

Ashoka Deutschland

Jahres- und Wirkungsbericht 2019 nach Social Reporting Standard



Der Social Reporting Standard, kurz SRS, bietet eine einheitliche Sprache und nachvollziehbare Systematik für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Berichterstattung sozialer Organisationen. Damit erleichtert er den Dialog über Wirkungen und macht den gesellschaftlichen Wert sozialer Arbeit sichtbar. Die gemeinsame Sprache und der Austausch über Wirkungen fördern eine wirkungsorientierte Lernkultur, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit Partnern und Förderern.

aus: Leitfaden zur wirkungsvollen Berichterstattung, Social Reporting Initiative e.V.

»Wir alle müssen zusammen daran arbeiten, eine Welt zu schaffen, in der jede*r gibt, jede*r gleichberechtigt ist, und jede*r die Möglichkeit hat, Dinge zu verändern.
Das ist das Anliegen von Ashoka.«
Bill Drayton

40 Jahre Ashoka – Der Weg einer lernenden Organisation

1980 gründete Bill Drayton Ashoka – Innovators for the Public. Seitdem ist Ashoka zu einem globalen Netzwerk gewachsen, welches in mehr als 90 Ländern soziale Innovationen und die Pioniere hinter ihnen aufspürt, sie begleitet, um sie herum befähigende Netzwerke baut und mit ihnen lernt. Der NGO Advisor – eine unabhängige Medienorganisation mit Sitz in Genf, die jährlich Ranglisten von Organisationen aus dem gemeinnützigen Sektor mit Blick auf Innovation, Wirkung und Governance herausgibt – wählte Ashoka 2020 wiederholt unter die Top 15 der Top 500 NGOs weltweit (Platz #13).

WIRKSAM SEIN IN EINER WELT DES WANDELS

Wir sehen, wie sich die Welt um uns herum verändert, wie sie immer vernetzter und von schnellem Wandel geprägt ist. Viele Prinzipien, die uns lange getragen haben als Gesellschaft, gelten heute nicht mehr: Aus einer Welt der Arbeitsteilung und der vorgezeichneten Wege wird eine, in der wir uns immer wieder anpassen und wandeln müssen, um uns nicht nur zurecht zu finden, sondern die Chance zu haben mitzugestalten.

Von Sozialunternehmer*innen weltweit haben wir gelernt, dass einige Fähigkeiten erfolgreiche Gestalter*innen unseres Miteinanders auszeichnen: Empathie – also die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und mit ihnen zu fühlen. Die Fähigkeit, in unterschiedlichen Teams erfolgreich zusammen zu arbeiten und einen systemischen Blick zu haben. Und nicht zuletzt das Selbstvertrauen zu haben, Veränderungen bewirken zu können. Wir nennen sie: Die Fähigkeiten von *Changemakern*. Und sind überzeugt: Sie sind essenziell in unserer heutigen Welt.

Gespräche mit Sozialunternehmer*innen weltweit zeigen, dass diese ihren Weg als Changemaker oft schon früh in Kindheit und Jugend begonnen haben. Daher bemühen sich Fellows wie auch Ashoka-Teams weltweit verstärkt Antworten auf die Frage zu finden, wie möglichst viele junge Menschen früh ihr Potenzial als Changemaker entdecken und entfalten können – beispielsweise durch Auswahl und Begleitung von Ashoka Young Changemakern. Und auch das Verändern will gelernt sein, weshalb der Fokus auf die Organisation von Veränderungsprozessen für Ashoka an Bedeutung gewinnt – unter der Überschrift »Organizing for Changemaking«.

WARUM STARKE GESELLSCHAFTEN MEHR CHANGEMAKER BRAUCHEN

Wir leben in einer Welt, in der – theoretisch – jede*r imstande sein könnte, sich durch neue Kommunikationswege und Möglichkeiten zu vernetzen und andere zu mobilisieren. Unsere Aufgabe sehen wir darin, immer mehr Menschen zu ermöglichen, es auch zu sein. Sind wir darin erfolgreich, beugen wir Ungleichheiten vor und stärken eine widerstandsfähige Gesellschaft – auf dem Weg zu einer nachhaltigen, fairen und menschlichen Welt, in der jede*r positiven Wandel mitgestalten kann. Das ist es, was wir unter der Vision »Everyone a Changemaker« verstehen.

Vision und Ansatz

Wir von Ashoka arbeiten an einer Gesellschaft, in der jede*r einzelne ermutigt und unterstützt wird, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und positiven Wandel zu gestalten. Jede*r soll die Möglichkeit haben, ein Changemaker zu sein.

Um diese Vision zu erreichen, setzt sich Ashoka für ein Umfeld ein, in dem jede*r Bürger*in Ideen entwickeln und umsetzen kann, um das Leben seiner und ihrer Mitmenschen zu verbessern.

Ashoka identifiziert in mehr als 90 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinterstehenden 3.600 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer*innen) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ansätze – durch aktive Begleitung, Verknüpfung in einem globalen Netzwerk, (die Vermittlung von) Beratung und Lebensunterhaltsstipendien.

Über die Förderung einzelner Sozialunternehmer*innen und ihrer Ansätze hinaus gestaltet Ashoka die Rahmenbedingungen, sozusagen das »Ökosystem«, dafür mit, dass gesellschaftliche Innovationen in verschiedenen Bereichen zukünftig schneller wirksam werden und sich verbreiten können – um spürbare, positive Veränderungen für möglichst viele Menschen zu erreichen.

Die Begriffe *Social Entrepreneur* oder Sozialunternehmer*in verwenden wir synonym, auch, weil wir Anglizismen vermeiden wollen, wo es geht. Gleichzeitig sind wir damit nicht ganz glücklich, denn das Englische *social* umfasst viele gesellschaftliche Themen, nicht nur die, die im Deutschen unter sozial gefasst werden.

Gegenstand und Umfang des Berichts

GELTUNGSBEREICH

Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gGmbH. Dabei stehen die deutschlandbezogenen Aktivitäten im Vordergrund, die in Deutschland koordinierten internationalen Programme werden jedoch mit aufgeführt.

BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSZYKLUS

1.1.2019 – 31.12.2019. Wir berichten immer über das gesamte Kalenderjahr.

ANWENDUNG DES SRS

Vollständige Umsetzung des Social Reporting Standards (SRS) in der Version 2014. Ausnahmen lediglich im Finanzteil. Der erste Bericht nach SRS war der Jahresbericht 2010.

ANSPRECHPARTNER

Fragen zum Bericht richten Sie bitte an Laura Haverkamp, lhaverkamp@ashoka.org

Das gesellschaftliche Problem und unser Lösungsansatz

Das gesellschaftliche Problem

GESELLSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE

Unsere gesellschaftlichen Herausforderungen sind so groß und komplex, dass Kreativität und Tatkraft möglichst vieler Menschen gefordert sind, um sie zu überwinden. Doch noch immer sehen sich viel zu wenige Menschen zuständig, Lösungen für gesellschaftliche Probleme mit zu entwickeln. Stattdessen wird erwartet, dass wenige Organisationen – Ministerien, Nichtregierungsorganisationen (NGO) oder auch Stiftungen – solche Lösungen finden. Die Organisationen sind damit aber, selbst bei bester Kompetenz und Ausstattung, überfordert. Einfach, weil es zu viele Herausforderungen sind.

AUSMASS DES PROBLEMS

Der Effekt dieser vielen fehlenden Innovationsimpulse von Bürger*innen lässt sich nicht direkt messen. Aber: Auch in der Wirtschaft lässt sich nicht direkt messen, um wie viel ärmer Deutschland ohne seine Gründer*innen wäre. Hierzulande ist es selbstverständlich, dass Innovation von Einzelnen ausgeht. Entsprechend investiert unsere Gesellschaft enorme Summen in ein innovations- und gründungsfreundliches Umfeld, um den Ideen möglichst vieler Bürger*innen Raum und Wachstumschancen geben zu können. Dieses Umfeld existiert allerdings für Gründer*innen, die vor allem soziale Herausforderungen überwinden wollen, noch nicht. Wäre es nicht mindestens dieselbe Investition wert?

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass innovative Lösungen von Bürger*innen erfolgreich dabei helfen, gesellschaftliche Probleme (mit) zu überwinden: Herausgekommen sind beispielsweise das Rote Kreuz (entwickelt und gegründet von Henry Dunant), die Genossenschaftsbanken (von Friedrich Wilhelm Raiffeisen) und die Reformpädagogik (von Maria Montessori). Ein aktuelles Beispiel ist die Entwicklung von Aflatoun International durch Jeroo Billimoria – eine NGO, die bis heute mehr als acht Millionen Kinder in 101 Ländern unterstützt hat, ihre wirtschaftlichen Rechte zu kennen und zu nutzen. Ein weiteres Beispiel: die Begründung des Mikrokreditwesens in Entwicklungsländern durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Alle diese Personen waren beziehungsweise sind Sozialunternehmer*innen.

URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

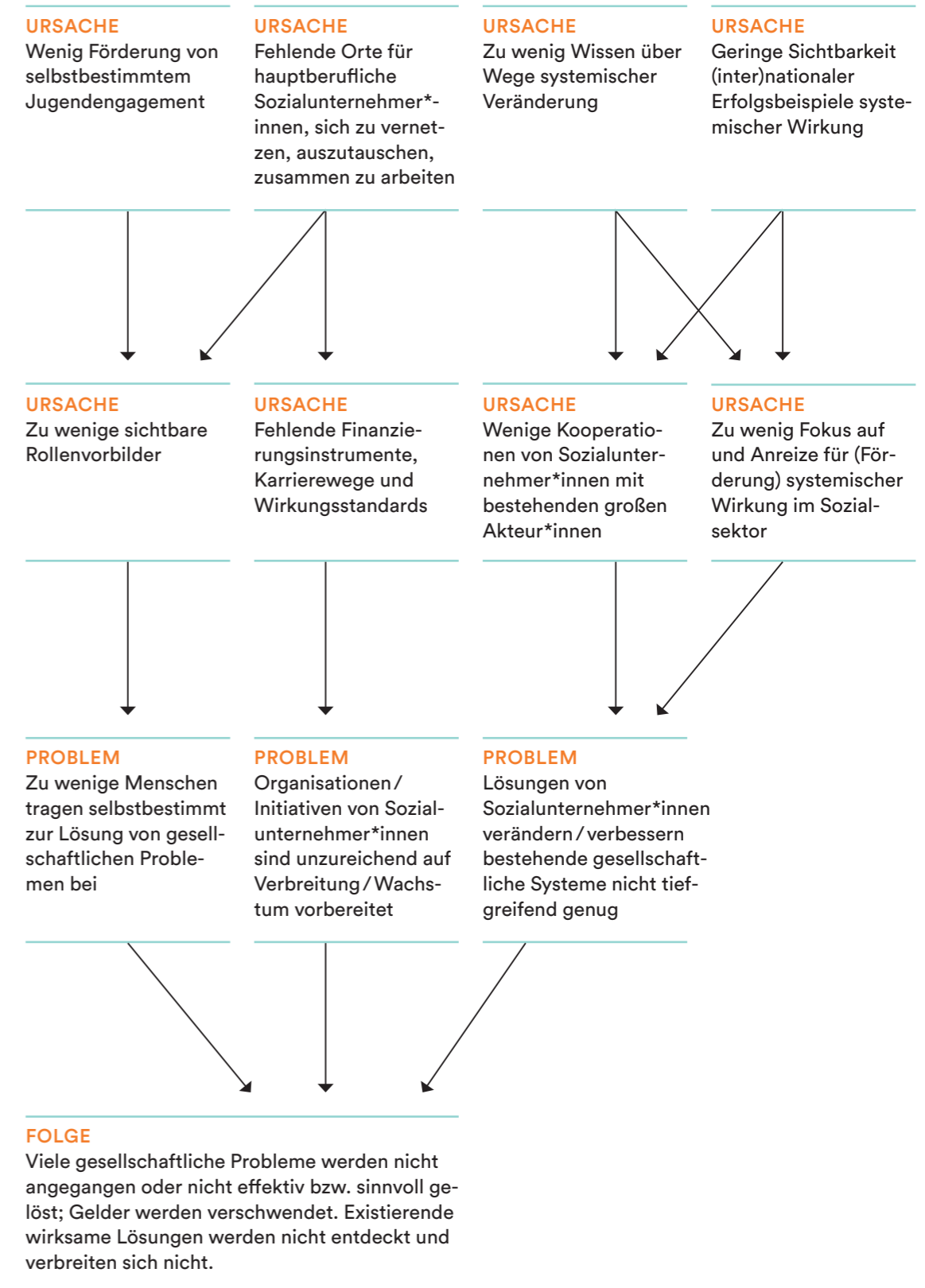
Eine der Hauptursachen des Problems ist die fehlende Inspiration durch Vorbilder – Menschen also, die selbst die Initiative ergriffen haben, um gesellschaftlichen Wandel zum Besseren einzuleiten. Für Kinder, Jugendliche und Erwachsene müssen Lebenswege als Changemaker sicht- und erlebbar werden: entlang des Lebensweges brauchen sie Möglichkeiten für selbstbestimmtes Engagement, um sich selbst als Changemaker zu erleben.

Immer mehr Menschen beschließen, soziale Veränderungen professionell vorantreiben zu wollen. Doch auch sie werden nach wie vor zu wenig unterstützt: Bereits im Sommer 2011 nahmen wir erstmals die Branche in den Blick (Studie: »Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser*innen?«, vgl. Nebenstehenden QR-Code) und zeigten auf, dass es unter anderem an angemessener Gründungs- und vor allem Wachstumsförderung für gute soziale Problemlösungen fehlte. Gutes Personal zu finden war ebenfalls schwierig. Auch Kooperationen zwischen sozialen Gründer*innen und Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und Kommunen – die darauf ausgerichtet waren, wirksame Ansätze gezielt zu verbreiten –, waren noch deutlich zu wenig erprobt und systematisiert. In den vergangenen Jahren hat sich an vielen Stellen etwas bewegt, doch viele dieser Hürden sind strukturell nach wie vor da.

Folglich fehlen wertvolle Innovationsimpulse und soziale Probleme werden nicht so effektiv und sinnvoll wie möglich gelöst – oder gar nicht erst angegangen. Wir beobachten auch, dass wirkungsvolle soziale Innovationen, die bereits erprobt wurden, in den bestehenden Rahmenbedingungen an Grenzen stoßen, was ihre Verbreitung angeht. Ihr Potenzial, gesellschaftliche Systeme grundlegend zu verändern, kann und wird so nicht ausgeschöpft.

Die Wirkungskette des sozialen Problems, das Ashoka lösen möchte

Wir als Ashoka Deutschland haben an uns den Anspruch, eine lernende Organisation zu sein und uns sowie unsere Aktivitäten stets weiter zu entwickeln. Seit unserer Gründung 2003 entwickelt sich auch der Problembaum weiter, der unserem Tun zugrunde liegt. Heute sieht er so aus:



BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Erfreulicherweise existieren immer mehr Unterstützungswege für Changemaker: Organisationen wie Startsocial e.V. und ProjectTogether für Engagementprojekte in einer eher frühen Phase; die Social Impact gGmbH für soziale Gründer*innen; die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, die sich an Sozialunternehmer*innen in einer späten Entwicklungsphase richtet; soziale Investoren wie die Auridis Stiftung gGmbH, Aqtvator, BonVenture, Ananda Impact Ventures und Tengemann Social Ventures, Accelerator-Programme wie die Impact Factory, eine Reihe von engagierten Universitäten und Universitätsverbänden wie die Social Entrepreneurship Akademie in München, einige Stiftungen und CSR-Abteilungen von Unternehmen mit sogenannten Venture-Philanthropy-Ansätzen (zum Beispiel BMW Foundation Herbert Quandt, Robert Bosch Stiftung, Schöpflin Stiftung, Vodafone Stiftung), professionelle Beratungsorganisationen wie Phineo, Heldenrat, Social Reporting Initiative e.V., Kombüse GmbH und e.V. oder youvo e.V., Strukturen innerhalb der freien Wohlfahrtspflege wie das »Büro für soziale Innovation« der Diakonie Düsseldorf oder das »Gewächshaus M« der Malteser Werke. Auch Informations- und Orientierungsangebote wie die tbd*-Community oder good Impact sowie ein breites Angebot an Veranstaltungen zur Vernetzung und Weiterbildung (etwa der Social Innovation Summit) sind in den vergangenen Jahren entstanden.

Ashoka selbst hat mit der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) und Talents4Good zwei neue Akteure (mit)gegründet, um professionelle Dienstleistungen für Sozialunternehmer*innen verfügbar zu machen. Im Rahmen des Social Reporting Standard e.V. (SRI e.V.) fördern wir die Verbreitung des Social Reporting Standards für mehr Transparenz und einheitliche Berichterstattung im Sozialsektor. 2017 wurde Ashoka Gründungsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND e.V.), welches die politische Vertretung von Sozialunternehmer*innen professionalisiert. Organisationen wie Roots of Impact – mit einem Fokus auf soziales Investieren – sind aus den Reihen des Ashoka Support Networks entstanden.

DER LÖSUNGSANSATZ VON ASHOKA

Die Strategie von Ashoka Deutschland besteht darin, als Netzwerk, Plattform und Förderer herausragende Sozialunternehmer*innen Deutschlands zu identifizieren, sie als sogenannte Ashoka-Fellows zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre sozialen Innovationen wachsen, heißt: Sie ihre gesellschaftliche Wirkung entfalten können. Unser Fokus liegt dabei auf Sozialunternehmer*innen mit systemisch wirkenden* Ansätzen und dem Aufbau einer diversen Gemeinschaft (Ashoka-Community) aus Fellows, Partner*innen, Unterstützer*innen und Multiplikatoren, die soziale Innovationen voranbringen können und auf dem Weg selbst ihr Potenzial als Changemaker entfalten.

Im Idealfall tragen Ashoka-Fellows und die Netzwerke, die wir mit ihnen bauen, zur Überwindung einer Reihe drängender gesellschaftlicher Probleme bei. Aber nicht nur das: Sozialunternehmer*innen sind Paradebeispiele für Changemaker, die durch ihre Arbeit und ihre Präsenz Vorbilder sind. Sie ermutigen zahlreiche weitere Menschen, selbst eine Gesellschaft mit zu erschaffen, in der jede*r Bürger*in mitgestalten kann und möchte. Mit dieser Ausrichtung hebt sich Ashoka sowohl von klassischen Förderprogrammen mit einem Fokus auf Projektfinanzierung als auch von sozial- und wirkungsorientierten Investoren ab. Bewusst stellen wir engagierte Individuen/Gründer*innen und den Aufbau eines befähigenden Netzwerkes sowie einer starken Gemeinschaft in den Mittelpunkt unseres Interesses.

»Wir sind überzeugt: Gute Ideen allein reichen nicht. Die Menschen dahinter brauchen Netzwerke, um aus guten Ideen erfolgreiche zu machen. Diese Menschen brauchen Orte, an denen sie verstanden, unterstützt und begleitet werden. Wo sie Mitgestalter*innen finden und Neues entstehen kann. All das ist Ashoka.«
Ashoka Deutschland

*Das wichtigste Auswahlkriterium von Ashoka Global ist die Frage, ob ein*e Gründer*in einen Lösungsansatz mit potenziell systemverändernder Wirkung entwickelt hat. Das heißt: Hat der Ansatz das Potenzial, einen gesellschaftlichen Status quo – zum Beispiel: individuelle Herkunft beeinflusst die Chancen auf Bildung stark – zum Besseren zu verändern? Könnten durch Verbreitung des Ansatzes Ursachen aktueller Herausforderungen behoben werden? Die Arbeit von Ashoka ist auf diese systemische Sichtweise fokussiert. Sie blickt nicht in erster Linie auf Organisations- oder Produktentwicklung, sondern nimmt die Wirkung auf ein gesellschaftliches System und das Potenzial für Transformation in den Blick. Dabei sind wir demütig gegenüber der Komplexität gesellschaftlicher Systeme – ob Familie, Landwirtschaft, Inklusion, Prävention etc. – und wissen aus Erfahrung: Nicht jede wirksame Veränderung muss eine nach außen groß aussehende sein.

Unsere Arbeit gliedern wir in folgende Programmlinien mit jeweils eigenen Zielgruppen, Aktivitäten und erwarteten Wirkungen:



ASHOKA-VENTURE

Finden, Auswahl und Aufnahme von Sozialunternehmer*innen in die Ashoka-Fellowship

ASHOKA-FELLOWSHIP & COMMUNITY

Vernetzung und Begleitung von Sozialunternehmer*innen

ÖKOSYSTEM-PROGRAMME

Ergänzende Initiativen, durch die Herausforderungen für Sozialunternehmer*innen abgebaut werden.

