

# WIE WIR SOCIAL ENTREPRENEURS FÖRDERN – UND WARUM



# JAHRES- UND WIRKUNGSBERICHT 2018

<b>04</b>	<b>DAS ASHOKA-JAHR AUF EINEN BLICK</b>
<b>06</b>	<b>VISION UND ANSATZ</b>
<b>07</b>	<b>DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM UND UNSER LÖSUNGSANSATZ</b>
<b>08</b>	<b>DAS SOZIALE PROBLEM</b>
<b>09</b>	<b>DER LÖSUNGSANSATZ UND ASHOKAS WIRKUNG</b>
<b>10</b>	<b>RESSOURCEN, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN IM BERICHTSZEITRAUM</b>
<b>10</b>	<b>AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA VENTURE)</b>
<b>12</b>	<b>FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA FELLOWSHIP)</b>
<b>14</b>	<b>GESTALTUNG DES ÖKOSYSTEMS FÜR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP</b>
<b>16</b>	<b>EVALUATION UND VERGLEICH ZUM VORJAHR</b>
<b>18</b>	<b>PLANUNG UND AUSBLICK</b>
<b>20</b>	<b>UNSERE ORGANISATION</b>
<b>22</b>	<b>FINANZEN</b>

## GEGENSTAND UND UMFANG DES BERICHTS

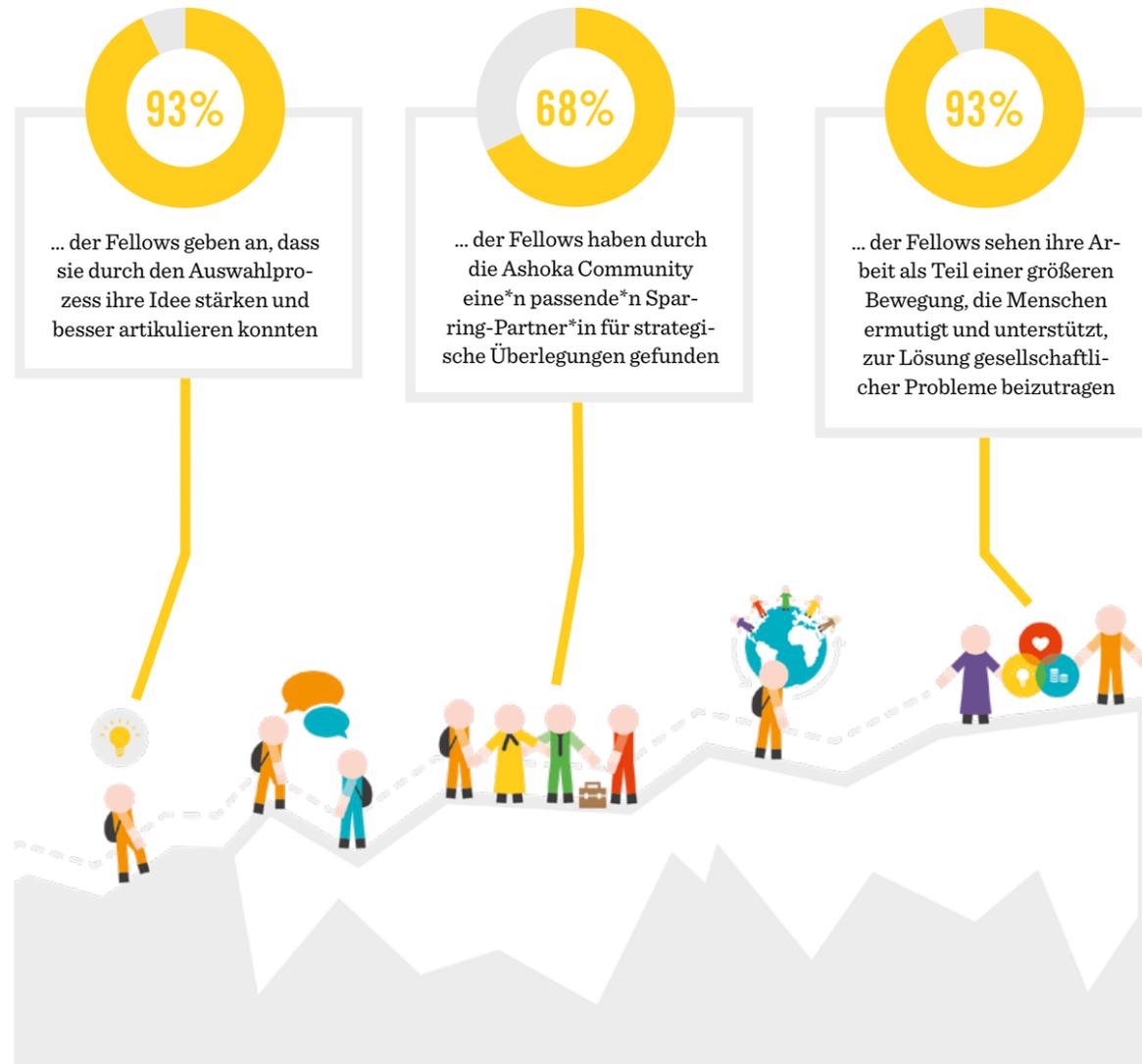
<b>GELTUNGSBEREICH</b>	Dieser Bericht bezieht sich auf die Aktivitäten der Ashoka Deutschland gGmbH. Dabei stehen die deutschlandbezogenen Aktivitäten im Vordergrund, die in Deutschland koordinierten internationalen Programme werden jedoch mit aufgeführt.
<b>BERICHTSZEITRAUM UND BERICHTSZYKLUS</b>	1.1.2018 – 31.12.2018. Wir berichten immer über das gesamte Kalenderjahr.
<b>ANWENDUNG DES SRS</b>	Vollständige Umsetzung des Social Reporting Standards (SRS) in der Version 2014. Ausnahmen lediglich im Finanzteil. Der erste Bericht nach SRS war der Jahresbericht 2010.
<b>ANSPRECHPARTNER*IN</b>	Fragen zum Bericht richten Sie bitte an <a href="mailto:info_de@ashoka.org">info_de@ashoka.org</a> .

## UNSERE PRINZIPIEN DER WIRKUNGSBERICHTERSTATTUNG

WIRKUNG IST EIN GROSSES WORT. IN UNSERER DARSTELLUNG VERPFLICHTEN WIR UNS 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.

# DANKE AN UNSERE UNTERSTÜTZER\*INNEN! IHRE SPENDE WIRKT\*



## INVESTIEREN SIE IN UNS – JEDER SPENDENEURO TRÄGT DAZU BEI...

- ... ein Vielfaches an pro bono-Leistungen zu mobilisieren, z.B. für Rechtsberatung und Coaching der Ashoka Fellows und des Ashoka Teams
- ... weitere Investitionen und Partnerschaften für Ashoka Fellows zu ermöglichen
- ... durch gezielte Initiativen die Rahmenbedingungen für soziale Innovationen in Deutschland zu verbessern

**KONTONUMMER** 6020126900  
**BANKLEITZAHL** 430 609 67

**IBAN** DE89 4306 0967 6020 1269 00  
**BIC** GENODEM1GLS

\* Quelle: Umfrage unter den Ashoka Fellows in Deutschland für das Jahr 2018 (63% Teilnahme) und dem Ashoka Global Impact Report 2018

# DAS ASHOKA-JAHR 2018

## 2018 BESTAND UNSERE COMMUNITY AUS



## IN ENGER ZUSAMMENARBEIT MIT DIESER COMMUNITY HABEN WIR 2018



## VON NETZWERK ZU COMMUNITY

Soziale Innovationen zu fördern ist ein Team sport. 2018 haben wir konsequent die unterschiedlichen Gruppen des Ashoka Netzwerks – Fellows und ihre Mitgestalter\*innen, Support Network Mitglieder, Partner und weitere mit uns engagierte Menschen – noch näher zusammengebracht. Wir haben Veranstaltungs- und Gesprächsformate umgestaltet, neue entwickelt und so mehr Räume für Austausch und gemeinsames Lernen und Wirken geschaffen.

## FOKUS AUF TIEFE

Neue Formate und Angebote in den Programmen Venture und Fellowship haben wir auch genutzt, um noch tiefer in die Arbeit von Social Entrepreneurs einzutauchen. Wir wollen besser verstehen, wie die sozialen Innovationen der Ashoka Fellows sich verbreiten und verankert werden können – und wie wir als Community dabei bestmöglich unterstützen können.

# VISION UND ANSATZ

**UNSERE VISION IST EINE 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 über 90 Ländern gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinterstehenden 3.500 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer\*innen) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – durch aktive Begleitung, Verknüpfung in einem globalen Netzwerk, (die Vermittlung von) Beratung und Lebensunterhaltsstipendien. Social Entrepreneurs sind Personen, die mit Gründungsgeist und unternehmerischer Kreativität an der Überwindung eines sozialen Problems arbeiten.

Über die Förderung einzelner Social Entrepreneurs und sozialer Innovationen hinaus gestaltet Ashoka die Rahmenbedingungen, sozusagen das »Ökosystem«, dafür mit, dass soziale Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zukünftig schneller wirksam werden und sich verbreiten können – um spürbare positive Veränderungen für möglichst viele Menschen zu erreichen.

# DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM UND UNSER LÖSUNGSANSATZ

## DAS GESELLSCHAFTLICHE PROBLEM

### GESELLSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE

Unsere gesellschaftlichen Herausforderungen sind so groß und komplex geworden, dass die Kreativität und Tatkraft möglichst vieler Menschen gefordert sind, um sie zu überwinden. Doch noch immer machen sich viel zu wenige Menschen zuständig für die Mitentwicklung von Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Stattdessen werden diese Lösungen üblicherweise von wenigen bestimmten Organisationen – Ministerien, NGOs oder auch Stiftungen – erwartet, die damit aber, selbst bei bester Kompetenz und Ausstattung, überfordert sein müssen.

