



PHINEO

**Universal-Wörterbuch
Social**

**Social – Deutsch
Deutsch – Social**

Alles social, oder was?

Social Business, Sozialunternehmer, Soziale Investoren, Soziale Rendite – auf einmal ist alles sozial. Die rasante Karriere eines Wortes, das noch vor Kurzem für Sozialarbeiter und Sozialamt stand. Jetzt ist es irgendwie modern. Was einmal unter Wohlfahrtsverband lief, möchte heute ein Sozialunternehmen sein; wer Vereinsgründer war, ist nun Social Entrepreneur. Was ist dran am Social-Universum? Was steckt hinter den viel benutzten Begriffen? Wird heute eine neue, soziale Sau durchs Dorf getrieben, die früher einfach nur normale Sau war? Das Wörterbuch Deutsch-Social, Social-Deutsch will den Social-Dschungel etwas lichten und gibt allen Orientierung, die nicht nur diese Fremdsprache lernen, sondern auch Gutes Tun und Gutes bewirken wollen.

Inhalt

Corporate Social Responsibility (CSR)	4	Social Marketing	15
Gemeinnützige Organisation	4	Social Profit	16
Impacts	5	Social Return on Investment (SROI)	16
Non-Profit-Organisation (NPO)	5	Social Sponsoring	17
Outcomes	6	Social Washing	18
Outputs	6	Soziale Innovation	18
Philanthropie	7	Soziale Investition	18
PHINEO-Analyse	7	Soziale Rendite	19
Skalieren	8	Sozialer Investor	20
Social Business	9	Soziales Engagement	21
Social Change	10	Soziales Risikokapital	21
Social Due Diligence	11	Sozialunternehmen	22
Social Entrepreneur	12	Sozialwirtschaft	22
Social Entrepreneurship	12	Stakeholder	23
Social Franchising	12	Theory of Change	24
Social Impact	13	Transparenz	24
Social Impact Investing	14	Wirkungstransparenz	25
Social Impact Measurement	14	Zivilgesellschaft	26
Social Investment Fund	15		

Corporate Social Responsibility (CSR) CSR, auf Deutsch gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, ist ein Konzept, mit dem Unternehmen soziale, ökologische und ökonomische Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Ein Teil von CSR ist das Corporate-Citizenship-Engagement, das außerhalb des Kerngeschäfts dabei helfen soll, soziale Probleme zu lösen. Corporate Citizenship wird im Wesentlichen durch → *Social Sponsoring*, Spenden beziehungsweise Corporate Giving (→ *Sozialer Investor*), Unternehmensstiftungen und Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen umgesetzt.

Gemeinnützige Organisation Gemeinnützige Organisationen, auch Non-Profit-Organisationen genannt, sind Teil der → *Zivilgesellschaft*. Sie verfolgen keine primär wirtschaftlichen Gewinnziele, sondern dienen z.B. sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zwecken. Daher werden ihnen vom Staat steuerliche

Vergünstigungen zuerkannt. Häufige Rechtsformen der gemeinnützigen Organisation sind Vereine, Stiftungen und gemeinnützige GmbHs. s. → *Sozialwirtschaft*

Impacts Impacts beschreiben langfristige Veränderungen in einer Organisation oder in der Gesellschaft. Diese treten meist zeitverzögert auf und lassen sich nicht unmittelbar oder ausschließlich auf ein konkretes Projekt zurückführen. Als Impact gelten z.B. eine verringerte Arbeitslosenquote oder mehr Wirkungsorientierung bei der → *sozialen Investition*. Die Impacts zählen zusammen mit den → *Outputs* und → *Outcomes* auf den → *Social Impact* ein und werden beim → *Social Impact Measurement* herangezogen.

Non-Profit-Organisation (NPO) → *gemeinnützige Organisation*

Outcomes Outcomes bezeichnen die von einem Projekt bewirkten Veränderungen bei den Zielgruppen. Sie zeigen sich z.B. in der Erweiterung des Wissens, der Änderung von Einstellungen sowie der Steigerung der Fähigkeiten der Projektteilnehmer, aber auch in verändertem Verhalten oder veränderten Lebensumständen. Die Outcomes zählen zusammen mit den → *Outputs* und → *Impacts* auf den → *Social Impact* ein und werden beim → *Social Impact Measurement* herangezogen.