01. ASHOKA-VENTURE

Jedes Jahr suchen und identifizieren wir aus rund 200 Nominierten vier bis acht herausragende Sozialunternehmer*innen und nehmen sie öffentlichkeitswirksam in das internationale Netzwerk auf. Durch den aktiven Austausch mit einem deutschlandweiten Netz von Nominator*innen, das unter anderem Expert*innen aus Stiftungen, Medien und der öffentlichen Hand umfasst, erfährt Ashoka meist schon sehr früh von interessanten

Persönlichkeiten und deren Ansätzen. Die Auswahl ist mit ihrem mehrstufigen, internationalen Prozess dem Investitionsverfahren von Wagniskapitalgebern nachgebildet (mehr zu dem Prozess auf Seite 33). Am Ende des Auswahlprozesses steht die feierliche Aufnahme (die sogenannte Ashoka-Induction), bei der die neu aufgenommenen Fellows und ihre Arbeit vor rund 500 geladenen Gästen öffentlich präsentiert und gewürdigt werden.

Die Wirkungslogik von Ashoka-Venture

ZIELGRUPPE

- engagierte Menschen – jeden Alters und aus jedem Themenfeld – mit einem herausragend innovativen Modell, das sich bereits lokal als wirksam erwiesen hat und das nun großflächig verbreitet werden soll

LEISTUNGEN

- bundesweiter Aufruf zur Nominierung, Gespräch mit Expert*innen und Multiplikator*innen
- internationaler Auswahlprozess
- (Vorbereitung auf) feierliche Aufnahme mit etwa 500 Gästen

ERWARTETE WIRKUNG

- stärkeres Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Sozialunternehmer*in
- verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit für das Profil der Sozialunternehmer*innen
- hilfreiche Erweiterung des Netzwerks der Kandidat*innen
- Verbreitung des Wissens über systemische soziale Innovation und Wirkungsmodelle sowie Weiterentwicklung des eigenen Ansatzes

02. ASHOKA-FELLOWSHIP & COMMUNITY

Die Aufnahme in die Ashoka-Fellowship ist auf Lebenszeit angelegt und berücksichtigt damit, dass Ashoka-Fellows an der Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen mitarbeiten – eine Arbeit, die nicht in wenigen Jahren abzuschließen ist. Im Fokus unserer Begleitung steht die Einbindung der Fellows in eine internationale Gemeinschaft (die Community), zu der neben den Fellows relevante Akteur*innen aus Wirtschaft und Politik, Stiftungen und Wohlfahrtsorganisationen gehören. Die stetige Vertiefung der Beziehung zwischen den Mitgliedern der Community, die von Ashokas Formaten angeregt wird, ist Voraussetzung für eine langanhaltende und effektive Zusammenarbeit. Dabei kuratiert Ashoka die Begegnungen und den Austausch in der Gemeinschaft in Hinblick auf folgende

Bereiche: Verbreitungsstrategien, Wirkungsorientierung, systemische Veränderung, Führungsmodelle und persönliche Entwicklung/Wohlbefinden (Wellbeing). Bei Bedarf erhalten Fellows über die Unterstützung aus der Community heraus ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungskostenstipendium von bis zu drei Jahren. Bei der Begleitung binden wir zahlreiche Partner*innen ein. Insbesondere unternehmerische Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem Ashoka Support Network (ASN) oder als Teil des Netzwerkes aus Coaches und Berater*innen mit ihrer Expertise und Erfahrung für Sozialunternehmer*innen und Ashoka einsetzen können; professionelle Pro-bono-Partner*innen, die den Fellows unentgeltlich Beratungsleistungen zur

Verfügung stellen, sowie kooperierende Stiftungen und Unternehmen, meist bezogen auf bestimmte Themengebiete. Darüber hinaus kann Ashoka Kontakte zu den 3.600 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 Kapitän*innen auf ihrem eigenen Schiff, so nennen wir das. Sie behalten alle Freiheiten und die volle Verantwortung für ihre Organisation und ihre Idee. Ashoka will aber ermöglichen, begleiten, vernetzen, Türen öffnen und in konstruktiven Diskussionen immer wieder ihre Gegenüber herausfordern.

Die Wirkungslogik von Ashoka-Fellowship & Community

ZIELGRUPPE

Ashoka-Fellows und Community (Mitglieder von Fellow-Teams, Ashoka Support Network, Partner*innen)

LEISTUNGEN (AUSWAHL):

- Lebenshaltungskostenstipendium (bei Bedarf)
- mehrtägiger Workshop zur Wirkungsstrategie mit neuen Fellows (Onboarding)
- Jahresgespräche und Einzelbegleitung durch Ashoka-Mitarbeiter*innen
- kontinuierliche Vernetzung von Fellows mit dem Ashoka Support Network und Pro-bono-Partner*innen, etwa für persönliches Coaching, Rechtsberatung oder Lobbyingberatung
- regionale und überregionale Community-Veranstaltungen
- nationale und europäische Workshops zu aktuellen Schwerpunktthemen, beispielsweise systemische Wirkung, New Leadership oder Wellbeing
- organisierter Informations- und Wissensaustausch innerhalb der Community
- Vermittlung von externen Angeboten und Kontakten zu Konferenzen, Fachgremien, potenziellen Partner*innen in Politik, Wirtschaft, Sozialsektor etc.
- Aufbau und Pflege von Pro-bono-Partnerschaften

ERWARTETE WIRKUNG:

- das Stipendium ermöglicht es den Fellows, sich zu voll auf die Verbreitung des innovativen Ansatzes zu konzentrieren
- die Ashoka-Community vertraut sich, hilft sich und fühlt sich miteinander verbunden
- Fellows und ihre Mitarbeiter*innen erhalten neue Impulse, Ressourcen und Kompetenzen zur Stärkung ihrer Organisationen und um systemisch zu wirken
- die direkte und systemische Wirkung von Organisationen/Unternehmungen der Fellows wird vergrößert

03. GESTALTUNG DES ÖKOSYSTEMS FÜR SOZIALE INNOVATION

Einzelförderung reicht nicht. Wir arbeiten daran, mehr Verständnis und Unterstützung für Sozialunternehmer*innen in Deutschland zu schaffen und die Rahmenbedingungen für soziale Innovation in Deutschland zu verbessern. Durch Öffentlichkeitsarbeit – beispielsweise in Form von Vorträgen und auf Konferenzen – verbreiten wir anhand der Beispiele von Ashoka-Fellows die Idee, immer mehr Menschen als Gestalter*innen der Gesellschaft zu befähigen. In Studien und Konzeptpapieren zeigen wir prominente Herausforderungen des Feldes auf und schlagen Lösungsansätze vor. In ausgewählten Themen werden wir selbst aktiv. Unser Verständnis ist das eines Inkubators, der gemeinwohlorientierte Initiativen nach einer intensiven Phase des Aufbaus und der Begleitung in die Selbstständigkeit entlässt:

Fokus auf Jugendliche

In unserer Wirkungskette beschreiben wir fehlende Vorbilder und Möglichkeiten für selbstbestimmtes Jugendengagement als Herausforderungen. Nach eigenen Erfahrungen in der Begleitung von Jugendlichen (*Youth Venture*-Programm, bis 2015) und der Verbreitung der erprobten Methodik durch andere Organisationen (2015 bis 2017) sowie dem Beitrag zum Aufbau eines internationalen Netzwerkes von ausgewählten *Changemaker Schools* (2014 bis 2017) fokussieren wir unsere Aktivitäten

im Bereich Kinder- und Jugendförderung heute vor allem darauf, in diesem Feld engagierte Ashoka-Fellows zu stärken und (international) zu vernetzen. Mit *ChangemakerXchange* haben wir – gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung – ein globales Netzwerk besonders engagierter junger Gründer*innen etabliert, das 2020 ausgegründet und ab dann organisatorisch auf eigenen Beinen stehen wird.

Ein Ökosystem für Professionalisierung und Organisationsentwicklung

Nachdem wir 2011 in einer Studie erstmals Hindernisse in der Verbreitung sozialer Innovationen herausgearbeitet hatten, starteten wir unterschiedliche Initiativen mit dem Ziel, Hürden in Professionalisierung und Etablierung zu überwinden. Seit 2011 gibt es den Social Reporting Standard als Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung, den wir im Konsortium mitentwickelten und seitdem seine Verbreitung unterstützen. Aus der Finanzierungsinitiative ging die 2013 gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) hervor, die Sozialunternehmer*innen und Geldgeber*innen aller Art zusammenbringt, um neue Erfolgsbeispiele für die Kombination von Investitionen und Förderungen zu schaffen. Die 2013 begonnene Karriereinitiative mündete in der von Ashoka mitgegründeten Personal- und Karriereagentur *Talents4Good*. Das von uns aufgebaute und

ausgegründete Programm Engagement mit Perspektive (PEP) bietet mit Stipendien, Weiterbildungen und begleitenden Coachings jungen Weltveränderer*innen Perspektiven, sich zu professionalisieren. Es wird seit September 2017 unter dem Dach der Zukunftswerft gUG weitergeführt.

Ein Ökosystem, das (indirekte) Verbreitung und Etablierung sozialer Innovationen ermöglicht

Während sich in den vergangenen Jahren das oben beschriebene Ökosystem erfreulich entwickelt hat und immer mehr Akteur*innen wirkungsvoll und sektorübergreifend aktiv sind, stoßen Sozialunternehmer*innen – geht es darum, ihre sozialen Innovationen zu verbreiten und zu etablieren – nach wie vor an gläserne Decken. Daher liegt unser Fokus mittlerweile auf dem Aufbau eines Ökosystems, das sich auf das Potenzial von Sozialunternehmer*innen fokussiert, systemische Wirkung zu erreichen und den Status quo in einem gesellschaftlichen Themenfeld nachhaltig zum Besseren zu verändern. Hierfür führen wir unseren bestehenden Dialog mit der Politik fort – Ashoka ist seit 2017 Gründungs- und Vorstandsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerkes Deutschland (SEND e.V.) – und bauen das Miteinander mit Wohlfahrt, Politik und Wirtschaft weiterhin zu Partnerschaften aus.