### AUSMASS DES PROBLEMS

Der Effekt dieser vielen fehlenden Innovationsimpulse von Bürger\*innen lässt sich nicht direkt messen. Aber: Auch in der Wirtschaft lässt sich nicht direkt messen, um wieviel ärmer Deutschland ohne seine Gründer\*innen wäre. Dort 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 für Gründer\*innen, die vor allem soziale Herausforderungen überwinden wollen, noch nicht. Wäre es nicht mindestens dieselbe Investition wert?

Die Geschichte zeigt, wie durchschlagend erfolgreiche innovative Lösungen von Bürger\*innen gesellschaftliche Probleme mit überwinden können. Beispiele sind die Entwicklung und Gründung des Roten Kreuzes durch Henry Dunant, der Genossenschaftsbanken durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen oder der Reformpädagogik durch Maria Montessori. Aktuelle Beispiele sind die Entwicklung von Child & Youth Finance International durch Jerroo Billimoria, durch das heute bereits über fünf Millionen Kinder Zugang am ökonomischen Leben erhielten. Oder die Begründung des Mikrokreditwesens in Entwicklungsländern durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Alle diese Personen waren bzw. sind Social Entrepreneurs.

### URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

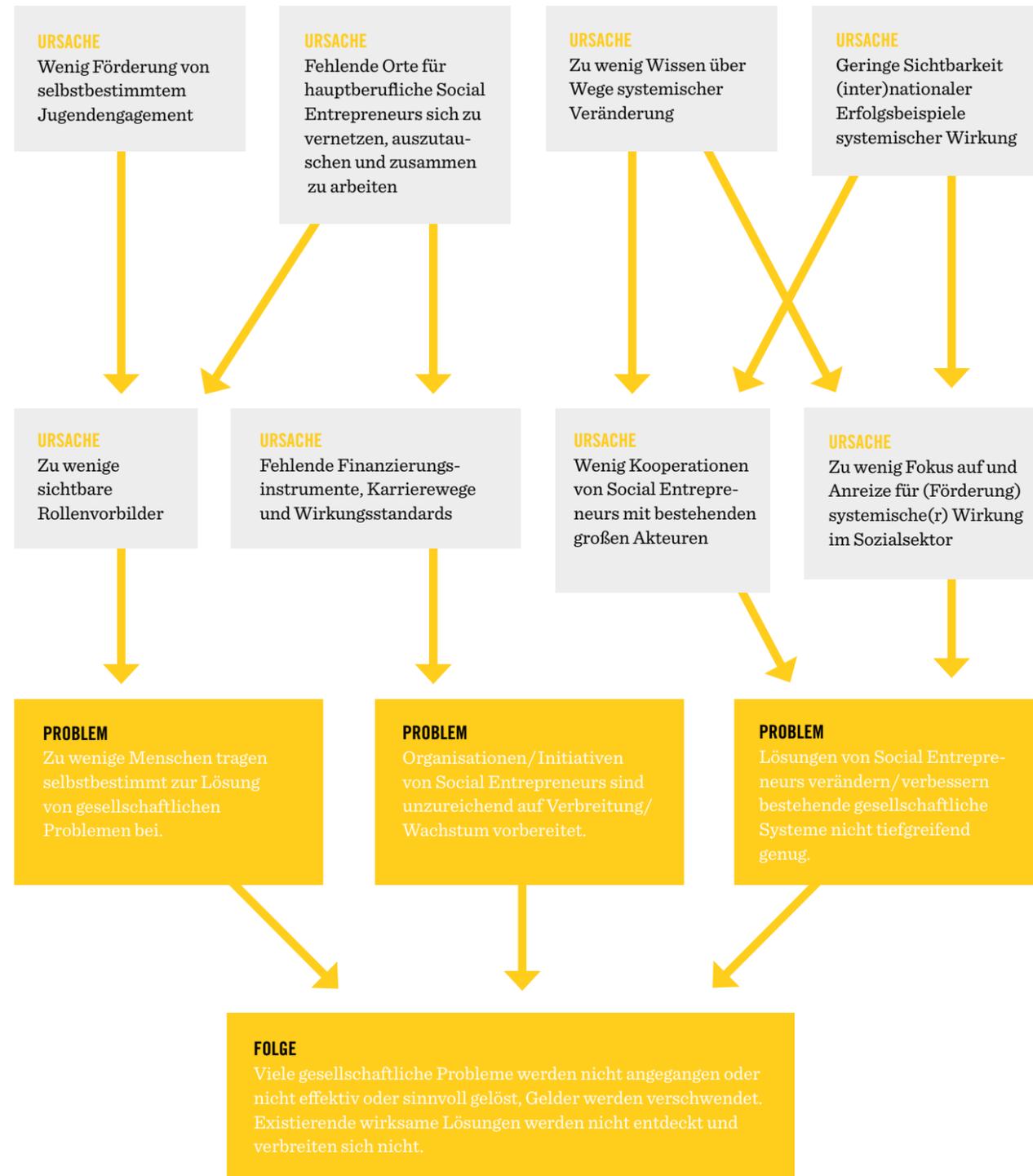
Eine der Hauptursachen des Problems ist die fehlende Inspiration durch Vorbilder – also durch Menschen, die selbst die Initiative ergriffen haben, um gesellschaftlichen Wandel zum Besseren einzuleiten. Für Kinder, Jugendliche und Erwachsene müssen Lebenswege als Changemaker sichtbar und erlebbar werden: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

Es gibt eine wachsende Gruppe von Menschen, die sich entschlossen haben, professionell soziale Veränderungen voranzutreiben. 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?«) und zeigten auf, dass es u.a. an angemessener Gründungs- und vor allem Wachstumsförderung für gute soziale Problemlösungen fehlt. Gutes Personal zu finden ist ebenfalls ein Engpass. Auch gezielt auf die Verbreitung wirksamer Ansätze ausgerichtete Kooperationen zwischen sozialen Gründer\*innen und Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsorganisationen und Kommunen sind noch deutlich zu wenig erprobt und systematisiert. In den vergangenen Jahren hat sich an vielen Stellen etwas bewegt, doch viele dieser Hürden leben strukturell fort.

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 bereits erprobte, wirkungsvolle soziale Innovationen in den bestehenden Rahmenbedingungen an Grenzen stoßen bezüglich ihrer Verbreitung – ihr Potenzial wird nicht ausgeschöpft.

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

Wir 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:



## DER LÖSUNGSANSATZ UND ASHOKAS WIRKUNG

### BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Glücklicherweise existieren immer mehr Unterstützungswege für Changemaker: Wettbewerbe wie »Start Social« für Engagementprojekte in einer sehr frühen Phase, Social Impact für soziale Gründer\*innen, die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship für Sozialunternehmer\*innen in einer späten Entwicklungsphase, soziale Investoren wie die KfW, Auridis, Aktivator, Bonventure, der Ananda Social Venture Fund und Tengelmann Social Ventures, eine Reihe von engagierten Universitäten und Universitätsverbänden wie die Social Entrepreneurship Akademie in München, einige Stiftungen und CSR-Abteilungen von Unternehmen mit sog. Venture-Philanthropy-Ansätzen (z.B. BMW Foundation Herbert Quandt, Robert Bosch Stiftung, Schöpflin Stiftung, Vodafone Stiftung), professionelle Beratungsorganisationen wie Phineo, Heldenrat, die Social Reporting Initiative, KomBüSe oder youvo, Strukturen innerhalb der freien Wohlfahrtspflege wie das »Büro für soziale Innovation« der Diakonie Düsseldorf. Auch Informations- und Orientierungsangebote wie tbd\*Community oder goodimpact sowie ein breites Angebot an Veranstaltungen zur Vernetzung und Weiterbildung (z.B. Social Innovation Summit) sind in den vergangenen Jahren entstanden.

Ashoka selbst hat mit Talents4Good und der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) zwei neue Akteure (mit)gegründet, um professionelle Dienstleistungen für Social Entrepreneurs zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen des SRI e.V. fördern wir die Verbreitung des Social Reporting Standard 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 Social Entrepreneurs professionalisieren will. Organisationen wie Roots of Impact mit einem Fokus auf soziales Investieren sind aus den Reihen des Ashoka Support Network entstanden.

### DER LÖSUNGSANSATZ VON ASHOKA

Die Strategie von Ashoka Deutschland besteht darin, als Netzwerk und Förderer herausragende Sozialunternehmer\*innen Deutschlands zu identifizieren, sie als »Ashoka Fellows« zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre sozialen Innovationen wachsen, d.h. ihre gesellschaftliche Wirkung entfalten können.

Das wichtigste Auswahlkriterium von Ashoka global ist die Frage, ob ein\*e Gründer\*in einen Lösungsansatz mit potenziell system-verändernder Wirkung entwickelt hat. Das heißt: Hat der Ansatz das Potenzial, einen gesellschaftlichen Status Quo – z.B., dass individuelle Herkunft die Chancen auf Bildung stark beeinflusst – zum Besseren zu verändern? Könnten durch den Ansatz Ursachen aktueller Herausforderungen behoben werden? Die Arbeit von Ashoka fokussiert sich auf diese systemische Sichtweise. Sie blickt nicht in erster Linie auf Organisations- oder Produktentwicklung, sondern nimmt die systemische Wirkung und das gesellschaftliche Transformationspotenzial von innovativen Ansätzen 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.

