

# Stimmen der Veränderung

Ashoka Deutschland  
Jahres- & Wirkungsbericht 2022



**ASHOKA**

# Ashoka Deutschland Jahres- und Wirkungsbericht 2022 nach Social Reporting Standard

Seit bereits mehr als 40 Jahren – seit 20 Jahren in Deutschland – steht Ashoka für gesellschaftliche Veränderung. Weltweit unterstützen wir über 4.000 Fellows, die als Sozialunternehmer:innen allein im Jahr 2021 rund 650 Millionen Menschen erreicht haben. 90 dieser Ashoka-Fellows arbeiten in Deutschland. Das ist ein großer Erfolg. Und dennoch nur ein Anfang. Um die großen Aufgaben wie Klima- und Artenschutz, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und friedliches Miteinander zu bewältigen, reicht das nicht. Bei weitem nicht. Für die großen Themen brauchen wir alle. Doch wie?

Im Jahr 2022 haben wir deshalb unser Wirkungsziel weiterentwickelt und die Weichen für das nächste Kapitel in der Geschichte von Ashoka Deutschland gestellt.

Uns bewegt die Frage: Warum nehmen in unserer demokratischen Gesellschaft nach wie vor so wenige Menschen aktiv ihre und durch ihr Engagement die Zukunft der Gesellschaft in die Hand? Warum zählen laut der internationalen Initiative »More in Common« etwa 20 Millionen Menschen allein in Deutschland zum sogenannten »unsichtbaren Drittel«? Warum bleibt ein so großer Schatz an Wissen und Fähigkeiten ungenutzt? Welche Hürden halten Menschen davon ab, an sich selbst zu glauben, sich einzubringen und zu handeln?

Für eine Antwort haben wir unser eigenes Wirken im Jahr 2022 kritisch hinterfragt: Was sind denn die Voraussetzungen dafür, ein aktives Mitglied der Gesellschaft zu werden? Wie verbreiten sich die Impulse unserer Fellows noch wirksamer? Wie können sie noch mehr Menschen dazu inspirieren, gesellschaftliche Herausforderungen anzupacken?

Es ist der Glaube daran, selbst etwas zu bewirken. Es ist der Mut, etwas zu beginnen. Es ist die Fähigkeit, Barrieren zu überwinden. Barrieren wie wirtschaftliche und soziale Zwänge, entmutigende Kommunikation, Diskriminierung und erlebte Enttäuschungen. Wenn die eigene Überzeugung dann auf die Möglichkeit zur Veränderung trifft – egal ob allein oder zusammen mit Gleichgesinnten –, dann entsteht daraus die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, die aus der Möglichkeit und Fähigkeit zur Teilhabe auf Augenhöhe resultiert.

Was heißt das für Ashoka? Wir wollen mehr. Für noch mehr Veränderung müssen wir den Nährboden bereiten. Das heißt: Jeder Mensch soll sich eingeladen und fähig fühlen sich einzubringen. Dazu gehören: Wissen, Zugänge, Abbau von Hürden, Mut, Aufbau von Vorbildern. Wir wollen auf eine

Gesellschaft hinarbeiten, die allen Menschen diese Teilhabe ermöglicht.

Es geht um #EchteTeilhabe.

Viele unserer Fellows arbeiten bereits daran. Für Ashoka ist daher der Fokus auf Teilhabe eine logische Weiterentwicklung der eigenen Wirksamkeit. Schon immer haben wir Sozialunternehmer:innen als Fellows ausgewählt, die anderen Menschen den Weg zur Mitgestaltung ebnen. Also haben wir 2022 die Weichen für eine Zukunft gestellt, in der wir die Verbreitung dieser Ansätze zur Teilhabe zu einem Fokus unseres Engagements machen – womit wir auch die Wirksamkeit unserer Fellows und Partner:innen verstärken. Und nicht nur das: Wir ändern mit diesem Strategiewechsel auch die Perspektive auf Menschen. Wir sehen Fähigkeiten und Potenziale in jedem Menschen, jede und jeder wird Teil der Lösung und kann mit spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen die Gesellschaft bereichern.