Wirkungslogik der Ashoka Ökosystem-Programme

ZIELGRUPPE

Je nach Initiative

- Politik und Verwaltung, Wohlfahrtsorganisationen, Stiftungen, konventionelle und soziale Investor*innen, Fachkräfte aus der Wirtschaft, Wirtschaftsunternehmen, Jugendliche, Schulen und Bildungseinrichtungen

LEISTUNGEN

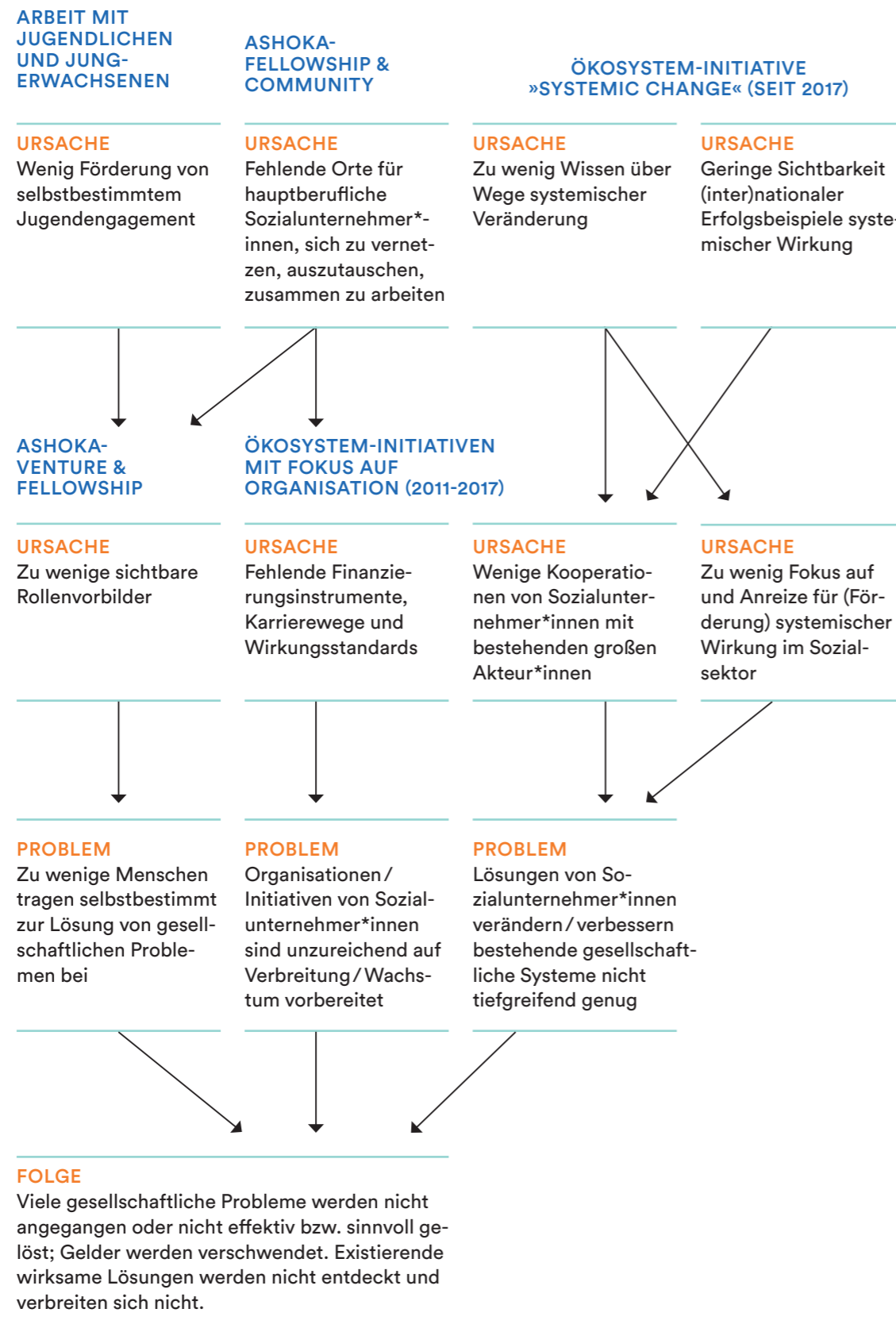
- Dialog mit den oben genannten Zielgruppen, Netzwerkaufbau und -pflege
- Newsletter, Vorträge, Studien mit Fokus auf Chancen und Herausforderungen in der Verbreitung sozialer Innovationen
- gezielte Initiativen, um Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen abzubauen
- (indirekte) Förderung von selbstbestimmtem Jugendengagement
- Schnittstelle zu (Co-) Gründungen; Mitarbeit im SEND e.V. und in der Social Reporting Initiative

ERWARTETE WIRKUNG

- Aufbau und Wachstum eines lebhaften Netzwerkes, das Möglichkeiten bietet für immer mehr Menschen, entlang ihrer Lebenslage und Expertise eine aktive Rolle in der Förderung sozialer Innovationen zu finden und ihr Potenzial als Changemaker zu entfalten
- Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen werden im Zusammenspiel relevanter Akteur*innen abgebaut

Ashokas Lösungsansatz im Überblick

In folgender Übersicht sind die Programme und Initiativen von Ashoka dort aufgeführt, wo im Problem- baum sie ansetzen – in der Zusammenschau ergibt dies unseren Lösungsansatz.



Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum

AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA-VENTURE)

RESSOURCEN

- 62.734 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 17.436 € Sachkosten
- Zeit der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter*innen
- Engagement des Nominator*innen-Netzwerks
- Partner stellte Räume für die Auswahltage in München kostenfrei zur Verfügung

LEISTUNGEN

- Aufnahme von 225 Neu-Nominierungen, genauere Prüfung von circa 90 Kandidat*innen durch Innovationsanalysen, Gespräche mit Expert*innen, Referenzchecks und Interviews mit 65 Kandidat*innen und 80 Expert*innen, Auswahl und Aufnahme von vier neuen Ashoka-Fellows
- kritische Evaluation des Auswahlprozesses, Konzentration auf Kandidatinnen sowie Anpassungen im Prozess zur Förderung von Geschlechtergleichberechtigung
- Empfehlung von circa 35 Projekten an andere Förderer
- Durchführung von vier Workshops zu systemischer Wirkung mit insgesamt 24 Teilnehmer*innen
- Newsletter-Nominierungskampagne mit Einblick in den Auswahlprozess für mehr Transparenz und eine Qualitätsstärkung der Nominierungen
- engere Zusammenführung des Such- und Auswahlprozess auf europäischer Ebene: Einführung eines paneuropäischen Venture-Modells für eine effizientere Ressourcenaufteilung, Mitorganisation von zwei paneuropäischen Auswahlpanels
- operative Umsetzung der Google Impact Challenge mit einem paneuropäischen Team; europaweite Suche und Auswahl von Nominierten aus den Bereichen Sicherheit im Netz, Hassrede (*hate speech*) und Extremismus

WIRKUNG

- 75% der neuen Fellows haben durch den Auswahlprozess ihr Netzwerk erweitern können
- 100% der neuen Fellows haben den Auswahlprozess als wertvolle Lernerfahrung wahrgenommen
- 100% der Kandidat*innen haben durch den Workshop ein besseres Verständnis zu indirekter und systemischer Wirkung erhalten
- 75% der neuen Fellows geben an, dass der Auswahlprozess ihnen geholfen hat, ihre systemische Strategie weiterzuentwickeln
- 25% der neuen Fellows nahmen sich erst durch den Auswahlprozess als Sozialunternehmer*in wahr (2017: 33% und 2018: 25%) ^[1]
- übertragbares Wissen zu Innovationen, Trends und Förderbedarfen von Organisationen wird geschaffen und an andere Akteure weitergegeben; Synergien zwischen Nominator*innen, Expert*innen und Förderern werden ermöglicht
- auch Kandidat*innen, die nicht ausgewählt werden, entwickeln durch die Gespräche ihre Ansätze weiter, werden mit anderen Akteur*innen vernetzt und erhalten Informationen zu Fördermöglichkeiten im Sektor
- selbst bei Absage mit konstruktivem Feedback und möglicher Vernetzung mit anderen Organisationen/Netzwerken/Förderern lässt sich Enttäuschung kaum vermeiden
- die Hervorhebung von Einzelnen birgt die Gefahr, Einzelne zu überhöhen (in der Branche diskutiert als Heldensyndrom) und die Leistung von Teams nicht ausreichend (öffentlich) anzuerkennen. Dadurch, dass Teams bereits im Auswahlprozess verstärkt eingebunden werden, wirken wir dem entgegen. Es bleibt jedoch eine Herausforderung, dass auch bei Gründer*innenteams am Ende in der Regel nur eine*r Ashoka-Fellow wird. Damit versuchen wir sensibel umzugehen.

UNSERE PRINZIPIEN DER WIRKUNGSBERICHT-ERSTATTUNG:

Wirkung ist ein großes Wort. In unserer Darstellung verpflichten wir uns zu diesen Grundsätzen:

1. Wir unterschätzen unsere Wirkung lieber als dass wir sie überschätzen.
2. Wir machen unsere Annahmen explizit.
3. Wir betrachten auch die negativen Folgen unseres Tuns.

»Ich habe mich jederzeit so gut aufgehoben und begleitet gefühlt wie unter der besten Sorte von Freunden – die, die eben auch mal die unbequemen Fragen stellen, aber nicht, um dich klein zu machen.«

**Sarah Hüttenberend,
Ashoka-Fellow seit 2020**

RESSOURCEN

- 214.405 € Personalkosten des Ashoka-Teams (davon 89.000 € für die rechts genannten Leistungen ^[2])
- 67.734 € Sachkosten
- 185.654 € Stipendien an deutsche Fellows
- Zeit der Ashoka Support Network-Mitglieder ^[3]
- zeitliches Engagement von Pro-bono-Partner*innen im Wert von 390.000 € ^[4] und dem Coaching-Netzwerk im Wert von circa 60.000 € ^[5]

▶ LEISTUNGEN (AUSWAHL)

- zehn laufende Stipendien
- 36 Jahresgespräche und im Schnitt fünf Stunden individuelle Begleitung pro Fellow
- 61 gezielte Verknüpfungen zwischen Fellows, Ashoka Support Network-Mitgliedern und dem erweiterten Netzwerk, resultierend aus Beratung oder Zusammenarbeit
- darüber hinaus kontinuierliche nicht verfolgte Verknüpfungen zwischen Mitgliedern der Ashoka-Community
- Vermittlung von 38 Pro-bono-Beratungen, Aufbau von drei neuen Pro-bono-Partnerschaften, Vermittlung von 20 Coachings
- Pilotierung von drei neuen Unterstützungsformaten für Fellows (unter anderem »Ashoka Türöffner«) und Fortsetzung bestehender Unterstützungsformate (etwa »Accelerator Panel« sowie digitaler Wissensaustausch)
- elf mehrtägige Workshops auf nationaler und europäischer Ebene zu unseren Schwerpunktthemen (unter anderem systemische Veränderung, New Leadership, Lobbying)
- ein mehrtägiges bundesweites Community-Treffen, ein halbtägiges bundesweites Community-Treffen, acht regionale Treffen und sechs strategische Sitzungen über die Weiterentwicklung der Gemeinschaft
- zwei mehrtägige Wirkungsworkshops für neue Fellows
- 73% der Fellows haben mindestens eine Leistung im Jahr in Anspruch genommen, davon 28% mehr als sechs Leistungen