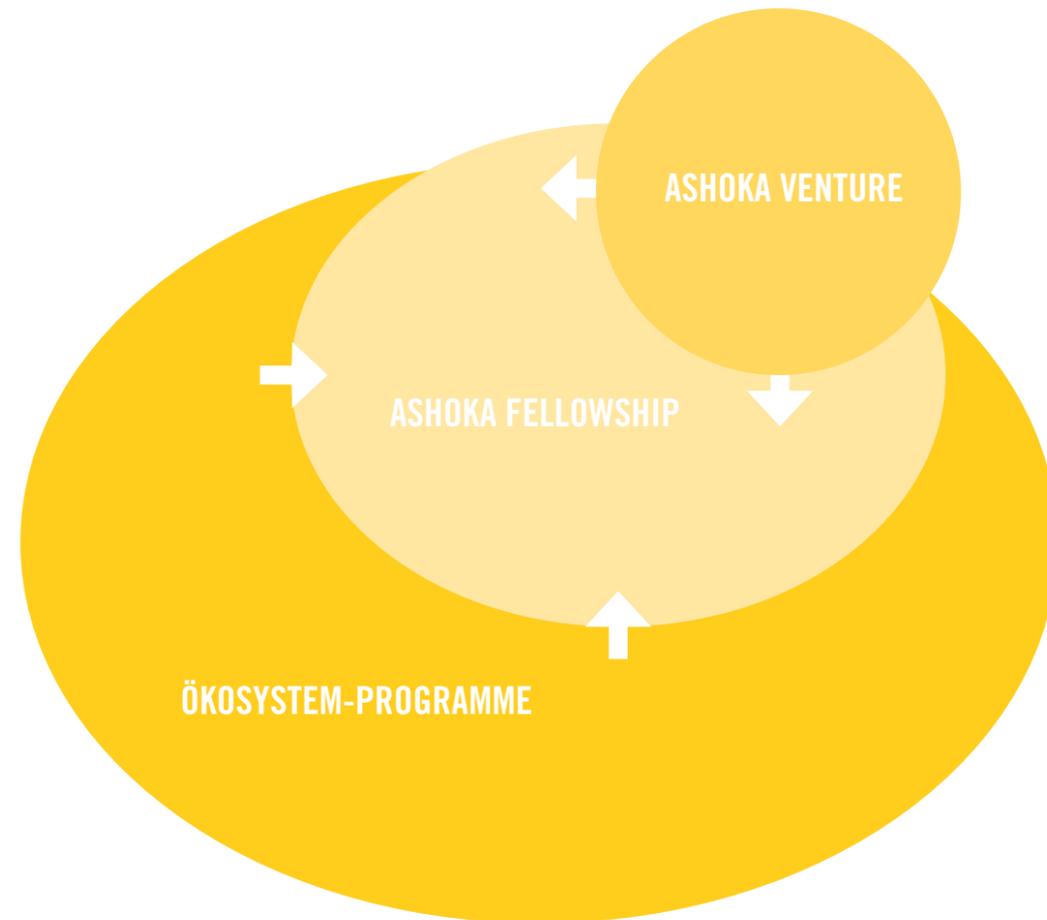
Im Idealfall tragen Ashoka Fellows und die Netzwerke, die wir mit ihnen bauen, so nicht nur zur Überwindung einer Reihe drängender gesellschaftlicher Probleme bei. Sozialunternehmer\*innen sind Paradebeispiele für Changemaker, die durch ihre Arbeit und ihre Präsenz Vorbilder sind. Sie ermutigen zahlreiche weitere Menschen, selbst eine Gesellschaft mit zu erschaffen, in der jede\*r Bürger\*in mitgestalten kann und möchte.

Mit dieser Ausrichtung hebt sich Ashoka von klassischen Förderprogrammen mit einem Fokus auf Projektfinanzierung ab und stellt bewusst engagierte Individuen/Gründer\*innen und den Aufbau eines befähigenden Netzwerkes sowie einer starken Gemeinschaft in den Mittelpunkt des Interesses.

### ASHOKA – INNOVATORS FOR THE PUBLIC

Die Ashoka Deutschland gGmbH gehört zu Ashoka – Innovators for the Public und ist damit Teil des internationalen Netzwerks von Ashoka mit Teams in gut 40 und Aktivitäten in über 90 Ländern weltweit. Der NGO Advisor wählte Ashoka 2018 wiederholt unter die Top 15 der NGOs weltweit (Platz #13). Während die Suche nach sowie die Aufnahme und Begleitung von Ashoka Fellows global umgesetzt werden, unterscheiden sich die Schwerpunkte im Bereich Ökosystem-Programme je nach Reifegrad des lokalen Marktes und lokaler Ausgestaltung. Auswahlgespräche mit Social Entrepreneurs weltweit zeigen, dass diese ihren Weg als Changemaker oft schon früh in Kindheit und Jugend begannen. Daher widmen sich viele Ashoka Teams verstärkt auch Antworten auf die Frage danach, wie möglichst viele junge Menschen früh ihr Potenzial als Changemaker entdecken und entfalten können.

## UNSERE ARBEIT GLIEDERN WIR IN DREI PROGRAMMLINIEN MIT JEWEILS EIGENEN ZIELGRUPPEN, AKTIVITÄTEN UND ERWARTETEN WIRKUNGEN:



### ASHOKA VENTURE

Finden, Auswahl und Aufnahme von Social Entrepreneurs in die Ashoka Fellowship

### ASHOKA FELLOWSHIP

Vernetzung und Begleitung von Social Entrepreneurs als Teil der Ashoka Fellowship

### ÖKOSYSTEM-PROGRAMME

Ergänzende Initiativen, durch die Herausforderungen für Social Entrepreneurs abgebaut werden

### 1. ASHOKA VENTURE

Wir suchen und identifizieren jedes Jahr aus ca. 200 Nominierten 4–8 herausragende Sozialunternehmer\*innen Deutschlands und nehmen sie öffentlichkeitswirksam in das internationale Netzwerk auf.

Durch den aktiven Austausch mit einem deutschlandweiten Netz von über 1.500 Nominator\*innen, das u.a. 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. Während des Auswahlprozesses diskutieren die Kandidat\*innen ihre Strategie kritisch mit unseren Mitarbeiter\*innen und externen Expert\*innen und stärken ihr Selbstverständnis als Sozialunternehmer\*innen. Dabei wird der innovative Ansatz zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems (»system changing new idea«) genauso in den Blick genommen wie die unternehmerische Persönlichkeit der\*s Kandidat\*in. Von diesen Effekten profitieren auch die Kandidat\*innen, die aus diesem Prozess nicht als Ashoka Fellows hervorgehen.

Den Abschluss des Auswahlprozesses bildet die feierliche Aufnahme (»Ashoka Induction«), bei der die neu aufgenommenen Fellows und ihre Arbeit vor ca. 500 geladenen Gästen öffentlich präsentiert und gewürdigt werden. Dadurch machen wir Ashoka Fellows als Rollenvorbilder überregional bekannt.

### DIE WIRKUNGSLOGIK VON ASHOKA VENTURE

#### ZIELGRUPPE

- Engagierte Menschen in jedem Alter und 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
- Internationaler Auswahlprozess
- Vorbereitung auf feierliche Aufnahme
- Feierliche Aufnahme



#### ERWARTETE WIRKUNG

- Stärkeres Selbstverständnis und Selbstbewusstsein als Sozialunternehmer\*in und verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit für das Profil der Sozialunternehmer\*innen

### 2. ASHOKA FELLOWSHIP

Die Aufnahme in die Ashoka Fellowship ist auf Lebenszeit angelegt und trägt damit der Annahme Rechnung, dass Ashoka Fellows an der Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen mitarbeiten – eine Arbeit, die nicht in wenigen Jahren abzuschließen ist. Im Fokus unserer Begleitung steht der Aufbau einer (internationalen) Gemeinschaft, Vernetzung zu relevanten Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Stiftungen und Wohlfahrtsorganisationen sowie Impulse und Unterstützung in den Bereichen Verbreitungsstrategien, Wirkungsorientierung, systemischer Veränderung, Führungsmodellen und persönlicher Entwicklung/Wohlbefinden (Wellbeing). Bei Bedarf erhalten Fellows ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungskostenstipendium von bis zu drei Jahren.

Bei der Begleitung binden wir zahlreiche Partner ein, insbesondere unternehmerische Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, die sich beispielsweise durch ein Engagement in unserem Ashoka Support Network 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, die den Fellows unentgeltlich Beratungsleistungen zur Verfügung stellen, z.B. die Kanzlei Hogan Lovells für Rechtsberatung oder die Agentur H+K Strategies für Kommunikationsberatung sowie kooperierende Stiftungen und Unternehmen, meist bezogen auf bestimmte Themengebiete, z.B. Prof. Otto Beisheim Stiftung (Digitale Bildung), Boehringer Ingelheim (Gesundheit), Google Deutschland (Google Impact Challenge), Kurt & Maria Dohle Stiftung (Förderung von Social Entrepreneurs im Themenfeld Kinder/Jugend), Robert Bosch Stiftung (ChangemakerX-change), Werhahn Stiftung (Chancen für Jugendliche) und Zalando (Migration & Integration).

Darüber hinaus kann Ashoka Kontakte zu den etwa 3.300 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«. Sie behalten alle Freiheiten und die volle Verantwortung für ihre Organisation und ihre Idee. Ashoka will aber ermöglichen, begleiten, vernetzen, Türen öffnen und immer wieder in konstruktiver Diskussion herausfordern.