Besonders deutlich wurde die neue Ausrichtung während unseres Ashoka Festes im Oktober 2022, als wir 18 neue Ashoka-Fellows aus den Jahren 2020-2022 (Danke, Corona!) herzlich im Netzwerk willkommen hießen und Geschichten von Menschen präsentierten, die dank der Arbeit unserer Fellows die Gelegenheit erhalten haben, ihre eigene Handlungsfähigkeit zu entfalten und aktiv an der Gestaltung unserer Gesellschaft teilzuhaben.

Wir haben die Teilhabe junger Menschen in den Mittelpunkt unseres Wirkens gestellt. Ein gutes Beispiel hierfür ist unsere Methode des Reverse-Mentoring, durch die wir dazu beitragen, dass junge Menschen ernst genommen und gehört werden. Im Vergleich zu vielen älteren Generationen haben junge Menschen in Deutschland längst erkannt, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist. Insbesondere junge Migrant:innen decken auf, wo es in Deutschland noch Verbesserungsbedarf gibt, und sie entwickeln entsprechende Lösungen. Aus diesem Grund haben wir 2022 das Jugendprogramm HEY im Rahmen unserer internationalen Migrationsinitiative Hello Europe ins Leben gerufen.

Wir sind überzeugt: Die beste Zukunft entsteht immer dann, wenn sie wirklich alle mitgestalten können. Wir sind dankbar, dass wir bei Ashoka mit Euch und Ihnen schon heute gemeinsam zeigen können, wie das funktionieren kann.

Herzlich, das Team von Ashoka Deutschland

1. Laura-Kristine Krause und Jérémie Gagné »Die andere deutsche Teilung: Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft«, More in Common, 2019

## Inhalt

- 3 Vision und Ansatz
- 5 Das Gesellschaftliche Problem und unser Lösungsansatz
- 20 Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum
- 25 Planung und Ausblick
- 27 Unsere Organisation
- 30 Ein starkes Netzwerk
- 34 Finanzen
- 39 Impressum

# Vision und Ansatz

Jede Veränderung fängt im Kleinen an – auch die Veränderung der Welt. Um zu verändern, braucht es häufig eine Person, die ein Problem erkennt und versucht, es zu lösen. Zum Beispiel der Nachbar, die Kollegin, das Schulkind. Jemand, der oder die anders denkt und sich traut, neue Wege zu gehen und den ersten Schritt macht. Und manchmal helfen die Ideen nicht nur an einem Ort, sondern lassen sich an andere Orte übertragen – und können schließlich so verankert werden, dass sie unser gesellschaftliches Miteinander verändern.

Veränderung beginnt bei jeder Person. Deshalb brauchen wir jede:n. Schließlich kann jede:r mit ihren und seinen Fähigkeiten, ihrem und seinem Wissen und ihren und seinen Erfahrungen Teil der Lösung werden. Jede:r kann die Veränderung sein, die uns als Gesellschaft in die Zukunft führt.

Deshalb arbeiten wir von Ashoka an einer Gesellschaft, in der jede:r einzelne ermutigt und unterstützt wird, im Kleinen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und im Großen positiven gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten. Jede:r soll die Möglichkeit haben, ein Changemaker zu sein.

Um diese Vision zu erreichen, identifiziert Ashoka in mehr als 90 Ländern gesellschaftliche Innovationen, erdacht und umgesetzt von über 3.800 Sozialunternehmer:innen. Als Ashoka-Fellows dienen sie anderen nicht nur als Vorbilder für Changemaking und inspirieren Menschen zur Nachahmung. Viele von ihnen lehren mit ihren Innovationen gleichzeitig inklusive und systemverändernde Ansätze, die Menschen dazu einladen und befähigen, der Motor für Veränderung zu sein.