Outputs Unter Outputs versteht man die erarbeiteten Produkte und konkreten Leistungen eines Projekts, z.B. Teilnehmerzahlen und produzierte Publikationen. Sie lassen erste Rückschlüsse auf den Erfolg eines Projekts zu. Die Outputs zählen zusammen mit den → *Outcomes* und → *Impacts* auf den → *Social Impact* ein und werden beim → *Social Impact Measurement* herangezogen.

Philanthropie Philanthropie setzt sich aus den griechischen Worten *philos* für Freund und *ánthrōpos* für Mensch zusammen. Philanthropie ist die wohlwollende Hinwendung zum Mitmenschen – eine Haltung, die sich in freiwilligen, gemeinwohlorientierten Handlungen ausdrückt. Charakteristisch ist dabei der Akt des Gebens ohne Erwartung einer Gegengabe. Häufig wird Philanthropie in Verbindung mit Mäzenatentum, Stiftungswesen und → *Sozialen Investitionen* verwendet.

PHINEO-Analyse Die PHINEO-Analyse ist eine Methode des → *Social Impact Measurements*. Das unabhängige Analyse- und Beratungshaus PHINEO analysiert → *gemeinnützige Organisationen* hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und des Wirkungspotenzials ihrer Projekte. Am Ende des vierstufigen Analyseprozesses inklusive Besuch der Projekte vor Ort erhalten all die Projekte eine PHINEO-Empfehlung, die besonderes Potenzial haben, nachhaltig

in der Gesellschaft zu wirken. Die Analysen erfolgen innerhalb abgegrenzter Engagementfelder, deren besondere Herausforderungen und Potenziale in einem PHINEO-Themenreport gemeinsam mit den empfohlenen Projekten dargestellt werden. Damit sensibilisiert die PHINEO-Analyse die gemeinnützigen Organisationen für mehr Wirkungsorientierung und gibt → *Sozialen Investoren* Orientierung für ihr wirkungsvolles → *Soziales Investment*.

Skalieren Die Skalierung sozialer Projekte ist die Ausweitung bewährter Konzepte auf andere Orte. Ein gutes Konzept zur Lösung sozialer Probleme kann an einem anderen Ort, angepasst an die dortigen Gegebenheiten, einen ähnlichen → *Social Impact* erzielen. Dahinter steht die Überlegung, dass die Übertragung eines sinnvollen Konzepts kostengünstiger und wirksamer ist als die Entwicklung eines neuen Konzepts. Bei der Skalierung

eines Projekts gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten: Durch offene Verbreitung, indem Informationen öffentlich und kostenlos bereitgestellt werden, durch langfristige Kooperation mit anderen → *gemeinnützigen Organisationen*, die für die Umsetzung vor Ort verantwortlich sind, oder durch die Eröffnung eigener Filialen oder Tochterorganisationen.

Social Business Social Businesses arbeiten daran, soziale oder ökologische Probleme zu lösen. Sie agieren dabei wie herkömmliche Unternehmen, das heißt, anders als spendenfinanzierte oder öffentlich geförderte Organisationen tragen Social Businesses sich selbst. Sie haben häufig einen innovativen Charakter (→ *soziale Innovation*), sei es in Bezug auf das Konzept, das Geschäftsmodell oder die Ressourcengewinnung. Meistens geht die Initiative zu einem Social Business von einem → *Social Entrepreneur* aus, der die treibende Kraft und das Gesicht der Organisation

ist. Der Begriff Social Business wird häufig in Zusammenhang mit Nobelpreisträger Muhammad Yunus verwendet, der ihn für mit Mikrokrediten finanzierte Kleinunternehmen einführte. Die Abgrenzung zu → *Sozialunternehmen* ist schwierig, da beide die gleichen Ziele verfolgen und ähnlich aufgestellt sind. Sozialunternehmen können jedoch anders als Social Businesses auch öffentlich oder über Spenden finanziert werden.