## DIE WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA FELLOWSHIP



## 3. 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, wie z.B. Vorträge und auf Konferenzen verbreiten wir die Idee des Sozialunternehmertums und des selbstbestimmten Engagements. 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 ähnlich dem eines Inkubators, der gemeinwohlorientierte Initiativen nach einer intensiven Phase des Aufbaus und der Begleitung in die Selbstständigkeit entlässt:

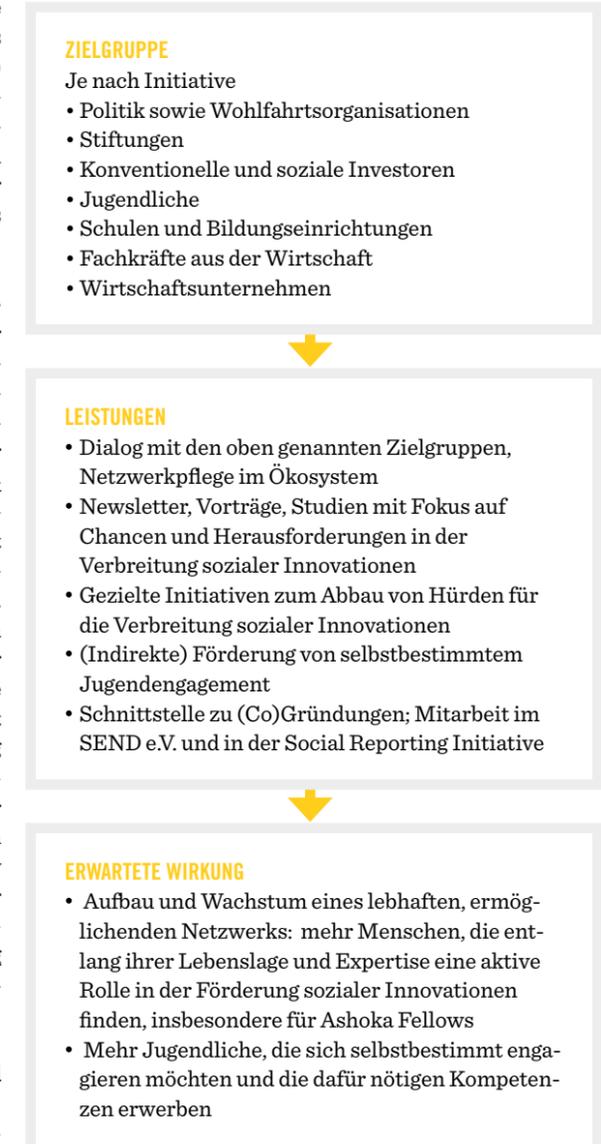
• **Fokus auf Jugendliche:** Nach eigenen Erfahrungen in der Begleitung von Jugendlichen (»Youth Venture«-Programm, bis 2015) und der Verbreitung der erprobten Methodik durch andere Organisationen (2015–2017) sowie dem Beitrag zum Aufbau eines internationalen Netzwerks von ausgewählten »Changemaker Schools« (2014–2017) fokussieren wir unsere Aktivitäten in diesem Bereich heute vor allem darauf, in diesem Feld engagierte Ashoka Fellows zu stärken und (international) zu vernetzen. Mit dem [ChangemakerXchange](#) etablieren wir gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung ein globales Netzwerk besonders engagierter junger Gründer\*innen.

• **Ein Ökosystem für Professionalisierung und Organisationsentwicklung:** Nachdem wir 2011 in einer Studie erstmals Hürden für die Verbreitung sozialer Innovationen herausgearbeitet hatten, starteten wir unterschiedliche Initiativen mit dem Ziel, Hürden in Professionalisierung und Etablierung zu überwinden. Aus der Finanzierungsinitiative ging die 2013 gegründete [Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship \(FASE\)](#) hervor, die Sozialunternehmer\*innen und Finanziere 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 begleitendem Coaching jungen Weltveränderern Perspektiven zur Professionalisierung. Es wird seit September 2017 unter dem Dach der Zukunftswerkt gUG weitergeführt. Neben den Themen Finanzierung und Personal beschäftigen wir uns intensiv mit der Wirkungsorientierung und -dokumentation in der Branche. Gemeinsam mit der »Social Reporting Initiative« entwickeln und verbreiten wir den [»Social Reporting Standard«](#) als Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung.

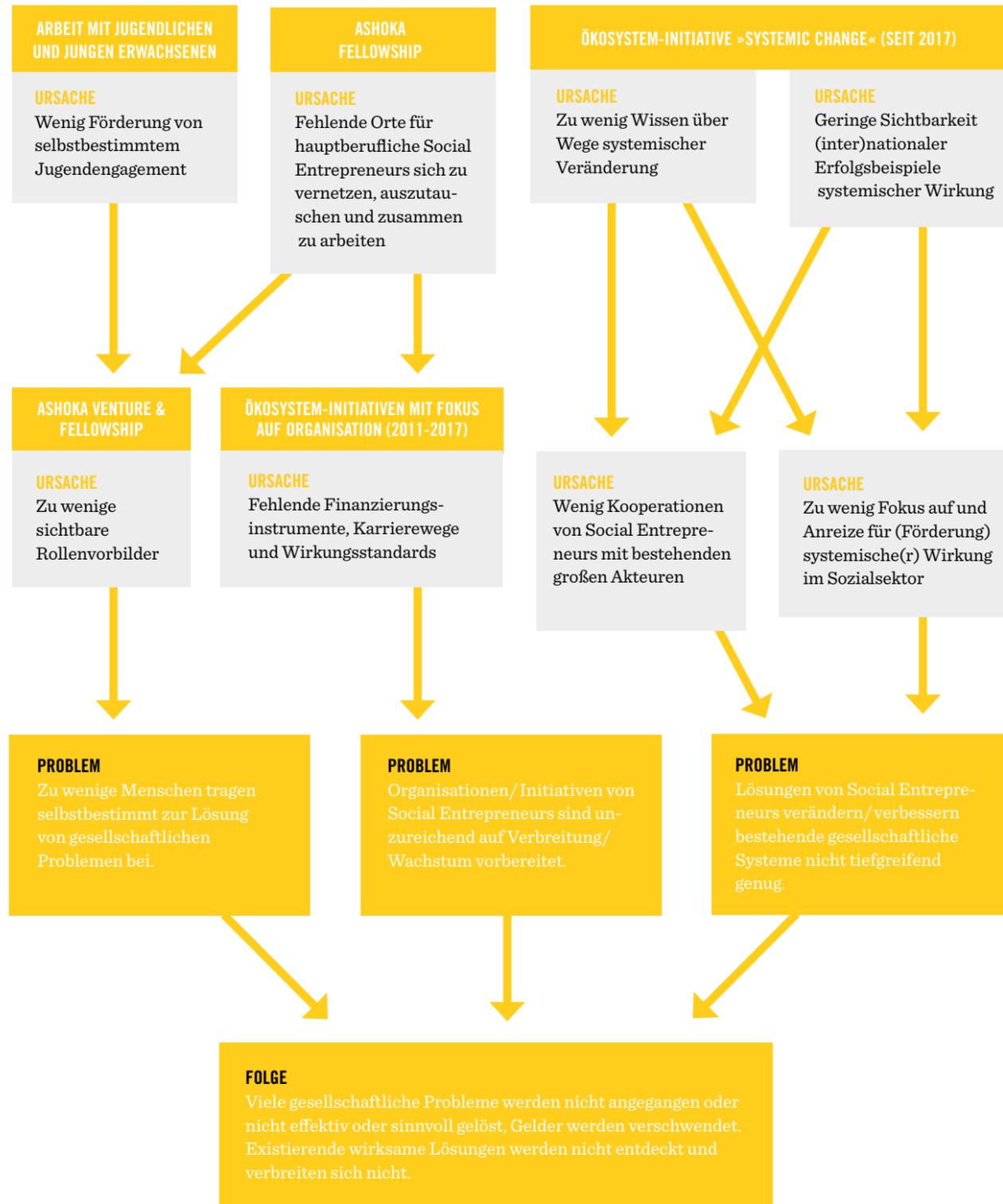
• **Ein Ökosystem, das (indirekte) Verbreitung und Etablierung sozialer Innovationen ermöglicht:** Während sich in den vergangenen Jahren das oben be-

schriebene Ökosystem erfreulich entwickelt hat und immer mehr Akteure wirkungsvoll und sektorübergreifend aktiv sind, stoßen Sozialunternehmer\*innen nach wie vor an gläserne Decken in der Verbreitung und Etablierung ihrer sozialen Innovationen. Vor diesem Hintergrund wollen wir ergänzend ein Ökosystem aufbauen, 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 – Ashoka ist seit 2017 Gründungs- und Vorstandsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND e.V.) – und zahlreichen Wohlfahrtsorganisationen fort und bauen das Miteinander mit Wohlfahrt, Politik und Wirtschaft weiterhin zu Partnerschaften aus.

## WIRKUNGSLOGIK DER ASHOKA ÖKOSYSTEM-PROGRAMME



## ASHOKAS LÖSUNGSANSATZ IM ÜBERBLICK



# RESSOURCEN, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN IM BERICHTSZEITRAUM

## AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA VENTURE)

### RESSOURCEN

- 54.705 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 4.418 € Sachkosten
- Zeit der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter\*innen
- Engagement des Nominatorennetzwerks
- Partner stellte Räume für die Auswahlstage in Berlin kostenfrei zur Verfügung

### LEISTUNG

- Pflege und Aktivierung des Nominatorennetzwerks aus 1.500 Expert\*innen
- Prüfung von ca. 190 Kandidat\*innen durch Innovationsanalysen, Gespräche mit Expert\*innen, Referenzchecks und Interviews mit etwa 30 Kandidat\*innen und 60 Expert\*innen
- Bestätigung von einem neuen Ashoka Fellow, finale Auswahl 6 weiterer Kandidat\*innen
- Pilot eines ersten paneuropäischen Auswahlverfahrens in Berlin, gemeinsam mit dem europäischen Venture-Team
- Kritische Evaluation des Auswahlprozesses, Konzentration auf weibliche Nominierungen sowie Anpassungen von Evaluierungsmethoden zur Förderung von Geschlechtergleichberechtigung. Im Frühjahr 2019 durchlaufen 6 Kandidatinnen das Auswahlpanel.
- Empfehlung von ca. 40 Projekten an andere Förderer
- Vorbereitung der feierlichen Vorstellung der Fellows im Oktober 2018