Damit das gelingt, hilft Ashoka Fellows dabei, ihre Ansätze zu verbreiten: Wir begleiten sie, stellen ihnen eine globale Community zur Seite, geben inhaltliche Impulse, vermitteln Beratung und fördern sie durch Lebensunterhaltsstipendien finanziell. Darüber hinaus 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. Dafür gehen wir Koalitionen mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteur:innen ein und übertragen die Grundannahmen unserer Fellows auf ein breiteres Publikum.

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* wäre richtiger mit *gesellschaftlich* zu übersetzen als mit dem Deutschen *sozial*.

## 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

1.1.2022 – 31.12.2022. 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 Clara Bräuer, [cbraeuer@ashoka.org](mailto:cbraeuer@ashoka.org)

# Das gesellschaftliche Problem ...

### GESELLSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE

Wir durchleben ein Zeitalter der Krisen. Kriege, Klimawandel, die Erosion von Demokratie und Rechtsstaat, das Erstarken von Populist:innen, Migrationsbewegungen, permanentes Überschreiten der planetaren Grenzen, Diskriminierungen, Chancenungerechtigkeit. Die Liste der gesellschaftlichen Herausforderungen ist lang. Herausforderungen, die sich nicht einfach in Luft auflösen werden, sondern die couragiert angegangen werden müssen. Lösungen für Probleme fallen nicht einfach so vom Himmel, sondern müssen hier auf dem Boden der Tatsachen gefunden werden. Dafür braucht es Menschen. Die gute Nachricht: Immerhin engagieren sich hierzulande rund 17 Millionen Bürger:innen ehrenamtlich. Sie tun dies, wie das Institut für Demoskopie Allensbach ermittelt hat, aus Hilfsbereitschaft und weil sie dem Gemeinwohl dienen wollen. Weil sie Kontakte suchen und eine Aufgabe. Das Ehrenamt ist ein (wichtiger) Baustein, dennoch bleibt die Frage: Reicht das, um die Zukunft lebenswerter zu gestalten? Die Antwort, leider: Wohl nicht. Was es braucht, sind mehr soziale Innovationen. Nur: Wie erreichen wir die?

Die Antwort liegt auf der Hand: Wir brauchen neben den heute noch wenigen Innovator:innen jede:n, um die Gesellschaft zu gestalten. Wir brauchen eine Trendumkehr in der Haltung von vielen Menschen, die davon überzeugt sind, ohnehin nichts für eine Veränderung in der Welt beitragen zu können. Wir brauchen Aktivität statt Passivität. Doch leider sind die tiefsitzenden Glaubenssätze der eigenen Bedeutungslosigkeit derart massiv in vielen verankert, dass sie sich nicht bewegen wollen. Viele halten ihre individuellen Fähigkeiten, ihre Erfahrungen, ihren Einfluss und ihr Wissen für nicht ausreichend, selber zum Changemaker zu werden. Das wollen wir von Ashoka ändern.

Denn 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 Jerroo 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. Von diesen Menschen brauchen wir noch viel mehr.

Das hat auch die Politik erkannt. Auf Länderebene sind in den vergangenen Jahren Strategien zur Förderung von Social Entrepreneurship entstanden, 2023 hat sogar die Bundesregierung eine nationale Strategie vorgelegt. Während die Politik also voranschreitet und die Macht von Sozialunternehmertum erkannt hat, bleibt die Wirtschaft noch weit dahinter zurück. Das Einbinden etwa von Handelskammern als Vertretung der Wirtschaft in die

Gestaltung von sozialer Innovation und Teilhabe war und bleibt eine Herausforderung. Auch sie müssen wir überzeugen, Teil der Bewegung für mehr Teilhabe an der gesellschaftlichen Erneuerung zu sein.

### URSACHEN UND FOLGEN DES PROBLEMS

Eine der Hauptursachen der mangelnden aktiven Mitgestaltung von gesellschaftlichem Wandel unter Beteiligung aller 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.