Social Change Social Change, auf Deutsch gesellschaftlicher Wandel, bezeichnet langfristige und tiefgreifende Veränderungen der Gesellschaftsstruktur. Darunter fallen z.B. ein Zuwachs an Bildungsgerechtigkeit und die Ermöglichung der gesellschaftlichen Partizipation von Minderheiten. → *Gemeinnützige Organisationen* können mit ihrem Wirken dazu beitragen. Welchen Social Change sie wie herbeiführen wollen, können sie mittels einer eigenen → *Theory of Change* festlegen und

später ihre → *Outcomes* und → *Impacts* mit → *Social Impact Measurement* überprüfen.

Social Due Diligence Die Social Due Diligence bezeichnet die Prüfung der inhaltlichen und organisatorischen Aufstellung von gemeinnützigen Organisationen. Bei den Inhalten geht es z.B. um Konzepte und Ziele, bei der organisatorischen Aufstellung z.B. um die Finanz-situation und Aufsichtsmechanismen. → *Soziale Investoren* nehmen eine solche Prüfung vor einer → *Sozialen Investition* vor oder greifen auf bestehende Prüfungen zurück. Ziel der Prüfung ist, mit der „gebotenen Sorgfalt“ (deutsch für due diligence) zu untersuchen, ob eine Investition in eine gemeinnützige Organisation oder ein Sozialunternehmen Wirkung verspricht. Dafür können sie sich z.B. Methoden des → *Social Impact Measurements* wie der → *PHINEO-Analyse* bedienen.

Social Entrepreneur Von Social Entrepreneurs, auf Deutsch soziale Unternehmer, geht oft die Initiative für → *Social Businesses* und → *Sozialunternehmen* aus. Sie sind der Kopf, die treibende Kraft und das Gesicht von derartigen Unternehmen. Oft gründen sie Unternehmen aus der persönlichen Motivation heraus, eine gesellschaftliche Herausforderung beseitigen zu wollen. Social Entrepreneurs prägen Social Businesses oft sehr stark durch ihre Persönlichkeit, was bei Wachstum oder → *Skalierung* zu Schwierigkeiten führen kann.

Social Entrepreneurship Social Entrepreneurship, auf Deutsch soziales Unternehmertum, findet sich in → *Social Businesses* und → *Sozialunternehmen*. Der → *Social Entrepreneur* leitet als Unternehmer diesen Tätigkeitsbereich.

Social Franchising Social Franchising ist verwandt mit dem kommerziellen Franchising,

zielt aber vor allem auf → *Social Profit* und weniger auf den wirtschaftlichen Profit ab. Der Entwickler eines erfolgreichen Pilotprojekts berechtigt als Franchisegeber andere, also die Franchisenehmer, dazu, das Modell des Franchisegebers zu → *skalieren* und das bereits erprobte System sowie den Markennamen zu nutzen. Der Franchisegeber kann so relativ einfach die Reichweite des Projekts und seine Reputation steigern, während der Franchisenehmer direkt einsteigen und von der Reputation und Erfahrung profitieren kann.

Social Impact Social Impact, auf Deutsch gesellschaftliche Wirkung, beschreibt die langfristige Wirkung, die gemeinwohlorientierte Projekte mittels ihrer → *Outputs*, → *Outcomes* und → *Impacts* erzielen. Wirkung im Sinne von Social Impact bezieht sich z.B. auf größere Bevölkerungsgruppen, eine Region oder die gesamte Gesellschaft und somit auch auf Menschen, die nur mittelbar von den

Veränderungen, beispielsweise einer niedrigeren Arbeitslosenquote, betroffen sind.

s. → *Soziale Rendite*

Social Impact Investing Mit Social Impact Investing wird eine neue Form der Finanzierung sozialer Projekte beschrieben. Ein → *Sozialer Investor* möchte mit strategischen Investitionen sowohl sozialen Mehrwert als auch finanziellen Gewinn erzielen (s. → *Soziale Rendite*, → *Soziale Investition*). Die Investitionsformen – darunter Kredite, Risikokapital und Sicherheiten – ähneln klassischen Geldanlagen und treten beispielsweise im Bereich Mikrofinanzen auf.

Social Impact Measurement Social Impact Measurement ist ein Überbegriff für verschiedene Methoden der Analyse von Wirkungen (→ *social Impact*) sozialer Projekte. In dem Zusammenhang werden auch Begriffe wie Non-Profit-Analyse, Wirkungsbeobachtung

oder Wirkungsmonitoring verwendet. Wichtig für das Social Impact Measurement ist die Unterscheidung zwischen → *Outputs*, → *Outcomes* und → *Impacts*. Eine Methode des Social Impact Measurements ist → *Social Return on Investment* oder auch die → *PHINEO-Analyse*.