### WIRKUNG

- 25% der neuen Fellows nahmen sich erst durch den Auswahlprozess als Sozialunternehmer\*in wahr (2017: 33%)<sup>1</sup>
- 92% der neuen Fellows geben an, dass der Auswahlprozess ihnen geholfen hat, ihren Ansatz weiterzuentwickeln und zu stärken (2017: 89%)<sup>2</sup>
- Auch Kandidat\*innen, die nicht ausgewählt werden, entwickeln durch die Gespräche ihre Ansätze weiter, werden mit anderen Akteuren vernetzt und erhalten Informationen zu Fördermöglichkeiten im Sektor.
- Selbst bei Absage mit konstruktivem Feedback und teilweise Vernetzung mit anderen Organisationen/Netzwerken/ Förderern lässt sich Enttäuschung kaum vermeiden
- 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
- Beispiele für und Wissen über systemische Veränderungen durch soziale Innovationen werden verbreitet
- Verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit: In nahezu allen Gesprächen mit sozialen Gründer\*innen oder interessierten Förderern werden uns Ashoka Fellows als entscheidende Inspirationsquelle genannt
- Die Hervorhebung von Einzelnen birgt die Gefahr, Einzelne zu überhöhen und so auch unter Druck zu setzen (in der Branche diskutiert als Heldensyndrom) und die Leistung von Teams nicht ausreichend (öffentlich) anzuerkennen. Erste Anpassungen durch verstärktes Einbinden des Teams bereits im Auswahlprozess wurden eingeleitet

<sup>1</sup>Quelle: Fellowumfragen (2018 & 2017). Die Veränderung deutet sowohl darauf hin, dass das Thema Sozialunternehmertum bereits bekannter ist, als auch, dass es mehr Angebote für Sozialunternehmer\*innen in der Frühphase gibt

<sup>2</sup>Quelle: Fellowumfragen (2018 & 2017)

FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA FELLOWSHIP)

**RESSOURCEN**

- 165.028 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 56.131 € Sachkosten
- 208.769 € an Stipendien für deutsche Fellows

- Zeit der Ashoka Support Network-Mitglieder
- Zeitliches Engagement von pro bono-Partnern im Wert von 568.800 €<sup>1</sup>

**LEISTUNG**

- Auszahlung von 10 Stipendien

**WIRKUNG**

- Zeitliche Konzentration: 100% der Fellows mit Stipendium widmen sich voll der Verbreitung ihrer sozialen Innovation. Das sind unserer Schätzung nach 80% mehr als es auch ohne unsere Förderung getan hätten<sup>2</sup>

**LEISTUNG**

- Gemeinschaft aufbauen und fördern
- Ein mehrtägiges Community-Treffen
- Ausrichtung von sieben regionalen Community-Treffen
- Regelmäßige Community-Newsletter

**WIRKUNG**  
Aus der Fellow-Umfrage wissen wir:<sup>3</sup>

- 93% ... sehen ihre Arbeit als Teil einer größeren Bewegung, die Menschen ermutigt und unterstützt, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen
- 95% ... fühlen sich innerhalb der Community als Person wertgeschätzt
- 84% ... nutzen die Ashoka Community, um nach Kooperationsmöglichkeiten zu suchen
- 89% ... nutzen die Community, um Ideen und Inspiration zu erhalten
- 85% ... nutzen die Community, um Wissen zu erhalten und zu teilen

**LEISTUNG**  
Gesprächspartner sein

- Mehrtägige Workshops zum Start in die Fellowship für drei neue Fellows
- 34 Jahresgespräche mit den Fellows
- Einzelbegleitung durch Ashoka-Mitarbeiter\*innen (Ø 5h pro Fellow)<sup>4</sup>
- Zahlreiche Verknüpfungen mit Gesprächspartner\*innen aus der Community (ASN, Coaches, Partner)

**WIRKUNG**  
Fast alle Fellows haben durch unsere Beratung an Kompetenz gewonnen:

- 68% ... hatten durch die Ashoka Community eine\*n passende\*n Gesprächspartner\*in für strategische Überlegungen

<sup>1</sup>Abfrage bei pro bono-Partnern nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für non-profit-Organisationen  
<sup>2</sup>Ausgegangen wird hier von Veränderung von komplett ehrenamtlich oder Teilzeit auf eine Vollzeitfinanzierung. Wir gehen davon aus, dass ein Teil der Fellows auch so andere (Teil-)Finanzierungen gefunden hätte und sich somit auch voll auf die Arbeit hätte konzentrieren können.  
<sup>3</sup>Fellow-Umfrage zum Jahr 2018  
<sup>4</sup>Geschätzter Durchschnittswert mit sehr großen Unterschieden zwischen Fellows je nach aktuellem Unterstützungsbedarf

**LEISTUNG**  
Agenda-Setting

- 5 (mehrtägige) Workshops zu Themen wie systemische Veränderungen und Wirkung
- Aufbau eines europäischen Fellowship-Programms, das Module zu Themen wie New Leadership, Wellbeing oder Wirkungsorientierung anbietet
- Verbreitung des systemischen Wirkansatzes bei zahlreichen Veranstaltungen / in Publikationen

**WIRKUNG**

- 50% ... haben ein besseres Verständnis von Methoden der Wirkungsmessung und wirkungsorientierter Berichterstattung erlangt
- 59% ... haben ein besseres Verständnis von systemischer Wirkung erhalten
- 46% ... haben ihren Blick auf das Thema Führung und Aufbau von Allianzen verändert
- 30% ... geben an, ihr persönliches Wohlbefinden habe sich verbessert
- 93% ... haben mind. einen der folgenden Schritte unternommen, um die indirekte Wirkung ihrer Arbeit zu erhöhen: eigene Ressourcen und Wissen frei zugänglich gemacht / einer Koalition beigetreten / eigene Netzwerke geöffnet / zentrale Akteure im Hintergrund beeinflusst / externe Akteure ausgebildet

**LEISTUNG**  
Netzwerkaufbau über die Ashoka Community hinaus

- Abend der Changemaker und European Changemaker Summit zur Vernetzung von Fellows mit externen Akteuren
- Zahlreiche individuelle Verknüpfungen mit politischen Entscheidungsträger\*innen, Stiftungen, Sozialinvestoren, Unternehmen und der Wohlfahrt
- Pflege und Ausbau der Partnerschaften von Ashoka

**WIRKUNG**  
Durch die Ashoka Community sind Ashoka Fellows 2018 in Kontakt gekommen mit ...

- 46% Stiftungen
- 25% Akteuren außerhalb Deutschlands (z.B. zur Skalierung)
- 18% Unternehmen
- 18% Sozialinvestor\*innen
- 16% Vertreter\*innen des Sozialsektors
- 11% Politischen Entscheidungsträger\*innen

## GESTALTUNG DES »ÖKOSSYSTEMS« FÜR SOZIALE INNOVATIONEN

## RESSOURCEN

- 145.203 € Personalkosten des Ashoka Teams
- 132.942 € Sachkosten
- Zeitliches Engagement von pro bono-Partnern im Wert von über 243.328 €<sup>1</sup>

## LEISTUNG

Partnerschaftliches Netzwerktreffen und anschließender Abend der Changemaker (Induction) zur Vorstellung der neuen Ashoka Fellows im Oktober 2018 mit 400 Gästen im Muffatwerk München

## WIRKUNG?

- Engere Vernetzung der Ashoka Community
- Sichtbarmachen konkreter Bedarfe und Engagementmöglichkeiten
- Tieferes Verständnis von Sozialunternehmertum bei Entscheider\*innen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
- Stiften von Partnerschaften zwischen Fellows und Gestalter\*innen im Ökosystem

## LEISTUNG

Dialog mit Politik und Wohlfahrtsverbänden

- Engagement im Vorstand des SEND e.V.
- Diverse Einzelgespräche und Konferenz-/ Panelteilnahmen

## WIRKUNG?

- Aufmerksamkeit für die Potenziale von Social Entrepreneurship und Unterstützungsmöglichkeiten bei (politischen) Entscheider\*innen

## LEISTUNG

Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen

- Begleitung der drei »Changemaker Schools«, die Jugendliche besonders gut auf eine Rolle als gesellschaftliche Gestalter\*innen vorbereiten
- Begleitung und Ausbau der internationalen ChangemakerXchange-Community von 700 herausragend engagierten jungen Social Entrepreneurs aus über 90 Ländern

## WIRKUNG?

- Stärkung der Selbstwahrnehmung der Schulen als innovative Kraft in der Schullandschaft
- Ermöglichung der internationalen Vernetzung und Wissensaustauschs im europäischen Teil des CMSchool-Netzwerks
- 150 gemeinsame Projekte wurden aus der Gemeinschaft der ChangemakerXchange- Teilnehmer\*innen gestartet; hinzu kommt eine klare Orientierung der jungen Changemaker viele weitere Jugendliche zum Engagement zu befähigen/ ermutigen

## LEISTUNG

Skilling Initiative

- Planung, Durchführung und Veröffentlichung der Studie „The Skilling Challenge“ mit McKinsey & Company
- Umsetzung des begleitenden „Skilling Challenge Camp“, inklusive Workshops, Diskussionsrunden und Vorträgen

## WIRKUNG?

- Wirkungsvolle Ansätze von Social Entrepreneurs international für eine sich verändernde, digitale Arbeitswelt aufgezeigt und gezielt bei relevanten Zielgruppen (Personalexpert\*innen etc.) verbreitet

## LEISTUNG

Gesteigerte Wirkungsorientierung

- Mitarbeit in der Social Reporting Initiative

## WIRKUNG?

- Stärkung des Social Reporting Standard als Weg für vergleichbare Wirkungsberichterstattung

## EVALUATION UND VERGLEICH ZUM VORJAHR

## MASSNAHMEN ZUR BEGLEITENDEN EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG

Externe Expert\*innen und Jurymitglieder sind fester Teil des Auswahlprozesses für Ashoka Fellows. Ashoka 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 Accelerates Impact](#)).

Das Team von Ashoka kommt ca. sechsmal 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 Sparingpartner 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](#) (LAC, siehe dazu auch die publizierten Studien auf der Website).