Alle vier Jahre untersucht die SINUS-Jugendstudie die Lebenswelten der 14- bis 17-jährigen Teenager in Deutschland. 2020 standen vor allem folgende Fragen im Zentrum der Untersuchung: Welche Themen sind der Jugendgeneration wichtig? Und: Wie blicken die jungen Menschen in die Zukunft? »Wenn man so ein kleiner Fuzzi ist, dann kann man nichts machen, also wirklich«, meint etwa ein 15-Jähriger. Ein 17-Jähriger sagt: »Ich selber fühle mich momentan noch ein bisschen nicht gehört. Ich meine, was habe ich denn für eine besondere Meinung? Meine Meinung ist nicht besonders. Ich vertrete halt nur eine. Nur ich kann mich nirgends einbringen. Nicht mal bei einem Volksbegehren für Bienen. Kann ich auch noch keine Unterschrift geben, weil ich noch keine 18 bin. Das finde ich ein bisschen schade.« Kinder und Jugendliche sollten mit dem Selbstverständnis aufwachsen, (soziale) Veränderung bewirken zu können.

Diejenigen, die beschließen, soziale Veränderungen professionell vorantreiben zu wollen – in Form einer gGmbH, eines Vereins oder sonstiger Rechtsform –, werden zu wenig unterstützt. Bereits im Sommer 2011 nahmen wir erstmals die Branche in den Blick und konnten darlegen, 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.

# ... und unser Lösungsansatz

## BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Erfreulicherweise existieren immer mehr Unterstützungswege für Menschen, die gesellschaftliche Veränderungen mitgestalten: 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, Aqtivator, BonVenture, Ananda Impact Ventures und Tengelmann 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, 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 enorm, die tbd\*-Community und 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 Social Entrepreneurs verfügbar zu machen. Im Rahmen des Social Reporting Standard e.V. (SRI e.V.), der 2020 in Phineo aufgegangen ist, 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 und heute bereits 800 Mitglieder hat. Organisationen wie Roots of Impact – mit Fokus auf soziales Investieren – sind aus den Reihen des Ashoka Support Networks entstanden.

Damit sich immer mehr Menschen eingeladen und fähig fühlen, müssen wir, müssen wir früh damit beginnen: bereits Kinder und Jugendliche sollen Gesellschaft mitgestalten können. So tragen sie selbst dazu bei, dass die, die nach ihnen kommen sich auch eingeladen und fähig fühlen, die Herausforderungen ihrer Zeit anzupacken. In Bezug auf junge Menschen und ihr Aufwachsen ist die Unterstützungslandschaft in Deutschland wesentlich älter als das Konzept des Sozialunternehmertums. Die UN-Kinderrechtskonvention basiert auf den Prinzipien »schützen«, »fördern« und »teilhaben«, so gliedert sich auch diese Unterstützungslandschaft. Traditionell hat die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, insbesondere die Wohlfahrtsverbände, aus gutem Grund

den Schutz von Kindern und Jugendlichen priorisiert. Erfahren Kinder und Jugendlichen (und auch Erwachsene) keinen Schutz vor beispielsweise Gewalt, können sie sich nicht entwickeln und auch nicht die Gesellschaft mitgestalten.

Die Förderung ist ebenso wichtig, da wir schon lange wissen, dass in den ersten Lebensjahren Chancenungleichheit entsteht, beispielsweise in Bezug auf Bildungszugänge. Organisationen wie Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt und große Kinderrechtsorganisationen wie Save the Children, SOS-Kinderdorf und UNICEF legen in ihren Aktivitäten zuerst Wert auf den Schutz und dann auf die Förderung von Kindern und Jugendlichen.

