist das anders. Hier bewerben sich engagierte junge Menschen mit einem persönlichen Wirkungsversprechen für die Zukunft. In der Professionalisierung ihres Engagements unterstützen sie die Pilotpartner Ashoka und SAP mit Stipendien, Weiterbildungen und Fördergeldern.

Erste Erfahrungen zeigen die Hebelwirkung: „Nun kann ich statt zu jobben meine Zeit in die Professionalisierung meines Projekts stecken", meint Nuray Karaca, Initiatorin des ausgezeichneten Mentorenprogramms „Crossing Bridges".

Perspektivisch soll ein Verbund starker Partner hunderten Engagierten bei der Professionalisierung ihrer eigenen Projekte helfen und dabei auch etablierte Förderprogramme einbinden, um noch mehr Stipendiaten zu erreichen.

Projekt 2:

Headhunter für die gute Sache: Die Personalagentur Talents4Good

(gegründet im Dezember 2012, bereits zehn Vermittlungen, mehr unter www.talents4good.org)

Wenn es schon für Jugendliche schwer ist, ihr Engagement zum Beruf zu machen, wie schwer ist es dann für Menschen in der Mitte ihrer Karriere, die schon lange auf der breiten Karriere-Autobahn unterwegs sind? Und was wäre, wenn man ihnen dieselbe professionelle Unterstützung dabei geben könnte, die sonst Topmanager an die richtige Stelle bringt?

Schon vor zwei Jahren hat sich der Unternehmer und Investor Marco Janezic nach Gesprächen im Ashoka Support Network diese Frage gestellt – und eine Antwort gefunden, die seit einigen Monaten schon im Stillen arbeitet. Talents4Good ist die erste Personalagentur zur Vermittlung von Jobs mit gesellschaftlicher Wirkung. Was sich eher Konzerne für ihre Führungsetagen leisten, wird damit auch für Social Entrepreneurs verfügbar.

"Seit vielen Jahren begleite ich die Entwicklung von Ashoka Fellows und sehe, dass ihnen oft der Zugang zu den richtigen Talenten fehlt, um ihre Teams zu stärken und ihre Wirkung zu steigern. Aber wir wollen noch mehr als einzelne Vermittlungen. Wir wollen einen Kulturwandel schaffen: Der berufliche Wechsel in Social Entrepreneurship soll Normalität werden. Vielleicht sitzt eines Tages in jedem Vorstand unserer DAX-Unternehmen ein Mitglied mit einer Erfahrung als Changemaker", sagt der Mitgründer.

Carola von Peinen und Anna Roth-Bunting sind die beiden Gründungsgeschäftsführerinnen, und sie haben sich noch mehr vorgenommen als die etablierten Vorbilder aus der Personalwirtschaft. Sie wollen neben „Career4Good", also dauerhaften Placements, auch die Idee „Project4Good" etablieren. Da die Themen Social Innovation und Intrapreneurship auch für die Personalentwicklung großer Unternehmen eine immer wichtigere Rolle spielen, organisiert die Agentur auch mehrmonatige „Seitensprünge" für Manager im Mid-Career Level in innovative Sozialunternehmen.

Projekt 3

Weitermacher: Das Pilotprogramm Erfahrungsunternehmer

(Pilotprojekt, BMFSFJ-finanzierte Machbarkeitsstudie läuft)

Das größte unentdeckte Reservoir liegt indes vielleicht bei denen, die Jobanzeigen in den Zeitungen kaum noch im eigenen Interesse lesen. Menschen über kurz vor oder im „Ruhestand" besitzen ein riesiges Engagementpotenzial. Sie verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz und weitreichende Kenntnisse, die sie bei Sozialunternehmern einbringen und auch außerhalb weitergeben können. Denn sie selbst wollen nicht nur Ruhe im Ruhestand: 34 Prozent der aktuell Erwerbstätigen zwischen 45-65 Jahren können sich vorstellen, auch nach der gesetzlichen Altersgrenze weiterhin zu arbeiten, und noch mehr freuen sich auf mehr Zeit für gesellschaftliches Engagement. Kaum jemandem gelingt es aber bisher, beides zu einer „Engagementkarriere" zu verbinden.

Hier kommen nun die EBS Business School und Ashoka ins Spiel. Sie testen derzeit ein Programm, um Senioren schon vor ihrem Eintritt in das Rentenalter auf ein selbstbestimmtes, sozialunternehmerisches Engagement vorzubereiten. Die Idee: In ihren Unternehmen werden sie zunächst in Veranstaltungen ermutigt, über ihre Übergangssituation und vor allem ihre Träume und Ideen zu sozialer Veränderung nachzudenken. Im Anschluss können sich Mitarbeiter mit einer konkreten Idee bewerben und dann als „Erfahrungsunternehmer" ein Jahr lang fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die Ausarbeitung des Vorhabens konzentrieren – sei es mit dem Ziel einer eigenen Gründung oder als Mitstreiter in bestehenden Organisationen.

Ein Vorbild sind die „Encore Careers" – sozusagen Karrieren nach der Karriere – des amerikanischen Ashoka Fellows Marc Freedman, die inzwischen eine breite Bewegung angestoßen haben. Er ist überzeugt: „Für viele ist diese Lebensphase die Chance, endlich zu tun, was sie immer wollten. Wenn es uns gelingt, für einhunderttausend Menschen je zehn Jahre lange Encore Careers zu finden, dann sind das eine Million Mannjahre für Organisationen, die eine bessere Welt schaffen wollen."

Über die Autoren: Dennis Hoenig-Ohnsorg ist Leiter Neue Projekte und Felix Oldenburg Hauptgeschäftsführer bei Ashoka Deutschland, der größten Förderorganisation für Social Entrepreneurs.

Die Menschen hinter diesem Papier: Das Ashoka-McKinsey-Team mit Dennis Hoenig-Ohnsorg, Rainer Höll, Felix Oldenburg (Ashoka) und Dr. Patrick Beitel, Jan Hugenroth, Marcel Normann (McKinsey) dankt McKinsey&Company für die pro bono Studie und Marktforschung sowie den vielen Experten, die wesentlich beigetragen haben, darunter Prof. Dr. Markus Beckmann (Leuphana Universität), Prof. Dr. Andreas Heinecke (EBS, Ashoka Fellow), Markus Hipp (BMW Stiftung Herbert Quandt), Christian Hirsch (Civitas Personalberatung), Norbert Kunz (iq consult, Ashoka Fellow), Dr. Brigitte Lammers (Egon Zehnder International), Heinz-Otto Mezger (Randstad-Stiftung), Prof. Dr. Steven Ney (Jacobs University), Prof. Dr. Hans Fleisch (Bundesverband Deutscher Stiftungen), Sandra Schürmann (Projektfabrik, Ashoka Fellow), Susanne Theisen (McKinsey&Company), Prof. Dr. Barbara Scheck (BonVenture und Universität Hamburg), Oliver Beste (Founderslink), Sophia von Rundstedt (Rundstedt&Partner Personalberatung), Frank Trümper (Baden-Badener Unternehmergespräche), Roland Krüger (Generali Versicherungsgruppe).

Verantwortlich für den Inhalt: Ashoka Deutschland gGmbH | Geschäftsführung: Konstanze Frischen, Oda Heister, Felix Oldenburg | Geschäftsanschrift: Prinzregentenplatz 10, 81675 München | Sitz: Frankfurt am Main, Amtsgericht FFM | HRB 5774