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

Es war uns ein großes Anliegen – und ein aus dem Netzwerk formulierter Wunsch – die Menschen im Ashoka Netzwerk noch stärker miteinander zu verknüpfen, in die Arbeit von Ashoka einzubeziehen und dadurch eine gemeinsame Identität als Ashoka Community zu schaffen. Das jährlich veranstaltete Fellow-Treffen haben wir 2018 konsequent zu einem Community-Treffen mit Mitstreiter\*innen, Unterstützer\*innen, Partnern und Ashoka Team ausgebaut. Weitere Formate, die den direkten Austausch der Ashoka Community fördern, konnten wir bereits umsetzen (partnerschaftliches Netzwerktreffen, digitales Community-Management). Ashoka wird so immer mehr zu Plattform und Verknüpfungspunkt für Changemaker.

Der Fokus auf systemisches Wirken und Methoden der Wirkungsmessung wurde durch das Format der »System

Change«-Workshops mit Fellows umgesetzt. Bestehende Formate der Begleitung und Beratung wurden weiterentwickelt. Ein thematisches Cluster von Ashoka Fellows und ihrer Ansätze wurde in der Studie »The Skilling Challenge« (gemeinsam mit McKinsey&Company) zum Thema digitale Transformation der Arbeitswelt untersucht. In einem anknüpfenden Skilling Challenge Camp wurden in Workshops und Vorträgen die Herausforderungen und bereits erfolgreich umgesetzten Lösungsansätze diskutiert, wie Unternehmen ihre Arbeitnehmer\*innen auf die digitale Arbeitswelt vorbereiten können.

Intern haben wir an der Festigung und Weiterentwicklung von Ashoka Deutschland als selbstgeführte Organisation gearbeitet und unsere Werte, Prinzipien und kulturelle wie prozessuale Struktur in einem Kodex ausgearbeitet. Dieser wird in regelmäßigen Abständen und unter Einbezug des gesamten Teams kritisch reflektiert und weiterentwickelt. In den vergangenen Jahren haben wir die europäische Zusammenarbeit von Ashoka Teams intensiviert. Das Zusammenwachsen von Ashoka in Europa hat großes Potenzial, um Synergien zu ermöglichen, das europäische Ökosystem zu entwickeln und die europäische Gemeinschaft rund um Social Entrepreneurship zu stärken. Durch den ersten European Changemaker Summit (ECMS) im Mai 2018 in Berlin erreichten wir 200 Teilnehmer\*innen aus ganz Europa, welche die Förderung und Unterstützung sozialer Innovationen in Diskussionsrunden, Workshops und Vorträgen europäisch weiterdachten. Ein weiterer Meilenstein unserer europäischen Zusammenarbeit ist das 2018 ins Leben gerufene Ashoka Learning and Action Center (LAC). Als Think Tank betreibt und verbreitet das LAC praxisorientierte Forschung zu sozialen Herausforderungen, bestehenden sozialen Innovationen und systemverändernden Ansätzen der Ashoka Fellows in Europa. Auf Basis dieser Forschung werden evidenzbasierte Handlungsempfehlungen und -formate entwickelt. Aus der intensiven Community-Arbeit haben wir gelernt, dass Ashoka noch mehr die Rolle einer Brückenbauerin einnehmen muss, um neuen Netzwerke zu erschließen und mehr wirkungsvolle Synergien innerhalb und außerhalb der Community zu schaffen. Wir arbeiten derzeit intensiv daran, den Fellows mehr Türen zu für sie relevanten Entscheidungsträger\*innen zu öffnen.

<sup>1</sup>Abfrage bei pro bono-Partnern nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für Non Profit Organisationen

<sup>2</sup>nicht systematisch erhoben

# PLANUNG UND AUSBLICK

## PLANUNG UND ZIELE

Die Stärkung von Diversität bleibt im Auswahlprozess ein Fokus. Die im Auswahlprozess eingeführten Formate der »System Change«-Workshops helfen uns auch, Auswahl und spätere Begleitung der Fellows noch besser aneinander zu koppeln und aufeinander abzustimmen. Im Fellowship-Programm soll eine stärkere Transparenz über Bedarfe und Ressourcen in der Community, ein direktes und bedarfs- bzw. interessengerechtes Vernetzen von Gesprächspartner\*innen ermöglichen. Formate mit einem Fokus auf systemische Wirkung wollen wir weiter ausbauen.

Darüber hinaus werden wir 2019 ein Community-Dinner umsetzen, einen regelmäßigen Wissensaustausch implementieren und an der Weiterentwicklung einer digitalen Kommunikationsplattform arbeiten. Ashoka soll ihrer Rolle als Plattform und Verknüpferin dadurch noch stärker gerecht werden und sich als Community-Host weiterentwickeln.

Ein Teil unserer Kapazität werden wir weiterhin investieren, um die Zusammenarbeit in Venture- und Fellowship-Programm auf europäischer Ebene zu stärken.

Im Ökosystem planen wir noch besser zu verstehen, welche Rahmenbedingungen für erfolgreiche systemische Veränderungen geschaffen werden müssen und wie wir noch wirkungsvoller in der Rolle eines Brückenbauers und Türöffners agieren können. Gleichzeitig wollen wir Aufmerksamkeit auf das Potenzial von systemischen sozialen Innovationen legen: Eine Studie mit Fallbeispielen wird im Frühjahr 2019 erscheinen mit dem Titel »Wenn aus klein systemisch wird. Das Milliardenpotential sozialer Innovation« (gemeinsam mit McKinsey & Company). Das Learning and Action Center wird eine erste Studie zu den Ansätzen von Ashoka Fellows in Europa veröffentlichen; weitere Studien sind geplant.

## EINFLUSSFAKTOREN: CHANCEN UND RISIKEN

### CHANCEN

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

<b>NAME DER ORGANISATION</b>	Ashoka Deutschland gGmbH
<b>SITZ</b>	Sitz laut Satzung ist Frankfurt am Main, Geschäftsanschrift ist München
<b>GRÜNDUNG</b>	2003
<b>STANDORTE</b>	Wir haben Mitarbeiter*innen und (meist pro bono zur Verfügung gestellte) Büros in München, Berlin und Hamburg
<b>RECHTSFORM</b>	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
<b>KONTAKTDATEN</b>	Prinzregentenplatz 10, 81675 München Telefon: 089 2175-49-754 E-Mail: info_de@ashoka.org Website: www.ashoka.org/de
<b>LINK ZUR SATZUNG (URL):</b>	Satzung Ashoka Deutschland gGmbH ( <a href="http://www.ashoka.org/en/file/ashoka-germany-articles-association">www.ashoka.org/en/file/ashoka-germany-articles-association</a> )
<b>REGISTEREINTRAG</b>	Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 57749
<b>GEMEINNÜTZIGKEIT</b>	Wir sind als gemeinnützig anerkannt. Gesellschaftszweck ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, der Völkerverständigung, der Entwicklungshilfe, der Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, der Hilfe für Flüchtlinge und Opfer von Krieg und Gewalt, der Kriminalprävention, der Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Hilfe für Behinderte, des Umwelt- und Landschaftsschutzes, des öffentlichen Gesundheitswesens, des Wohlfahrtswesens, des Verbraucherschutzes, der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und des demokratischen Staatswesens und des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger und mildtätiger Zwecke. Der letzte Freistellungsbescheid des Finanzamts München stammt vom 20. Dezember 2018.

## PERSONALPROFIL

Mit 8,8 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2017: 7,3 / 2016: 7,9), 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 (s.u.). Wir managen unsere Partner, Infrastruktur, Personal und Finanzen. Im Jahr 2018 waren dies:

- **ANABEL ALTENBURG** – Auswahl neuer Fellows (Venture) (Praktikantin)
- **LAURA BRÄMSWIG** – Fellowship-Programm
- **CHRISTINA BRÜCHLE** – Administration und Programmunterstützung (studentische Hilfskraft in Teilzeit) Kommunikation und Ashoka Support Network (seit Oktober 2018)
- **PHILIP DERNEDDE** – Administration und Programmunterstützung (studentische Hilfskraft in Teilzeit)
- **LISA DUELBERG** – Finanzen, Personal und Operations
- **ANIKA HAAG** – Auswahl neuer Fellows (Venture) (Teilzeit)
- **LAURA HAVERKAMP** – Ashoka Support Netzwerk und Kommunikation (Teilzeit, Elternzeit ab Oktober 2018)
- **ODA HEISTER** – Personal- und Netzwerkentwicklung (Teilzeit)
- **KATHARINA HINZE** – Auswahl neuer Fellows (Venture) und Kommunikation (Elternzeit seit Dezember 2017)
- **RAINER HÖLL** – Partnerbetreuung und Programm-Sparring
- **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG** – Coaching- und Beratungsnetzwerk (bis Dezember 2018)
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Fellowship-Programm
- **JULIA REICHE** – Ashoka Support Netzwerk (Teilzeit, bis Oktober 2018 ehrenamtlich)
- **FLORENTINE ROTH** – Auswahl neuer Fellows (Venture) (Trainee)
- **HENRIETTE SCHMIDT** – Partnerbetreuung und Fellowship Programm (Trainee)
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Partnerbetreuung und Programm-Sparring
- **MARKUS SOLLNER** – Finanzen, Recht, Personal und Operations
- **MICHAEL VOLLMANN** – Machbarschaft (Teilzeit)
- **PETER WEINFURTNER** – Fellowship Programm (Praktikant)

Mitarbeiter, die internationale Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 2018 5,8 VZÄ aus (2017: 4,7 / 2016: 4,6):

- **NINA CEJNAR** – Hello Europe (Teilzeit; bis September 2018)
- **RAINER HÖLL** – Europäische Fellow-Auswahl, European Changemaker Summit
- **RENÉE HORSTER** – Ashoka Globalizer
- **ALEXANDRA IOAN** – European Changemaker Summit, Learning and Action Center
- **NICK MCGIRL** – Ashoka ChangemakerXchange
- **ODIN MÜHLENBEIN** – Ashoka Globalizer
- **JONAS NIPKOW** – Ashoka ChangemakerXchange (studentische Hilfskraft in Teilzeit)
- **FLORENTINE ROTH** – Ashoka Globalizer
- **MATTHIAS SCHEFFELMEIER** – Ashoka ChangemakerXchange
- In Anteilen: **ODA HEISTER, LAURA HAVERKAMP, MARKUS SOLLNER**

Besonderer Dank gilt **CHRISTINE HOENIG-OHNSORG, MICHAEL VOLLMANN UND NINA CEJNAR**, die das Team im Jahr 2018 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 Kolleginnen **SARAH FASBENDER UND SOPHIE GOLUB-ABARBANELL** für ihr wertvolles Engagement im Jahr 2018.