Komplementär dazu betonen zum Beispiel Jugendverbände die Beteiligung junger Menschen, wie beispielsweise die Pfadfinder mit einer langen Tradition und vielen jungen Mitgliedern. Im eigenen Verband wird Beteiligung gelebt und weiterentwickelt, aber auch in der politischen Arbeit von anderen Akteuren eingefordert. Zivilgesellschaftliche Organisationen wie Stiftungen setzen Beteiligung praktisch oft in eigens geschaffenen Gremien wie Jugendbeiräten um, einige Kommunen haben beispielsweise Jugendparlamenten und viele Schulen Schülervertretungen. In all diesen Lebensrealitäten verbringen Menschen unterschiedlichen Alters Zeit miteinander, doch die Entscheidungen fällen sie getrennt voneinander. Denn Formen der Teilhabe, die Teilhabe in einer vielfältigen Gruppe von Menschen ermöglicht (vielfältig auch in Bezug auf das Alter), sind nicht weit verbreitet.

## DER LÖSUNGSANSATZ VON ASHOKA

Die Strategie von Ashoka Deutschland besteht darin, Sozialunternehmer:innen in Deutschland zu identifizieren, sie als sogenannte Ashoka-Fellows zu fördern, sie durch unsere diverse Community zu unterstützen und ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre sozialen Innovationen wachsen. Heißt: Sie ihre gesellschaftliche Wirkung entfalten zu lassen. Bei der Förderung fokussieren wir uns auf Sozialunternehmer:innen mit systemisch wirkenden Ansätzen, die echte Teilhabe für die Menschen ermöglichen, mit denen sie arbeiten. Durch den Aufbau einer diversen Gemeinschaft aus Fellows, Mitarbeiter:innen, Partnern, Spender:innen, Unterstützer:innen und Multiplikatoren (Ashoka-Community) erhalten Fellows eine intime Quelle der Inspiration und Unterstützung. Gleichzeitig bieten wir mit der Ashoka-Community eine Plattform, für das gemeinsame Entwickeln von neuen, gesellschaftlichen Initiativen.

Im Idealfall tragen Ashoka-Fellows und die Netzwerke, die wir mit ihnen bauen, dazu bei, eine Reihe drängender gesellschaftlicher Probleme zu überwinden. Aber nicht nur das: Sozialunternehmer:innen sind Paradebeispiele für Changemaker, die durch ihre Arbeit und ihre Präsenz Vorbilder sind. Ihre Lebenswege und ihr Wirken ermutigt und unterstützt zahlreiche weitere Menschen, selbst eine Gesellschaft mitzugestalten, in der jede:r 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.

Zum anderen wenden wir uns nun auch strategisch der Frage zu, wie wir echte Teilhabe von möglichst vielen Menschen am Gestalten der Zukunft ermöglichen können. Dazu wollen wir zum einen funktionierende Modelle der Teilhabe von unseren Fellows in die Breite tragen, zum anderen wollen wir mit eigenen Programmen Menschen dazu ermuntern, sich mit ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrem Engagement für einen Wandel der Gesellschaft einzubringen.