Social Investment Fund Social Investment Funds sind, ähnlich wie klassische Investmentfonds, gebündelte Vermögen, die in eine oder mehrere Anlagenbereiche investiert werden. → *Soziale Investoren* investieren hier jedoch vor allem in → *Sozialunternehmen*. Dabei stehen soziale Ziele und damit auch die → *Soziale Rendite* im Vordergrund. Die finanzielle Rendite liegt bei Social Investment Funds häufig unter dem Marktniveau, mitunter bleibt es auch beim Kapitalerhalt.

Social Marketing Das Social Marketing setzt auf systematische Marketing-Maßnahmen und -Strategien, um einen gesellschaftlichen

Bewusstseinswandel herbeizuführen. Im Kern geht es darum, den Menschen gesellschaftlich relevante Werte, Einstellungen und Verhaltensweise bewusst zu machen und die Personen zu einem entsprechenden freiwilligen Handeln zu motivieren. Social Marketing Kampagnen bewerben dabei z.B., dass man sich an Geschwindigkeitsbegrenzungen halten, Müll trennen oder mehr Zivilcourage zeigen möge. Widerspricht die Botschaft einer Social Marketing Kampagne dem eigentlichen Handeln der jeweiligen Organisation oder des Unternehmens, spricht man von → *Social Washing*.

Social Profit → *Soziale Rendite*

Social Return on Investment (SROI) SROI, wörtlich übersetzt der gesellschaftliche Ertrag einer Investition, bezeichnet eine gegenwärtig viel diskutierte Methode des → *Social Impact Measurement*, mit der sich die → *Soziale Rendite* eines gemeinnützigen Projekts ermitteln lassen

soll. Sie wird anhand hypothetischer Annahmen (Wie viel Geld hätte der Staat für dieses Ergebnis aufwenden müssen? Welchen Preis würde die Zielgruppe für das Ergebnis zahlen?) in Geldeinheiten umgerechnet und den Investitionen (zum Beispiel Arbeitsstunden, Geldausgaben) gegenübergestellt. Dieser Vergleich verdeutlicht, wie viel Euro an sozialer Wertschöpfung für jeden investierten Euro geschaffen wurden. Die Methode kann jedoch nur als Annäherung an die tatsächlich erzielte Wirkung verstanden werden, denn eine mathematisch genaue Berechnung des Social Return on Investment ist kaum möglich.

Social Sponsoring Unter Social Sponsoring versteht man die Förderung von gemeinnützigen Organisationen und Projekten mit Geld-, Sach- oder Dienstleistungen. Anders als bei einer Spende erwarten die → *Sozialen Investoren* hierbei jedoch eine Gegenleistung, die ihr Image fördert.

Social Washing Von Social Washing spricht man, wenn die Maßnahmen und Botschaften aus dem → *Social Marketing* und dem Bereich der → *Corporate Social Responsibility* nicht mit dem tatsächlichen Handeln eines Unternehmens oder einer Organisation übereinstimmen. Diese geben sich damit ein soziales Image, das mit der Realität nicht übereinstimmt. Social Washing greift die Idee des Greenwashings auf und überträgt sie auf den sozialen Bereich.

Soziale Innovation Soziale Innovationen sind neue Prozesse und Praktiken, die Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen anbieten, z.B. zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder in den Bereichen Bildung und Gesundheit.

Soziale Investition Eine soziale Investition ist eine finanzielle Förderung von gemeinwohl orientierten Projekten ohne das (vorrangige) Ziel, eine finanzielle Rendite zu erwirtschaften.

Dem → *Sozialen Investor* geht es darum, Positives für die Gesellschaft zu bewirken (→ *Social Impact*, → *Soziale Rendite*). Dafür nimmt er in Kauf, dass die finanzielle Rendite niedriger ausfällt als bei einer konventionellen Geldanlage. Liegt die finanzielle Rendite bei null, handelt es sich um einen zinslosen Kredit oder eine Spende. Empfänger von sozialen Investitionen sind oft gemeinnützige Organisationen.