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.

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 Network, (2) Unternehmen, die uns als pro bono-Partner begleiten sowie (3) von Freiwilligen, die uns in ausgewählten Bereichen entlang ihrer Expertise unterstützen.

### ASHOKA SUPPORT NETWORK (ASN)

Ashoka wird getragen von unternehmerisch denkenden Menschen, die einen großen Hebel für ihr finanzielles und persönliches Engagement suchen. Das Ashoka Support Network ist ein internationales Netzwerk aus erfolgreichen Unternehmer\*innen und Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft. Zu Ende Dezember 2018 engagieren sich 77 Unternehmerpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es ca. 260. Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie 65% des Jahresbudgets für unsere Kernprogramme beitragen. Sie stehen den Ashoka Fellows auch mit Rat und Tat zur Seite, unterstützen bei Aufbau und Entwicklung unsere Ausgründungen wie Talents4Good und FASE und beraten das Ashoka Team kontinuierlich in verschiedenen Initiativen.

### PRO BONO-PARTNER

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

- **AFB** (IT-Recycling)
- **AIRPLUS INTERNATIONAL** (Firmenkreditkarten)
- **ALVENSLEBEN CORPORATE BRANDING** (Branding)
- **EGON ZEHNDER INTERNATIONAL** (Executive Search)
- **ELEVEN GGBH** (Veranstaltungsräume in München)
- **FRÖBEL GRUPPE** (Kinderbetreuung)
- **HOGAN LOVELLS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **H + K STRATEGIES** (PR)
- **INTES** (Weiterbildung von Ashoka Fellows)
- **KDVI – THE KETS DE VRIES INSTITUTE** (Leadership Coaching)
- **CHRISTIAN KLANT** (Fotografie)
- **LATHAM & WATKINS LLP** (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland)
- **LINKLATERS** (Büroinfrastruktur in München, Rechtsberatung für Ashoka Fellows)
- **MCKINSEY & COMPANY** (Sommerstudie, Strategieberatung)
- **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss)
- **SOCIAL IMPACT** (Fellowtreffen, Fellowberatung)
- **NATASHA WALKER ASSOCIATES** (Moderation)
- **XING** (Premium-Profil für Ashoka und Ashoka Fellows)
- **WESTERN UNION** (Auslandsüberweisungen)

Darüber hinaus arbeiten wir mit vielen Netzwerkorganisationen in unserem Umfeld, unter anderem den **BADEN-BADENER UNTERNEHMERSGESPRÄCHEN** (BBUG), der **ENTREPRENEURS' ORGANIZATION** (EO), dem **FAMILY BUSINESS NETWORK – NEXT GENERATION** (FBN NxG), dem Alumninetzwerk des McCloy-Stipendienprogramms und der **STUDIENSTIFTUNG DES DEUTSCHEN VOLKES**.

### ENGAGIERTE EXPERT\*INNEN IM COACHING-NETZWERK

Eine Reihe von Partnern unterstützen unsere Fellows und das Ashoka Team durch professionelles Coaching, Leadership- und Organisationsberatung sowie Mentoring und Change Management-Beratung. Details 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 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, wie wir miteinander arbeiten.

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

Im Folgenden geben wir die fünf höchsten Bruttogehälter 2018 der Partner\*innen bei Ashoka Deutschland an:

PARTNER*IN	RECHNERISCHES VOLLZEITGEHALT	ARBEITSZEIT 2018 (IN VZÄ)	TATSÄCHLICHES GEHALT 2018 <sup>1</sup>	ANMERKUNGEN
Laura Haverkamp	58.057,62 €	0,7	39.065,97 €	80% Teilzeit; ab September im Mutterschutz
Oda Heister	72.595,13 €	0,5	36.297,54 €	50% Teilzeit
Rainer Höll	72.595,13 €	1,0	76.843,25 €	-
Matthias Scheffelmeier	72.595,13 €	1,0	75.595,13 €	-
Markus Sollner	63.855,00 €	1,0	64.371,00 €	-

<sup>1</sup> Abweichungen zum rechnerischen Gehalt möglich aufgrund von Einmal-/ Sonderzahlungen

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 und in der European Venture Philanthropy Association (EVPA).

Ashoka Deutschland hält zum 31.12.2018 50% am Eigenkapital der Talents4Good GmbH und 60% am Eigenkapital der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH.

## UMWELT- UND SOZIALPROFIL

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

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

Ashoka legt als Arbeitgeber besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und verfügt über eine Teilzeitquote von über 46%. 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 Hochschulabsolvent\*innen dauern bei Ashoka zwischen neun und fünfzehn Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger\*innen kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lauten (z.B. »Junior Entrepreneur«, »Trainee«, »Hospitant«), keinesfalls jedoch »Praktikant\*in«.
- Student\*innen können bei gegenseitigem Interesse und inhaltlicher Übereinstimmung bei Ashoka ein bis zu drei-monatiges Praktikum absolvieren. Praktikant\*innen erhalten eine monatliche Bruttovergütung von 400 €.

Darüber hinaus fanden 2018 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings, externe Weiterbildungen und Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros.

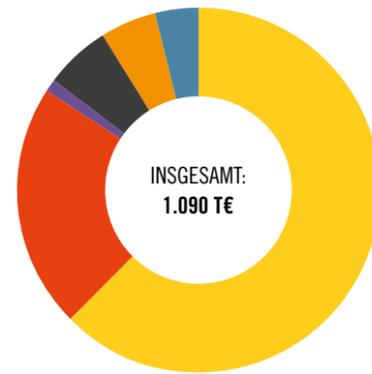
# FINANZEN

## ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN NACH AKTIVITÄTSBEREICHEN

### KERNPROGRAMME – VENTURE / FELLOWSHIP / ÖKOSYSTEM

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

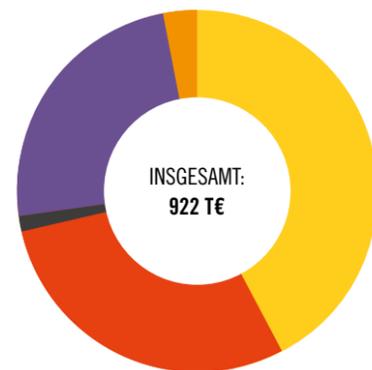
	2017	2018
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.089.940</b>	<b>1.048.518</b>
ASHOKA SUPPORT NETWORK – ASN	639.499	684.024
INVESTIERENDE PARTNER*INNEN	280.173	235.942
KLEINSPENDER*INNEN	28.085	11.683
VERMÖGENSVERWALTUNG	88.754	63.142
ZWECKBETRIEB / WIRTSCHAFTLICHER GESCHÄFTSBETRIEB	53.427	53.727
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>927.030</b>	<b>880.838</b>
PERSONALKOSTEN	406.278	432.965
AUSWAHLPROGRAMM »VENTURE«	73.459	53.205
FÖRDERPROGRAMM »FELLOWSHIP«	125.591	165.028
BETREUUNG VON ÖKOSYSTEM-PROGRAMMEN	135.127	145.203
ADMINISTRATION / PARTNERMANAGEMENT	72.101	69.529
SACHKOSTEN	277.887	266.524
STIPENDIEN FÜR ASHOKA FELLOWS	230.003	167.250
ERTRAGSSTEUERN	12.862	14.099
<b>ZUSÄTZLICHE STIPENDIEN AUS INTERNATIONALEN STIPENDIENGELDERN</b>	<b>29.183</b>	<b>41.519</b>
<b>INSGESAMT AN DEUTSCHE ASHOKA FELLOWS GEFLOSSENE STIPENDIEN</b>	<b>259.186</b>	<b>208.769</b>



### ERTRÄGE 2018

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)

- 684 T€ Ashoka Support Network
- 236 T€ Investierende Partner
- 12 T€ Kleinspender\*innen
- 63 T€ Vermögensverwaltung
- 54 T€ Zweckbetrieb / wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- 42 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global

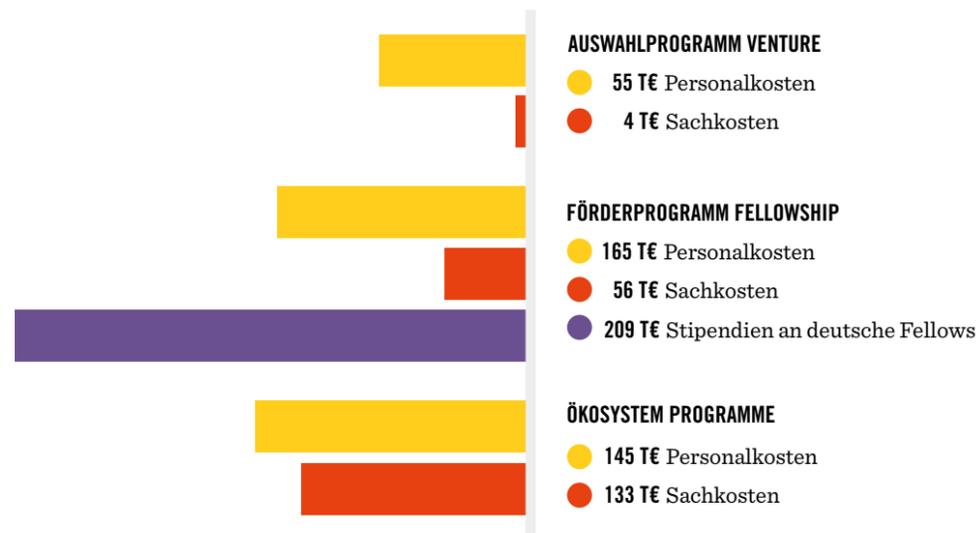


### AUFWENDUNGEN 2018

(Kernprogramme inkl. internationale Stipendiengelder)

- 433 T€ Personalkosten
- 267 T€ Sachkosten
- 14 T€ Ertragssteuern
- 167 T€ Stipendienmittel
- 42 T€ Stipendienmittel von Ashoka Global

### AUFWENDUNGEN NACH PROGRAMMEN 2018



### ÖKOSYSTEM-PROGRAMME IN INKUBATION UND AUSGRÜNDUNG

Mit diesen Mitteln pilotieren wir Programme, um die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmertum und selbstbestimmtes Engagement zu verbessern. Danach werden sie in die Eigenständigkeit entlassen. Die Ausgaben sind entsprechend temporär. Im Jahr 2017 haben wir das Programm Engagement mit Perspektive (PEP) an die Zukunftswerft gUG übergeben und unsere Aktivitäten 2018 daher vorerst ausgesetzt.