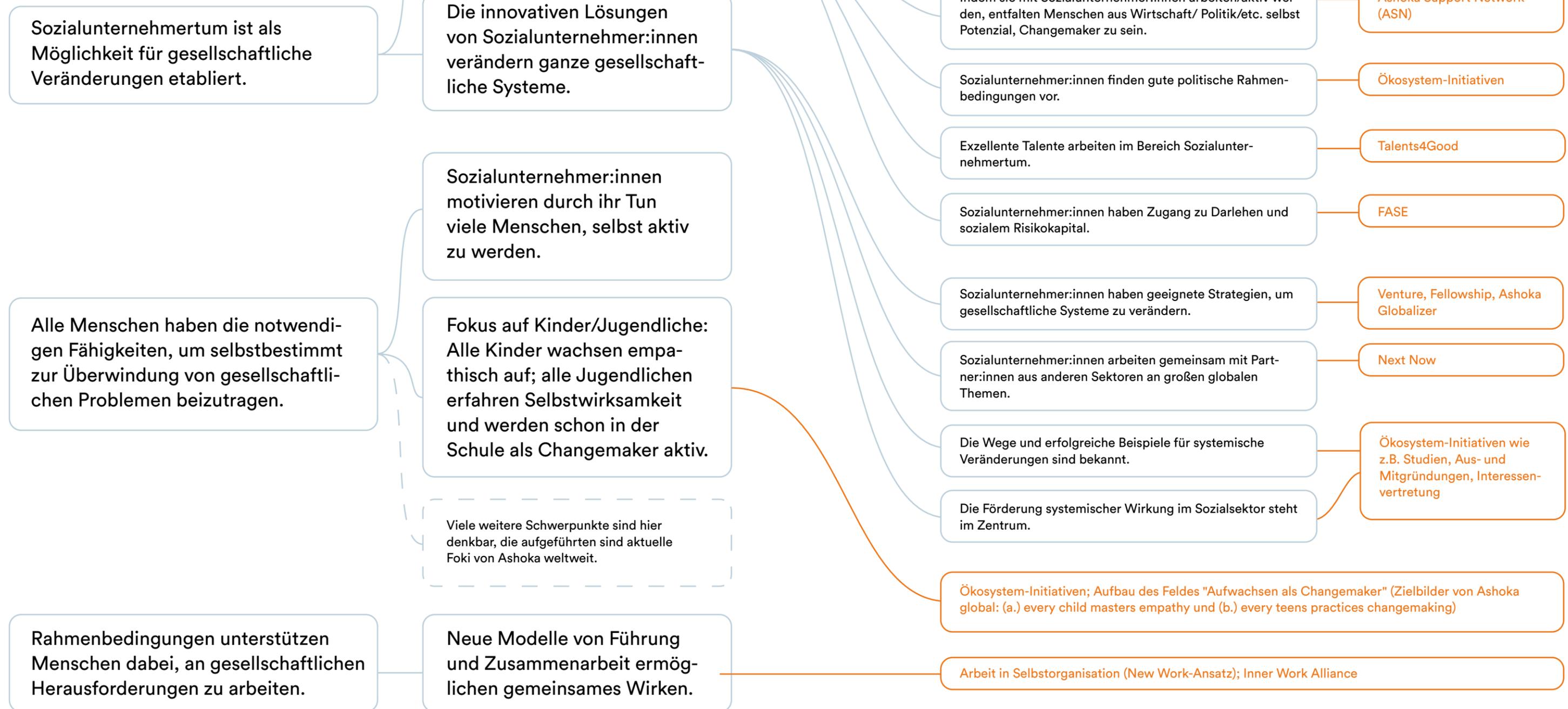
Dabei stehen wir noch ganz am Anfang – wir befinden uns in einer Phase des trial and error, in der wir vieles erproben, evaluieren, anpassen, weiterentwickeln oder verwerfen und neu beginnen. Denn Innovation können nicht nur unsere Fellows.

\*Das wichtigste Auswahlkriterium von Ashoka ist die Frage, ob ein:e Gründer:in einen Lösungsansatz mit potenziell systemverändernder Wirkung entwickelt hat. Systemverändernd bedeutet: Hat der Ansatz das Potenzial, einen gesellschaftlichen Status quo zum Besseren zu verändern? Könnten die Ursachen aktueller Herausforderungen behoben werden, würde der Ansatz verbreitet? Der Fokus unserer Arbeit liegt auf dieser systemischen Sichtweise. Ashoka geht es nicht primär um Organisations- oder Produktentwicklung, sondern schaut, welche Wirkung auf ein gesellschaftliches System erzielt werden kann und wie hoch das Potenzial für Transformation ist. Dabei sind wir demütig gegenüber der Komplexität gesellschaftlicher Systeme – ob Familie, Landwirtschaft, Inklusion, Prävention etc. – und wissen aus Erfahrung: Nicht jede wirksame Veränderung muss nach außen groß erscheinen.

**»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**

# Alle Menschen setzen sich dafür ein, gesellschaftliche Herausforderungen zu überwinden.

Dieser skizzierte Lösungsbaum beschreibt den Ansatz unserer Arbeit: Wofür wir uns – mit welchen Programmen und Initiativen – einsetzen.