▶ WIRKUNG ^[6]

- 83% der Fellows geben an, durch Ashoka mehr über Wirkungsorientierung erfahren zu haben
- 66% geben an, durch Ashoka ihre Wirkungsberichterstattung weiterentwickelt zu haben
- 73% geben an, dass sie durch Ashoka mehr über indirekte/systemische Wirkstrategien erfahren haben
- 68% geben an, dass sie durch Ashoka einen verstärkten Fokus auf indirekte und systemische Wirkung legen
- 63% geben an, dass sie sich durch Ashoka dabei unterstützt fühlen, ihre systemische Vision umzusetzen
- 98% geben an, dass die Wahl zum Ashoka-Fellow hat einen positiven Einfluss auf ihre Außenwirkung hatte
- 83% der Fellows, die ein Stipendium erhalten haben, geben an, dass ihnen das Stipendium dabei half, sich zu 100% auf die Verbreitung ihrer Idee zu konzentrieren
- der Promotorenüberhang (Net Promoter Score, NPS) der Ashoka-Fellowship beträgt aktuell 9,5 ^[7]

^[1] Quelle: Jährliche Fellow-Umfrage (Vergleichswerte aus den Vorjahren).

^[2] Neben den hier aufgeführten direkten Begleitungs- und Vernetzungsleistungen setzten wir Personalkosten i.H.v. 125.000 € ein, um das Ashoka Support Network zu betreuen und auszubauen sowie Projekte mit investierenden Partnern umzusetzen, durch die jeweils Teilen der Ashoka-Fellowship-Stipendien, inhaltliche Vernetzung und Begleitung zukamen.

^[3] Aktuell nicht genau quantifiziert. Wird für 2020 erhoben.

^[4] Abfrage bei Pro-bono-Partner*innen nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für nicht-gewinnorientierte Organisationen

^[5] Geschätzter Wert: durchschnittlich 20 Stunden pro Coaching und 150 € Stundensatz

^[6] Grundlage: Fellow-Umfrage 2020, n= 45

^[7] Messung des Net Promoter Score: »Auf

einer Skala von 0-10: Wie wahrscheinlich ist es, dass du die Ashoka-Fellowship einem*r anderen Sozialunternehmer*in weiterempfehlen würdest?« (0= sehr unwahrscheinlich, 10= sehr wahrscheinlich)

^[8] Abfrage bei Pro-bono-Partner*innen nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für nicht-gewinnorientierte Organisationen

^[9] Wirkungen im Bereich Ökosystem nicht systematisch erfasst

RESSOURCEN

- 198.540 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 64.625 € Sachkosten
- zeitliches Engagement von Pro-bono-Partnern im Wert von 249.051 € ^[8]

▶ LEISTUNGEN (AUSWAHL)

FOKUS AUF SYSTEMISCHE WIRKUNG

- Erarbeitung, Veröffentlichung und Verbreitung der Studie »Wenn aus klein systemisch wird« (mit McKinsey & Company) im Frühjahr 2019, inklusive diversen Vorträgen, Workshops, Panelteilnahmen zur Verbreitung der Erkenntnisse
- Aufarbeitung und Verbreitung von Wissen rund um systemische Wirkstrategien in diversen Formaten, unter anderem www.changemaking.net, einem Online-Kurs für die europäische Ashoka-Fellowship und Artikeln/ Vorträgen
- Vorbereitung der Studie »Embracing Complexity« zur Finanzierung systemischer sozialer Innovationen in breit angelegter internationaler Partnerschaft

NETZWERK- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

- Engagement im Vorstand des SEND e.V.
- diverse Einzelgespräche und Teilnahme an Konferenzen, Workshops und Panels
- inhaltliche Begleitung von Partnerschaften und Ausgründungen
- Mitarbeit in der Social Reporting Initiative
- Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation
- Strategie und Planung von Ashoka Deutschland

ARBEIT MIT JUGENDLICHEN UND JUNGEN ERWACHSENEN

- Begleitung des Changemaker-Xchange-Programms
- Austausch mit Fellows, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten
- Koordination des Teams aller europäischen Ashoka-Initiativen mit einem Fokus auf junge Changemaker

▶ WIRKUNG ^[9]

- Verbreitung des Wissens über die Potenziale von Sozialunternehmertum: Fakten aus der Studie wurden im Fachdialog übernommen, aber auch in öffentliche Debatte im Bundestag im April 2019 eingebracht
- Befähigung von Changemakern, ihre Aktivitäten im Hinblick auf systemische Wirkung zu bewerten und weiter zu entwickeln
- Beitrag zur Entwicklung einer Branchenmeinung zum Thema Finanzierung systemischer sozialer Innovationen als Basis für den Dialog mit Förderern
- Aufmerksamkeit für die Potenziale von Sozialunternehmertum und Unterstützungsmöglichkeiten vor allem bei (politischen) Entscheider*innen und in der Verwaltung sowie bei Entscheider*innen und Multiplikator*innen
- Stärkung des Social Reporting Standard als Weg für vergleichbare Wirkungsberichterstattung
- Erhöhung der Netzwerkdichte im sozialunternehmerischen Sektor als Basis für gegenseitiges Verständnis, Informationsfluss und Zusammenarbeit

- die Wirkung des Changemaker-Xchange-Programms wird ausführlich auf der Webseite des Programmes dargestellt
- Verbesserter Austausch, Transfer von Ideen und Wirkungsorientierung in deutschen und europäischen Initiativen

MASSNAHMEN ZUR BEGLEITENDEN EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG

Externe Expert*innen und Jurymitglieder gehören fest zum Auswahlprozess für Ashoka-Fellows. Ashoka Deutschland befragt mindestens alle zwei Jahre Fellows und Unterstützer*innen nach ihren Erfahrungen, um die Wirkung unserer Aktivitäten zu erfassen. Auch Ashoka Global führt regelmäßig Umfragen zur Effektivität der Förderung durch (siehe dazu die Ergebnisse der 2018 Global Fellows Study: »The Unlonely Planet: How Ashoka Accelerated Impact«).

Das Team von Ashoka kommt rund sechs Mal im Jahr zu Teamtagen zusammen, bei denen alle Mitarbeiter*innen die eigenen Arbeitsergebnisse in den Programmen reflektieren und Verbesserungsvorschläge diskutieren. Jede*r Mitarbeiter*in formuliert darüber hinaus mit einem*r Sparringspartner*in Zielvereinbarungen, die allen anderen Mitarbeiter*innen zugänglich sind und regelmäßig diskutiert werden.

Insbesondere für die Gestaltung der Ökosystem-Themen profitiert Ashoka von einer jährlichen Strategiestudie mit McKinsey & Company und seit 2018 von der Arbeit des Ashoka Learning and Action Centers, kurz LAC (mehr dazu auf S. 69 im Heft; die publizierten Studien sind dort und auf der Website des LAC zu finden).

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

VERGLEICH ZUM VORJAHR: GRAD DER ZIELERREICHUNG, LERNERFAHRUNGEN UND ERFOLGE

Der Prozess, aus unterschiedlichen Gruppen – Ashoka-Fellows, Unterstützer*innen, Partner*innen – eine Gemeinschaft zu bilden, braucht Zeit. Auch 2019 haben wir daher einen Fokus daraufgelegt, die gemeinsame Identität der Ashoka-Community zu stärken und die Netzwerkdichte als Basis für vertrauensvollen Austausch und Zusammenarbeit zu steigern. Das Community-Treffen brachte Mitstreiter*innen, Unterstützer*innen, Partner*innen und das Ashoka-Team zusammen. Weitere Formate konnten wir pilotieren, beispielsweise das »Community-Develop« – ein Format, bei dem Mitglieder der Community Ideen einbringen und umsetzen, wie sich diese Gemeinschaft weiter entwickeln kann. Ashoka wird immer mehr zu einer Plattform und Verknüpfersin für *Changemaker*.

2019 haben wir viel Wissen aufbereitet und Impulse gesetzt, um über systemisches Wirken und dessen Potenziale zu informieren, ins Gespräch zu kommen und eine Basis zu legen für nächste Initiativen im Ökosystem. Die Rückmeldungen aus der Fellow-Umfrage bestärken uns, hier auf dem richtigen Weg zu sein.

Gleichzeitig hätten wir 2019 gern mehr erreicht im Aufbau eines Ökosystems für systemische soziale Innovation. Wir haben zum Beispiel gelernt, dass es nicht so leicht zu sein scheint, neue Förderpraktiken umzusetzen, die versprechen, zu mehr systemischer Wirkung zu führen und international schon weiter verbreitet sind. Intern haben wir an der Festigung und Weiterentwicklung von Ashoka Deutschland als selbstgeführter Organisation gearbeitet, unter anderem durch ein 360 Grad-Feedback mit allen Partner*innen. Das Team wurde vermehrt angefragt, von seiner Erfahrung der Organisationsentwicklung zu berichten und andere auf ihrem Weg zu inspirieren.

Auch 2019 haben wir einen größeren Teil unserer Kapazitäten in den Ausbau europäischer Zusammenarbeit investiert, um Synergien zu ermöglichen, das europäische Ökosystem zu entwickeln und die europäische Gemeinschaft rund um Social Entrepreneurship zu stärken. Nur zwei Beispiele: Der zweite *European Changemaker Summit* (ECMS) fand im November 2019 in Barcelona statt. Und das in Deutschland angesiedelte *Ashoka Learning and Action Center* (LAC) veröffentlichte als Thinktank zwei thematische Studien mit Handlungsempfehlungen zur Förderung sozialer Innovationen (vgl. Seite 69 in diesem Heft).

Planung und Ausblick

PLANUNG UND ZIELE

Neben unserer Kernarbeit (der Suche, Auswahl und Begleitung von Ashoka-Fellows) tragen uns aktuell drei strategische Ziele: Der Aufbau eines Ökosystems, das systemischen Wandel ermöglicht; der Aufbau einer selbstorganisierten Ashoka-Community und ein resilientes Ashoka Deutschland – mit starkem Team, gemeinsamer Führungskultur und ausreichend Ressourcen – als Basis für unser Tun. Die Route für 2020 war klar und dann kam Covid-19. Und so ist es wie bei vielen: Erstmal sehr anders.