	2017	2018
<b>EINNAHMEN GESAMT</b>	<b>358.933</b>	<b>0</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>339.680</b>	<b>0</b>
PERSONALKOSTEN	34.870	0
SACHKOSTEN	21.700	0
STIPENDIEN UND PROJEKTFÖRDERUNG	283.110	0

### 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), den Ashoka Globalizer, die Programme Making More Health, ChangemakerX-change sowie den Auf- und Ausbau weiterer Ashoka-Büros im Ausland.

	2017	2018
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.016.989</b>	<b>1.514.236</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>1.148.004</b>	<b>1.481.680</b>
PERSONALKOSTEN	261.896	368.599
PROJEKTFÖRDERUNG UND SACHKOSTEN	886.107	1.113.081

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

	2017	2018
<b>ERLÖSE UND ERTRÄGE</b>	<b>2.465.861</b>	<b>2.562.754</b>
<b>AUFWENDUNGEN</b>	<b>2.414.714</b>	<b>2.362.518</b>
PERSONALAUFWAND	703.045	801.563
SACH- UND SONSTIGE AUFWENDUNGEN	1.711.668	1.560.955
<b>JAHRESÜBERSCHUSS / JAHRESFEHLBETRAG</b>	<b>51.147</b>	<b>200.236</b>
ENTNAHME AUS ZWECKGEBUNDENEN UND FREIEN RÜCKLAGEN <sup>2</sup>	323.797	169.510
<b>EINSTELLUNG IN ZWECKGEBUNDENE UND FREIE RÜCKLAGEN</b>	<b>374.726</b>	<b>369.592</b>
<b>BILANZGEWINN</b>	<b>218</b>	<b>154</b>

<sup>2</sup> inkl. verwendeten Gewinnvorträgen

**VERMÖGENSRECHNUNG (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)**  
**AKTIVA**

	2017	2018
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>		
IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	1.073	806
SACHANLAGEN	13.259	11.194
FINANZANLAGEN	115.000	115.000
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>		
FORDERUNGEN	177.773	174.468
GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN	2.301.948	2.539.747
<b>RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	—	4.096
<b>SUMME</b>	2.609.053	2.845.311

**PASSIVA**

	2017	2018
<b>EIGENKAPITAL</b>		
GEZEICHNETES KAPITAL	25.000	25.000
<b>RÜCKLAGEN</b>		
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR ZUGESAGTE UND GEPLANTE STIPENDIEN	912.575	789.146
ZWECKGEBUNDENE RÜCKLAGEN FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE PROGRAMME	52.686	41.416
FREIE RÜCKLAGE FÜR NATIONALE UND INTERNATIONALE AKTIVITÄTEN	863.000	1.198.000
BILANZGEWINN	218	154
<b>RÜCKSTELLUNGEN</b>	53.291	30.243
VERBINDLICHKEITEN AUS NOCH NICHT VERWENDETEN ZUWENDUNGEN	619.948	611.345
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	32.334	90.007
<b>RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	50.000	60.000
<b>SUMME</b>	2.609.053	2.845.311

**BUCHFÜHRUNG UND RECHNUNGSLEGUNG**

Die Buchführung und Erstellung des Jahresabschlusses nach HGB erfolgt durch **PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER** in München und Bad Tölz. Der Abschluss wird von **PKF DEUTSCHLAND** testiert.

**FINANZIELLE SITUATION UND PLANUNG**
**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 2018 sehr positiv entwickelt. Unsere institutionellen Partnerschaften sind, obschon leicht rückläufig, im Kern beständig. Unsere Aktivitäten in wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben belief sich im Jahr 2018 auf Vorjahresniveau. Im Bereich Vermögensverwaltung erzielten wir durch Buchtantiemen weiterhin stabile Erträge.

Personell verstärkten wir den Fokus auf die Entwicklung des Bereichs Fellowship und Community-Engagement, wodurch unsere Personalaufwendungen insgesamt leicht angestiegen sind. Im Vergleich zum Vorjahr konnten wir unsere Sachaufwendungen weiter leicht reduzieren. Der Bedarf an Stipendien ist dieses Jahr etwas gesunken und die Aufnahme neuer Fellows erfolgte später im Jahr als gewöhnlich. Dadurch sind die Stipendienzahlungen an Fellows im Jahr 2018 rückläufig. Die Rückstellung für erwartete Ertragsteuern aus den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben verblieb 2018 auf Vorjahresniveau.

Im Jahr 2017 wurde das Programm Engagement mit Perspektive (PEP) ausgegründet und von der Zukunftswerft gUG weitergeführt. Daher haben wir im Jahr 2018 unsere Aktivitäten im Bereich Ökosystem-Programme in Inkubation und Ausgründung vorerst ausgesetzt. 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. Darüber hinaus hat Ashoka Deutschland im Jahr 2018 internationale Ashoka-Programme zusätzlich übernommen oder stark weiterentwickelt, insbesondere die Programme Learning and Action Center (LAC), Hello Europe, ChangemakerXchange und Globalizer. Aus diesem Grund verwalten wir weiterhin, und in diesem Jahr verstärkt, Mittel für Aktivitäten in anderen Ländern. Diese spiegeln sich in unserer Finanzübersicht mehrheitlich als durchlaufende Positionen wider, oft mit leichter zeitlicher Verzögerung.

**ZUR ZUSAMMENFASSENDEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG:**

Die GuV zeigt die konsolidierten Beträge unserer drei Aktivitätsbereiche. Unsere Personalaufwendungen haben sich 2018 durch die Verstärkung des Teams im Bereich Community sowie der internationalen Programme erhöht. Durch eine disziplinierte Ausgabenpolitik konnten wir unsere Sachaufwendungen weiter senken und einen Jahresüberschuss erzielen. Dieser wird den Rücklagen zugeführt.

**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 2018. Ausreichende Liquidität ist gegeben.

Bei den Passiva hat sich die Rücklage für zugesagte und künftige Stipendienmittel an deutsche Fellows aufgrund des gesunkenen Stipendienbedarfes etwas reduziert. Die gebundenen Rücklagen nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO sind ebenfalls leicht rückläufig. Jedoch konnten wir Jahresüberschüsse der freien Rücklage zuführen und diese 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 verbleibt im Jahr 2018 in etwa auf Vorjahresniveau und besteht im Wesentlichen aus Projektmitteln für die Programme ChangemakerXchange und Hello Europe. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Network, die für Folgejahre gedacht sind.

**WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN**

- **A.T. KEARNEY** (System Change Initiative)
- **BOEHRINGER INGELHEIM** (Making More Health, Hello Europe)
- **ELISEN STIFTUNG** (Bildung und Landschaftsschutz)
- **GOOGLE DEUTSCHLAND** (Google Impact Challenge)
- **KURT & MARIA DOHLE STIFTUNG**; ehemals **HIT STIFTUNG** (Chancen für Jugendliche)
- **PROF. OTTO BEISHEIM STIFTUNG** (Bildung und Erziehung)
- **ROBERT BOSCH STIFTUNG** (ChangemakerXchange, HelloEurope)
- **SCHÖPFLIN STIFTUNG** (Hello Europe)
- **STIFTUNG ACCANTO** (Umwelt- und Landschaftsschutz, Bürgerschaftliches Engagement)
- **WERHAHN STIFTUNG** (Chancen für Jugendliche)
- **ZALANDO** (Hello Europe, Digitization & Skilling, Learning and Action Center)
- **SIELMANN-STIFTUNG** (Förderung Venture & Fellowship)
- **FSN CAPITAL** (Förderung Venture & Fellowship)
- **TOMS** (ChangemakerXchange)
- **F. VICTOR ROLFF-STIFTUNG** (Förderung Venture & Fellowship)
- **HANS SAUER STIFTUNG** (System Change Initiative)
- **HANIEL STIFTUNG** (European Changemaker Summit)
- **STIFTUNG HILFE ZUR SELBSTHILFE** (Förderung Venture & Fellowship)

Ashoka erhielt 2018 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.

# IMPRESSUM



**HERAUSGEBER** Ashoka Deutschland gGmbH  
Prinzregentenplatz 10  
81675 München  
Telefon: 089-2175 49 754  
E-Mail: [info\\_de@ashoka.org](mailto:info_de@ashoka.org)  
Website: [www.ashoka.org/de](http://www.ashoka.org/de) | [www.heimat-der-changemaker.de](http://www.heimat-der-changemaker.de)

**SPENDENKONTO** GLS Bank  
Kontonummer: 6020126900  
Bankleitzahl: 430 609 67  
IBAN: DE89 4306 0967 6020 1269 00  
BIC: GENODEM1GLS

**VERANTWORTLICHE** Christina Brühle  
Laura Haverkamp

**GESTALTUNG** Neoactio ([www.neoactio.com](http://www.neoactio.com))  
Art Director: Caspar Wüdrich  
Grafik: Rina Sevcik

**BILDER UND GRAFIKEN** Ashoka Deutschland gGmbH



**ASHOKA**

Ashoka. Heimat der *changemaker*