Soziale Rendite Unter Rendite wird bei klassischen Geldanlagen (z.B. Investmentfonds, Aktien) der Ertrag im Verhältnis zum eingesetzten Kapital verstanden. Mit sozialer Rendite sind bei diesen Geldanlagen die negativen und positiven Auswirkungen der Geschäftstätigkeit gemeint. Deshalb wird der Begriff im Hinblick auf die Öko- und/oder Sozialkriterien derartiger Investitionen verwendet. Auch bei der Investition in → *gemeinnützige Organisationen* beschreibt

die Soziale Rendite alle Auswirkungen der Aktivitäten. Gemeint ist hier der → *Social Impact* der Organisation, der über → *Social Impact Measurement* erfasst werden kann. Wie bei einer klassischen Geldanlage kann hier die Soziale Rendite als der gesellschaftliche Ertrag im Verhältnis zum Mitteleinsatz gedacht werden. Im Gegensatz zu klassischen Geldanlagen ist hier aber eine Reduzierung auf eine einzige Kennziffer in der Regel nicht möglich.

Sozialer Investor Ein Sozialer Investor möchte mit der finanziellen Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation oder eines Sozialunternehmens einen gesellschaftlichen Mehrwert (→ *Soziale Rendite*, → *Social Impact*) erzielen. Seine → *Soziale Investition* kann auch eine finanzielle Rendite erzielen, diese ist jedoch nachrangig. Als Soziale Investoren werden Stifter, Spender und sozial engagierte Unternehmen bezeichnet, denen es explizit

auf die Wirkung ihres finanziellen Engagements ankommt.

Soziales Engagement Wer sich sozial engagiert, investiert Zeit und/oder Geld in ein Projekt, das einem guten Zweck dient. Dieses Handeln beruht auf den Prinzipien der Ehrenamtlichkeit und der Freiwilligkeit. s. → *Soziale Investition*, → *Sozialer Investor*.

Soziales Risikokapital Mit Sozialem Risikokapital können → *Soziale Investoren* eine Anschubfinanzierung für gemeinwohlorientierte Projekte von → *gemeinnützigen Organisationen* oder → *Sozialunternehmen* tätigen, die einen hohen → *Social Impact* versprechen. Ziel dieser → *sozialen Investition* von z.B. Stiftungen oder Unternehmen ist es, das Projekt so voranzubringen, dass es bald auch für weniger risikofreudige Soziale Investoren attraktiv ist. Die finanzielle Rendite aus Sozialem Risikokapital fällt meist geringer

aus als beim klassischen Risikokapital, dafür winkt jedoch eine höhere → *Soziale Rendite*. s. auch → *Social Innovation*

Sozialunternehmen Sozialunternehmen sind Unternehmen, die sich der Lösung gesellschaftlicher Probleme verschreiben, die innovativ (→ *Soziale Innovation*) und skalierbar (→ *skalieren*) sind und die mit unternehmerischen Mitteln arbeiten (→ *Social Entrepreneurship*, → *Social Entrepreneur*). Sie können sowohl For-Profit-Organisationen als auch als → *Non-Profit-Organisationen* über Spenden oder öffentliche Mittel finanziert sein. Die Abgrenzung zu → *Social Businesses* ist schwierig, da beide die gleichen Ziele verfolgen und ähnlich aufgestellt sind. Anders als Sozialunternehmen tragen Social Businesses sich in der Regel selbst.

Sozialwirtschaft Die Sozialwirtschaft ist Teil des Wirtschaftssystems und stellt Leistungen für

die Produktion persönlicher und gemeinschaftlicher Wohlfahrt zur Verfügung. Damit hat das sozialwirtschaftliche Handeln sowohl ökonomische als auch soziale Aspekte. Oft wird der Begriff Sozialwirtschaft als Synonym für die Gesamtheit der → *gemeinnützigen Organisationen* gebraucht. Die Sozialwirtschaft verfolgt nicht primär das Ziel der Gewinnmaximierung, sondern sollte sich am Sachziel der Deckung humaner Bedürfnisse orientieren. Die Organisationen der Sozialwirtschaft sind dementsprechend → *gemeinnützige Organisationen*, darunter Wohlfahrtsverbände, aber auch kleine lokale Zusammenschlüsse, die oft in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisiert sind.