Inhaltlich können wir an vielen Zielen festhalten: Wir investieren in die Stärkung der Ashoka-Community und in unsere Kommunikation, um Ashoka als Anlaufstelle und Plattform für gesellschaftlichen Wandel zu stärken. Hier bleibt wichtig, (auf europäischer Ebene) an der Weiterentwicklung einer digitalen Kommunikationsplattform zu arbeiten. Mit Carry4Good steht ab 2020 ein Ansatz zur Verfügung, um aus der Venture Capital-Szene heraus Social Entrepreneurship systematisch zu fördern; dies wollen wir bekannt machen und verbreiten. Im Ökosystem arbeiten wir an Ideen, um zeigen zu können, wie eine veränderte Förderpraxis für soziale Innovationen aussehen kann. Dies bekommt auch hinsichtlich der Herausforderungen, vor welche die Folgen von Covid-19 uns möglicherweise stellen werden, eine neue Bedeutung. Ein Teil unserer Kapazität werden wir weiterhin investieren, um die Zusammenarbeit im Venture- und Fellowship-Programm auf europäischer Ebene zu stärken. Insgesamt sehen wir als Netzwerk in der jetzigen Phase auch die Chance und Verantwortung, miteinander funktionierende Ansätze zu stärken und zu verbreiten – wann, wenn nicht jetzt (mehr dazu auf S. 18/19)?

Gleichzeitig ist natürlich vieles anders: Kein großes Ashoka-Fest, kein persönliches Community-Meeting, keine persönlichen Auswahlgespräche für Fellow-Kandidat*innen, keine oder viel weniger regionale Gelegenheiten zum Austausch. Unsere Antwort darauf: Wir schaffen so gut es geht online Möglichkeiten der Begegnung, bislang mit positivem Feedback. Und freuen uns auf das Wiedersehen!

CHANCEN

Dieser Satz steht hier schon seit einigen Jahren, er behält aber bei allem Fortschritt seine Richtigkeit: Ashoka steht mit dem Potenzial in Deutschland immer noch am Anfang. Zum einen sind der Bildungsgrad und die Bereitschaft, sich zu engagieren im »Land der Ideen« so gewaltig wie nie – besonders nun, da viele, vor allem die heranwachsende Generation, durch Klimakrise, »Flüchtlingskrise«, Finanzkrise, Eurokrise und die Prominenz populistischer Bewegungen politisiert wurden und das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Bürger*innen neu gestalten wollen. Und auch der Blick auf eine Pandemie und ihre Folgen für Wirtschaft und miteinander offenbaren das Potenzial von Sozialunternehmertum für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Zum anderen hat die Unterstützer*innenlandschaft für Social Entrepreneurs in den vergangenen Jahren eine große Reifung und Anerkennung durchlaufen – bis hin zur erstmaligen Aufnahme von Sozialunternehmertum und sozialer Innovation in einen Koalitionsvertrag auf Bundesebene, erste Programme zur Förderung sozialer Innovationen und ebendiesen als Thema im Hightech-Forum der Bundesregierung. 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*innen eine permanent erneuernde Kraft in Bürgergesellschaft und Sozialstaat sind – als Bürger*innen, die sich selbst verantwortlich machen und damit ganze gesellschaftliche Systeme zum Positiven verändern können. Es ist Aufgabe von Ashoka, diesen Unterschied und diesen Anspruch von »systemischer Veränderung« offensiv zu vermitteln.

Unsere Organisation

Organisationsprofil

Name der Organisation	Ashoka Deutschland gGmbH
Sitz	Sitz laut Satzung ist Frankfurt am Main, Geschäftsanschrift ist München
Gründung	2003
Standorte	Wir haben Mitarbeiter*innen und Büros in München und Hamburg (pro bono zur Verfügung gestellt) sowie in Berlin (betahaus).
Rechtsform	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
Kontaktadressen	Prinzregentenplatz 10, 81675 München
Telefon	089/2175 49 754
Email	info_de@ashoka.org
Webseite	www.ashoka.org
Link zur Satzung (URL)	Satzung Ashoka Deutschland gGmbH www.ashoka.org/en/file/ashoka-germany-articles-association
Registereintrag	Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 57749
Gemeinnützigkeit	Wir sind als gemeinnützig anerkannt. Gesellschaftszweck ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, der Völkerverständigung, der Entwicklungshilfe, der Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, der Hilfe für Geflüchtete 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 sowie des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger und mildtätiger Zwecke. Der letzte Freistellungsbescheid des Finanzamts München stammt vom 20. Dezember 2018.

Personalprofil

Mit 9,5 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2018: 8,8/2017: 7,3), über die hier vorwiegend berichtet wird. Mit diesem Team wählen wir Ashoka-Fellows aus, unterstützen sie, arbeiten an Ökosystem-Programmen und koordinieren die Inkubation und Ausgründung von weiteren (siehe unten). Wir managen unsere Partner*innen, Infrastruktur, Personal und Finanzen.
Im Jahr 2019 waren dies:

Lea-Sophie Böhm – Venture (Praktikum in Teilzeit)

Laura Brämwig – Fellowship-Programm (bis Mai 2019)

Clara Bräuer – Venture, Fellowship-Programm (Trainee)

Christina Brüchle – Kommunikation und Ashoka Support Network (bis Dezember 2019)

Lisa Duelberg – Finanzen, Personal und Operations

Marlene Eimterbäumer – Kommunikation, Venture (Praktikum, studentische Hilfskraft in Teilzeit, bis Juni 2019)

Anika Haag – Auswahl neuer Fellows/Venture (Teilzeit)

Laura Haverkamp – Kommunikation, Ökosystem, Schnittstelle zum SEND e.V. (Wiedereinstieg nach Elternzeit im Oktober 2019, Teilzeit)

Oda Heister – Personal- und Netzwerkentwicklung (Teilzeit)

Katharina Hinze – Fellowship-Programm (Teilzeit)

Rainer Höll – Partnerbetreuung und Programm-Sparring

Julia Kloiber – Digitale soziale Innovation (seit April 2019, Teilzeit)

Anne Korinth – Administration und Programmunterstützung (studentische Hilfskraft in Teilzeit)

Odin Mühlenbein – Ökosystem

Julia Reiche – Ashoka Support Netzwerk (Teilzeit)

Florentine Roth – Auswahl neuer Fellows/Venture

Henriette Schmidt – Community-Management, Ashoka Support Network, Partnerbetreuung

Matthias Scheffelmeier – Partnerbetreuung und Programm-Sparring

Markus Sollner – Finanzen, Recht, Personal und Operations

Birgit Söll – Finanzen, Personal und Operations (seit Oktober 2019, Teilzeit)

Andreas Stoiber – Finanzen (bis August 2019, studentische Hilfskraft in Teilzeit)

Mitarbeiter*innen, die internationale Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 2019 9,6 VZÄ aus (2018: 5,8/2017: 4,7):

Hanae Baruchel – Next Now (seit Oktober 2019)

Morgan Cole – Learning and Action Center (seit September 2019)

Philip Dervedde – Ashoka Globalizer (Praktikant)

Arianna DeMario – Global Partnerships Team, Executive in Residence, Changemakers (seit Februar 2019)

Rainer Höll – europäische Fellow-Auswahl

Renée Horster – Ashoka Globalizer (bis Dezember 2019, Teilzeit)

Alexandra Ioan – Learning and Action Center

Julia Kloiber – Next Now: Tech & Humanity

Nick McGirl – Ashoka ChangemakerXchange

Odin Mühlenbein – Ashoka Globalizer

Jonas Nipkow – Ashoka ChangemakerXchange (Trainee in Teilzeit)

Florentine Roth – Ashoka Globalizer

Matthias Scheffelmeier – Ashoka ChangemakerXchange

Martina Zelt – europäisches Fellowship-Programm und Kommunikation (seit Oktober 2019, Teilzeit)

in Anteilen: **Oda Heister, Laura Haverkamp, Markus Sollner**

Besonderer Dank gilt **Laura Brämwig, Christina Brüchle** und **Renée Horster**, die das Team im Jahr 2019 verlassen haben. Gemeinsam mit uns habt ihr euch eingesetzt für eine bessere Welt – und tut das in euren neuen Vorhaben weiterhin. Ebenfalls danken wir unseren geschätzten Kolleg*innen **Christine Hoenig-Ohnsorg, Lea-Sophie Böhm, Philip Dervedde, Marlene Eimterbäumer** und **Andreas Stoiber** für ihr wertvolles Engagement im Jahr 2019.

Ashoka versteht sich als Plattform unternehmerisch denkender Menschen. Alle Mitarbeiter*innen werden ermutigt, als Innovatoren und Intrapreneurs (Unternehmer*innen innerhalb der Organisation) Wirksamkeit zu entfalten. Zahlreiche Programme zur Lösung gesellschaftlicher Probleme werden von Mitarbeiter*innen gestartet und nach erfolgreicher Test- oder Inkubationsphase zu Standards oder auch Ausgründungen.

Langfristige Mitarbeiter*innen von Ashoka können die Seniorität und das Selbstverständnis erlangen, sich gleichsam als Partner*innen in der Gesamtverantwortung zu fühlen – vergleichbar mit einer Partnerschaft bei Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen. Die Gruppe dieser Partner*innen umfasst aktuell alle unbefristet fest angestellten Mitarbeiter*innen. Neue Mitglieder werden einstimmig aufgenommen und vertreten Ashoka Deutschland nach außen eigenständig.

Ein starkes Netzwerk

Als unternehmerische Plattform besteht Ashoka aus weit mehr Personen als den Mitarbeiter*innen. Sehr viele Leistungen werden nicht direkt durch das Team erbracht, sondern von (1) Mitgliedern des Ashoka Support Networks, (2) Unternehmen, die uns als Pro-bono-Partner*innen 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 Unternehmer*innen und Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft. Stand Dezember 2019 engagieren sich 77 Personen im deutschen ASN, allein in Europa sind es circa 260. Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie 65% des Jahresbudgets für unsere Kernprogramme beitragen. Auch stehen sie den Ashoka-Fellows mit Rat und Tat zur Seite, beraten das Ashoka-Team kontinuierlich in verschiedenen Initiativen, und engagieren sich in deren Aufbau.

PRO-BONO-PARTNER*INNEN 2019

Unsere Pro-bono-Partner*innen stellen Ashoka und/oder Ashoka-Fellows professionelle Dienstleistungen in vereinbartem Umfang kostenfrei zur Verfügung.

- AfB gGmbH (IT-Recycling)
- Hubertus von Alvensleben Corporate Branding (Branding)
- Digital Life Design, kurz DLD (Eintrittskarten)
- Egon Zehnder (Executive Search)
- Eleven gGmbH (Veranstaltungsräume in München)
- Fröbel Gruppe (Kinderbetreuung)
- Helga Breuninger Stiftung (vergünstigte Bereitstellung von Räumlichkeiten)
- Herbst Kinsky Rechtsanwälte (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- Hogan Lovells (Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- H+K Strategies (PR)
- INTES Akademie (Weiterbildung von Ashoka-Fellows)
- Kekst CNC (Kommunikationsberatung)
- Christian Klant (Fotografie)
- Latham & Watkins LLP (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- Linklaters LLP (Büroinfrastruktur in München, Rechtsberatung für Ashoka-Fellows)
- McKinsey & Company (Sommerstudie, Strategieberatung)
- Peters, Schönberger & Partner (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss)
- Steelcase (Venture-Panel)
- Natasha Walker Associates (Moderation)
- New Work SE (Xing-Premium-Profil für Ashoka-Partner*innen und Ashoka-Fellows)
- Western Union (Auslandsüberweisungen)

Darüber hinaus arbeiten wir mit unseren Ausgründungen und vielen Netzwerkorganisationen in unserem Umfeld zusammen. Zu ihnen gehören, unter anderem: [Baden-Badener Unternehmer Gespräche e.V. \(BBUG\)](#), [Entrepreneurs' Organization \(EO\)](#), [FBN Deutschland e.V. – Next Generation \(FBN NxG\)](#), [Social Impact gGmbH](#), [Zukunftswerft](#), [Alumni-Netzwerk des McCloy-Stipendienprogramms](#), [Studienstiftung des deutschen Volkes e.V.](#) sowie einige universitäre Netzwerke.

ENGAGIERTE EXPERT*INNEN IM COACHING-NETZWERK

Eine Reihe von Partner*innen unterstützen unsere Fellows und das Ashoka Deutschland-Team durch professionelles Coaching, Leadership- und Organisationsberatung sowie Mentoring und Change-Management-Beratung. In den vergangenen Jahren ist auch dieses Netzwerk zu einer starken Stütze geworden – allein 2019 wurden 40 Coachings für Fellows und auch Ashoka-Mitarbeiter*innen ermöglicht. Details auf unserer Website unter »Unsere Partner«.

Governance, Eigentümerstruktur, Mitgliedschaften und verbundene Organisationen

Ashoka Deutschland hat ein unkonventionelles Führungsmodell, das versucht, die »Everyone a Changemaker«-Vision von Ashoka Global in die Tat umzusetzen. Wir sind eine selbstgeführte Organisation ohne formale Führungspersonen und ohne hierarchische Titel. Alle langfristigen Mitarbeiter*innen tragen als Partner*innen gemeinsam die Gesamtverantwortung für Ashoka Deutschland. Inhaltliche Verantwortlichkeiten sind kompetenzbasiert im Team verteilt. Jedes Teammitglied trifft Entscheidungen autonom und durch die Methode der »beratenden Entscheidung«. Ein im Team erarbeiteter Kodex beschreibt genauer, in welcher Form wir miteinander arbeiten.

Aus rechtlichen Gründen sind zwei Partner*innen als Geschäftsführer*innen im Handelsregister eingetragen: Oda Heister und Rainer Höll.

Die Gehaltsspanne der aktuell 13 Partner*innen von Ashoka Deutschland, die nicht ausschließlich in internationalen Programmen arbeiten, reicht von 40.700 € bis 81.300 € Jahresgehalt (Angaben für Brutto-Vollzeitgehälter inkl. Bonus bei Zielerreichung), der Mittelwert liegt bei 63.300 €.

Wir haben vier männliche Partner und neun weibliche; die Spanne der Betriebszugehörigkeit reicht von einem Jahr bis hin zu 14

Jahren. Die Gehälter orientieren sich an den Ashoka-internen Gehaltsspannen entlang von Erfahrung und Hintergrund. Basis für die Gehaltsspannen bei Ashoka sind Gehälter in der Branche (Studie der tbd*-Community), Gehälter in Fellow-Organisationen sowie der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst.

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 des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) und dort auch im Vorstand vertreten. Weiterhin ist Ashoka Deutschland Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., in der European Venture Philanthropy Association (EVPA) und Unterzeichnerin der Initiative Transparente Zivilgesellschaft. Ashoka Deutschland hält zum 31.12.2019 50% am Eigenkapital der Talents4Good GmbH und 60% am Eigenkapital der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH (FASE).

Umwelt- und Sozialprofil

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

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

Ashoka legt als Arbeitgeberin besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und verfügt über eine Teilzeitquote von 52%. In Verantwortung für Nachwuchsförderung vertraut Ashoka Deutschland bereits Mitarbeiter*innen unter 30 Jahren Programmverantwortung an und hat angemessen bezeichnete und vergütete Einstiegsmöglichkeiten geschaffen:

- Programme zum Berufseinstieg für Hochschulabsolventen dauern bei Ashoka zwischen neun und fünfzehn Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lauten (zum Beispiel Junior Entrepreneur, Trainee, Hospitant), keinesfalls jedoch Praktikant.

- Studierende können bei gegenseitigem Interesse und inhaltlicher Übereinstimmung bei Ashoka Deutschland ein bis zu dreimonatiges Praktikum absolvieren. Die monatliche Bruttovergütung liegt bei 400 €.

Darüber hinaus fanden 2019 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Weiterbildungen und Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros.

Finanzen

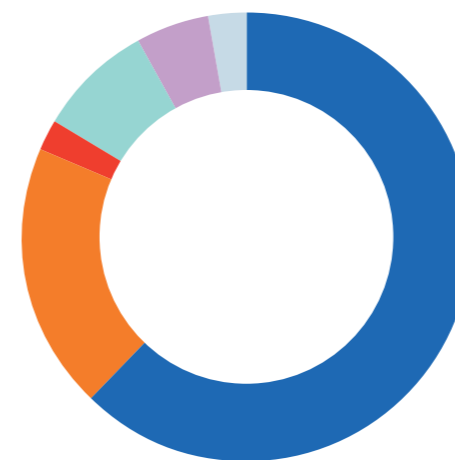
Erträge und Aufwendungen nach Aktivitätsbereichen*

KERNPROGRAMME – VENTURE/FELLOWSHIP & COMMUNITY/ÖKOSYSTEM

Mit diesen Mitteln wählen wir Ashoka-Fellows aus, unterstützen sie und arbeiten an Ökosystem-Programmen. Wir managen unsere Partner*innen, Infrastruktur, Personal und Finanzen.

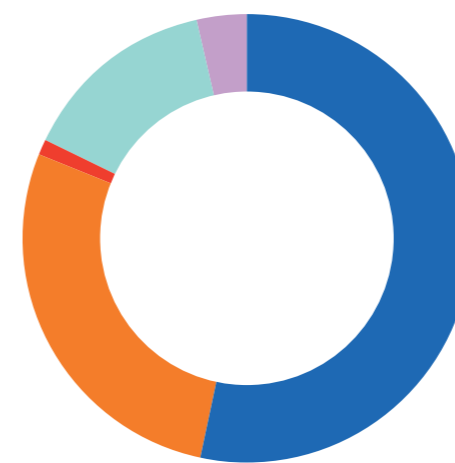
	2018	2019
ERTRÄGE GESAMT	1.048.518	1.271.763
Ashoka Support Network (ASN)	684.024	813.560
Investierende Partner*innen	235.942	252.046
Kleinspender*innen	11.683	30.102
Vermögensverwaltung	63.142	109.101
Zweckbetrieb / wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	53.727	66.954
AUFWAND GESAMT	880.838	1.010.393
Personalkosten	432.965	559.850
Auswahlprogramm (Venture)	53.205	62.734
Förderprogramm (Fellowship & Community)	165.028	214.408
Betreuung von Ökosystem-Programmen	145.203	198.540
Administration / Partnermanagement	69.529	84.168
Sachkosten	266.524	290.590
Stipendien für Ashoka-Fellows	167.250	149.624
Ertragssteuern	14.099	10.329
Zusätzliche Stipendien aus internationalen Stipendiengeldern	41.519	36.030
Insgesamt an deutsche Ashoka-Fellows geflossene Stipendien	208.769	185.654

*alle Angaben in Euro



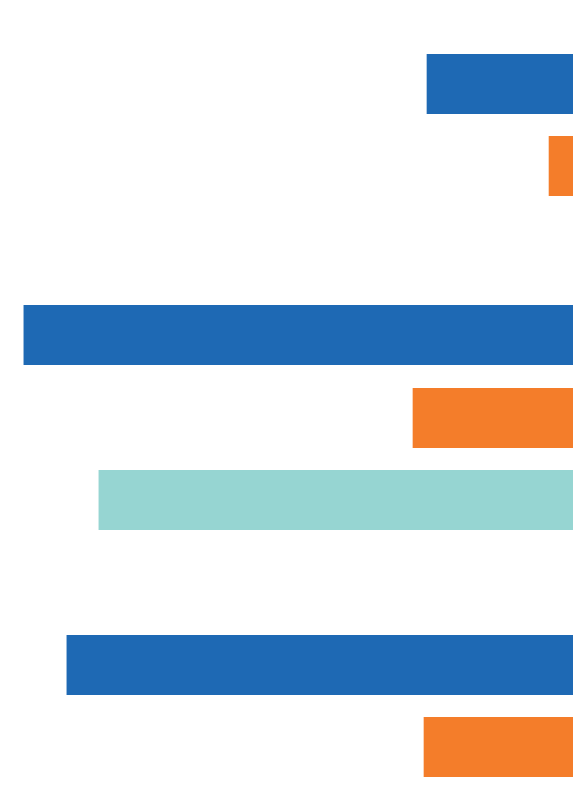
1.308 ERTRÄGE GESAMT

- 814 Ashoka Support Network (ASN)
- 252 Investierende Partner*innen
- 30 Kleinspender*innen
- 109 Vermögensverwaltung
- 67 Zweckbetrieb / wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- 36 Stipendienmittel von Ashoka Global



1.047 AUFWENDUNGEN GESAMT

- 560 Personalkosten
- 291 Sachkosten
- 10 Ertragssteuern
- 150 Stipendienmittel
- 36 Stipendienmittel von Ashoka Global



AUSWAHLPROGRAMM VENTURE

- 63 Personalkosten
- 17 Sachkosten

FÖRDERPROGRAMM FELLOWSHIP & COMMUNITY

- 214 Personalkosten
- 68 Sachkosten
- 186 Stipendien an deutsche Fellows

ÖKOSYSTEM-PROGRAMME

- 198 Personalkosten
- 64 Sachkosten

*alle Angaben erfolgen in Tausend Euro (TEUR)

ÖKOSYSTEM-PROGRAMME IN INKUBATION UND AUSGRÜNDUNG

Im Jahr 2019 haben wir bewusst keine Programme pilotiert oder Ausgründungen vorbereitet.