Stakeholder Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die Ansprüche oder Interessen gegenüber Organisationen haben und daher an der Arbeit dieser Organisationen interessiert sind. Stakeholder → *gemeinnütziger*

Organisationen sind z.B. die direkten Zielgruppen, → *Soziale Investoren* und Ehrenamtliche.

Theory of Change Die Theory of Change ist die „Wirkungslogik“ einer → *gemeinnützigen Organisation* beziehungsweise ihres Projekts. Zunächst wird das zu lösende Problem genau beschrieben, dann wird möglichst konkret definiert, welches Ziel wie erreicht werden soll und wer dafür mit eingebunden werden soll. Je genauer die Theory of Change zu Beginn definiert wird, desto leichter lässt sich am Ende der erzielte Erfolg mittels → *Social Impact Measurement* beurteilen.

Transparenz Welche Informationen → *gemeinnützige Organisationen* über ihre Strukturen und ihre Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich machen, zeigt, wie transparent sie sind. Bisher sind gemeinnützige Organisationen in Deutschland nicht verpflichtet, Informationen über ihre Organisation öffentlich verfügbar

zu machen. Es existieren verschiedene Formen der Selbstverpflichtung, allerdings sind diese nicht für alle gemeinnützigen Organisationen obligatorisch. Bestehende Prüf- und Zertifizierungsverfahren wie das von PHINEO oder dem DZI werden von einer wachsenden Anzahl gemeinnütziger Organisationen genutzt, beruhen jedoch auf Freiwilligkeit. Transparenz in gemeinnützigen Organisationen ermöglicht es, z.B. deren Mittelherkunft und -verwendung besser nachvollziehen zu können. Von mehr Transparenz erhofft man sich daher mehr Vertrauen von → *Sozialen Investoren* in gemeinnützige Organisationen.

Wirkungstransparenz Wirkungstransparenz in gemeinnützigen Organisationen bedeutet, dass diese öffentlich über ihre Ziele, Aktivitäten und Resultate berichten. Durch Berichterstattung über ihre Wirkung können diese Vertrauen schaffen und Spender überzeugen. Wirkungstransparenz bedeutet, dass

gemeinnützige Organisationen öffentlich (z.B. im Jahresbericht oder auf der Webseite) darüber berichten, welche Wirkung sie erzielen. Um das zu tun, müssen sie sich natürlich bewusst sein, wie sie wirken. Dazu gehört auch die Frage, welche Ziele man eigentlich verfolgt und wie man diese erreichen möchte. Das erfordert Reflexion über das eigene Handeln und Beobachtung der eigenen Wirkung.

Zivilgesellschaft Die Zivilgesellschaft bildet zusammen mit den anderen Sektoren Wirtschaft, Staat und familiäre Netze die Gesamtgesellschaft. Als Problemlöser gesellschaftlicher Herausforderungen (s. → *Social Change*) wird die Zivilgesellschaft immer bedeutsamer. Daher benötigt sie die wachsende Unterstützung → *Sozialer Investoren*. Die Prinzipien der Wirkungsorientierung (s. → *Social Impact*) und → *Transparenz* halten zunehmend Einzug in die Zivilgesellschaft. Dies sichert ihre

Leistungsfähigkeit und Legitimation. Die Zivilgesellschaft wird zu großen Teilen aus → *gemeinnützigen Organisationen* gebildet, es gibt aber auch Zusammenschlüsse ohne Rechtsform, z.B. Selbsthilfegruppen oder Protestgemeinschaften.

Impressum

PHINEO gemeinnützige AG
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2
10178 Berlin
Tel (030) 52 00 65 400
wirken@phineo.org
www.phineo.org

Konzeption und Redaktion: Sabine Arras,
Philipp Hoelscher

Redaktionelle Mitarbeit: Annett Zühlke,
Melanie Paul

Gestaltung: Manon Bott

Druck: Druckhaus Berlin Mitte

Die Anlehnung an die Gestaltung der Langenscheidt-Wörterbücher erfolgte mit freundlicher Genehmigung der Langenscheidt Verlagsgruppe.

PHINEO

Social – Deutsch Deutsch – Social

PHINEO, das Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement, erläutert Kernbegriffe aus dem sozialen Bereich – informativ und wirkungsvoll

Infos & mehr

www.phineo.org