INTERNATIONALE PROGRAMME

Mit diesen Mitteln, die uns überwiegend aus internationalen Ashoka-Programmen zur Verfügung gestellt werden, koordinieren und finanzieren wir Aktivitäten wie das Ashoka Learning und Action Center (LAC), die europäische Migrations- und Integrationsinitiative (Hello Europe), das European Venture & Fellowship-Programm, den Ashoka Globalizer, die Programme Making More Health, ChangemakerXchange, Executive in Residence, Changemakers, Next Now sowie den Auf- und Ausbau weiterer Ashoka-Büros im Ausland.

	2018	2019
ERTRÄGE GESAMT	1.514.236	1.094.816
AUFWAND GESAMT	1.481.680	1.495.166
Personalkosten	368.599	577.708
Projektförderung und Sachkosten	1.113.081	917.458

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VON ASHOKA DEUTSCHLAND – VEREINFACHTE DARSTELLUNG

	2018	2019
ERLÖSE UND ERTRÄGE	2.562.754	2.366.579
AUFWENDUNGEN	2.362.518	2.505.559
Personalaufwand	801.563	1.137.559
Sach- und sonstige Aufwendungen	1.560.955	1.368.000
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	200.236	- 138.980
Entnahme aus zweckgebundenen und freien Rücklagen (inkl. verwendeten Gewinnvorträgen)	169.510	147.819
Einstellung in zweckgebundene und freie Rücklagen	369.592	7.000
Bilanzgewinn	154	1.839

VERMÖGENSRECHNUNG – VEREINFACHTE DARSTELLUNG

AKTIVA	2018	2019
ANLAGEVERMÖGEN		
Immaterielle Vermögensgegenstände	806	539
Sachanlagen	11.194	8.574
Finanzanlagen	115.000	115.000
UMLAUFVERMÖGEN		
Forderungen	174.468	201.955
Guthaben bei Kreditinstituten	2.539.747	1.995.694
Rechnungsabgrenzungsposten	4.096	0
SUMME	2.845.311	2.321.762

PASSIVA	2018	2019
EIGENKAPITAL		
Gezeichnetes Kapital	25.000	25.000
RÜCKLAGEN		
Zweckgebundene Rücklagen für zugesagte und geplante Stipendien	789.146	661.695
Zweckgebundene Rücklagen für nationale und internationale Programme	41.416	21.202
Freie Rücklagen für nationale und internationale Aktivitäten	1.198.000	1.205.000
Bilanzgewinn	154	1.839
Rückstellungen	30.243	6.299
Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen	611.345	323.429
Sonstige Verbindlichkeiten	90.007	47.298
Rechnungsabgrenzungsposten	60.000	30.000
SUMME	2.845.311	2.321.762

ZUR ÜBERSICHT DER ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN:

Die deutschen Kernprogramme verfügen über eine stabile und gut diversifizierte Finanzierungsbasis. Das Ashoka Support Network hat sich 2019 weiterhin sehr positiv entwickelt. Die durchschnittlichen Mitgliedsbeiträge sind leicht gestiegen. Unsere institutionellen Partnerschaften sind im Kern beständig. Im Jahr 2019 lagen unsere Aktivitäten in wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben leicht über dem Vorjahresniveau. Der Bereich Vermögensverwaltung erzielt weiterhin stabile und durch Einmaleffekte 2019 etwas angestiegene Erträge aus Buchtantiemen.

Personell haben wir uns in allen Kernbereichen verstärkt, mit Fokus auf die Entwicklung des Bereichs Fellowship und Community-Engagement, wodurch unsere Personalaufwendungen insgesamt angestiegen sind. Infolgedessen sind unsere Sachaufwendungen ebenfalls leicht angestiegen. Die Aufnahme neuer Fellows erfolgte spät im Kalenderjahr, so dass neue Stipendienzahlungen im Berichtszeitraum noch nicht bekannt waren. Dadurch sind die Stipendienzahlungen an Fellows im Jahr 2019 insgesamt leicht rückläufig. Die Rückstellung für erwartete Ertragsteuern aus den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben verblieb 2019 unter Vorjahresniveau.

Im Bereich Ökosystem-Programme in Inkubation und Ausgründung haben wir im Jahr 2019 keine Aktivitäten unternommen, um neue Programme aufzubauen. Unser Engagement beim Social Reporting Initiative e.V. (SRI), dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) und weiteren Initiativen ist davon unberührt. Ashoka wird auch weiterhin relevante Ökosystem-Themen identifizieren, prüfen und bei Bedarf durch Inkubation mitgestalten.

Ashoka Deutschland hat schon immer zu internationalen Programmen beigetragen und war Arbeitgeberin für Mitarbeiter*innen, die ausschließlich für diese gearbeitet haben. 2019 hat sich dieser Trend verstärkt, vor allem mit Blick auf die Programme Learning and Action Center (LAC), Hello Europe, ChangemakerXchange, Globalizer, Changemakers und Next Now. Aus diesem Grund verwalten wir Mittel für Aktivitäten in anderen Ländern. Diese spiegeln sich in unserer Finanzübersicht mehrheitlich als durchlaufende Positionen wider, oft mit leicht zeitlicher Verzögerung.

ZUR ZUSAMMENFASSENDEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG:

Die GuV zeigt die konsolidierten Beträge unserer Aktivitätsbereiche. Unsere Personalaufwendungen haben sich 2019 durch die Verstärkung des Teams im Bereich Fellowship & Community sowie vor allem aufgrund der größeren Rolle von Ashoka Deutschland als Standort internationaler Programm-Mitarbeiter*innen erhöht. Durch eine disziplinierte Ausgabenpolitik konnten wir unsere Sachaufwendungen weiter senken. Aufgrund leicht rückläufiger Gesamterträge sowie geplanten, zeitversetzten Ausgabenüberschüssen unserer internationalen Tätigkeiten haben wir 2019 einen Jahresfehlbetrag erwirtschaftet. Dieser wird wie geplant aus unseren Rücklagen entnommen.

ZUR VERMÖGENSRECHNUNG:

Bei den Aktiva bilden die Finanzanlagen unsere Beteiligungen an der Talents4Good GmbH und der FASE GmbH ab. Die Sachanlagen enthalten die Restwerte der im Jahr 2016 erstmalig angeschafften IT-Infrastruktur. Die Forderungen bestehen im Wesentlichen aus

ausgereichten Gesellschafterdarlehen und erwarteten Einnahmen aus der Vermögensverwaltung des 2. Halbjahres 2019. Ausreichende Liquidität ist gegeben.

Bei den Passiva hat sich die Rücklage für zugesagte und künftige Stipendienmittel an deutsche Fellows aufgrund ausgereicherter Stipendien, des generell gesunkenen Stipendienbedarfes und der späteren Aufnahme neuer Fellows weiter reduziert. Die gebundenen Rücklagen nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO sind ebenfalls leicht rückläufig. Wir konnten jedoch einen kleinen Betrag der freien Rücklage zuführen und diese dadurch leicht erhöhen. Die Position »Rückstellungen« berücksichtigt vor allem die zu erwartenden Körperschafts- und Gewerbesteuerzahlungen. Zweckgebundene Gelder für mehrjährige Programme weisen wir unter Anwendung des entsprechenden IDW-Standards als Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen aus. Diese Position reduziert sich im Jahr 2019 durch zweckgebundene Verwendung entsprechender Mittel in unseren Kernprogrammen sowie für internationale Tätigkeiten. Die verbleibende Position besteht im Wesentlichen aus Projektmitteln für die Programme ChangemakerXchange und Hello Europe. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Networks, die für Folgejahre gedacht sind.

WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN

- **ALV Stiftungsverwaltungs GmbH** (ChangemakerXchange Summit, Thema Empathie)
- **A.T. Kearney** (System Change Initiative)
- **Auridis** (System Change Initiative)
- **BMW Foundation Herbert Quandt** (Europ. Changemaker Summit)
- **Boehringer Ingelheim** (Making More Health, Hello Europe)
- **FSN Capital** (Förderung Venture & Fellowship)
- **Google Deutschland** (Google Impact Challenge)
- **Kurt & Maria Dohle Stiftung** (Chancen für Jugendliche)
- **Linklaters** (Förderung von Diversität in der Auswahl)
- **Open Society Foundation** (Förderung Diversity Ecosystem Initiative in EU)
- **Prof. Otto Beisheim Stiftung** (Bildung und Erziehung)
- **Robert Bosch Stiftung** (ChangemakerXchange, Hello Europe)
- **F. Victor Rolff-Stiftung** (Förderung Venture & Fellowship)
- **Schöpflin Stiftung** (Hello Europe)
- **Sielmann-Stiftung** (Förderung Venture & Fellowship)
- **Stiftung Accanto** (Umwelt- und Landschaftsschutz, Bürgerschaftliches Engagement)
- **Toms** (ChangemakerXchange)
- **Webasto Foundation** (Förderung Venture & Fellowship)
- **Werhahn Stiftung** (Chancen für Jugendliche)
- **Zalando** (Hello Europe, Digitization & Skilling, Learning and Action Center)

Ashoka erhielt 2019 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters in München. Nach Verstärkung unseres Berliner Teams sind wir ins betahaus gezogen. In Hamburg können wir Dank Ashoka-Fellow Norbert Kunz bei Bedarf im Social Impact Lab arbeiten. Dank Partnerschaften mit Peters, Schönberger & Partner und PKF Deutschland fallen nur geringe Kosten für Buchhaltung, Jahresabschluss und Testierung an.

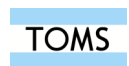
Danke!

An die Mitglieder des Ashoka Support Network, das Netzwerk aus Coaches und Berater*innen sowie unsere Partner*innen.

UNSERE PRO-BONO-PARTNER*INNEN



UNSERE INVESTIERENDEN / THEMATISCHEN PARTNER*INNEN



Transparenz ist uns wichtig. Deshalb haben wir uns der Initiative Transparente Zivilgesellschaft angeschlossen.



Klimaneutral gedruckt mit Bio-Farben auf 100% Recyclingpapier von



Grafisches Konzept und Umsetzung von