# Venture

Als eine Organisation, die kein fertiges Produkt ihr eigen nennen kann, sondern daran mitwirken möchte, die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit anzugehen, sind wir stets auf der Suche. Wir suchen Menschen mit guten Ideen. Menschen, die den Status quo nicht einfach hinnehmen, sondern ihn verändern möchten. Menschen, die nach dem Warum fragen – und Antworten in Form von Lösungen finden.

## Die Ashoka Programme und ihre Wirkweise

Jedes Jahr suchen und identifizieren wir aus rund 300 Nominierten vier bis sechs 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. Am Ende des Auswahlprozesses steht die feierliche Aufnahme (das sogenannte Ashoka-Fest), bei der die neu aufgenommenen Fellows und ihre Arbeit vor rund 400 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 400 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

Wer sollte Ashoka-Fellow werden?  
Wir freuen uns über eure Vorschläge.

[www.ashoka.org/de-de/mitgestalten/empfehlen/Ashoka-Fellow/formular](http://www.ashoka.org/de-de/mitgestalten/empfehlen/Ashoka-Fellow/formular)

Nominieren kann man einfach auf unserer Webseite.

Impressionen vom Ashoka Fest 2022



# Fellowship & Community

Da Ashoka-Gründer Bill Drayton Amerikaner ist, ist unser Wortschatz sehr vom Englischen geprägt. Die Vision »*Everyone a Changemaker*« ist da nur ein Beispiel. Es gibt Fellows, die Ashoka-Fellowship, das Ashoka Support Network (ASN), Partner – oder, zusammengefasst: die Community. Wer ist diese Gemeinschaft und was bewegt sie?

Da Ashoka-Fellows an der Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen mitarbeiten – eine Aufgabe, die Zeit braucht –, ist die Aufnahme in die Ashoka-Fellowship auf Lebenszeit angelegt. Wenn wir davon sprechen, dass wir Fellows auf ihrem Weg begleiten, meinen wir vor allem, dass wir sie in die internationale Gemeinschaft (die sogenannte Ashoka-Community) einbinden: zu dieser gehören, neben den Fellows, relevante Akteur:innen aus Wirtschaft und Politik, Stiftungen und Wohlfahrtsorganisationen. Uns ist bewusst, dass eine gute Beziehung zueinander Basis für langanhaltendes und effektives Zusammenarbeiten ist. Daher bemühen wir uns, stetig an dieser Beziehung zu arbeiten. Ashoka kuratiert die Begegnungen, den Austausch und das Lernen in der Gemeinschaft in Hinblick auf folgende Bereiche: Gemeinsames Lernen und Zusammenarbeit. Dabei geben wir bei Ersterem inhaltliche Impulse bezüglich Verbreitungsstrategien, Wirkungsorientierung, systemische Veränderung, Führungsmodelle und persönliche Entwicklung/Wohlbefinden (Wellbeing). In dem zweiten Schwerpunkt bieten wir vor allem eine Infrastruktur und moderieren, um kollaborative Projekte und die Gründung neuer gesellschaftlicher Initiativen zu ermöglichen. Bei Bedarf erhalten Fellows über die Unterstützung aus der Community heraus ein bedarfsgerechtes Lebenshaltungskostenstipendium mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren.

Wenn wir Fellows begleiten, 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 knapp 4000 Ashoka-Fellows in anderen Ländern knüpfen und so den fachlichen Austausch zwischen Fellows unterstützen.

Ashoka ist keine klassische Investorin. 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 voll auf die Verbreitung des innovativen Ansatzes zu konzentrieren
- die Ashoka-Community vertraut sich, hilft sich und fühlt sich miteinander verbunden und arbeitet deswegen gemeinsam an Lösungen.
- 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

[www.ashoka.org/de-de/ashoka-fellows](http://www.ashoka.org/de-de/ashoka-fellows)

Übersicht aller Fellows auf unserer Webseite.

»Die Herausforderungen, denen wir uns heutzutage stellen müssen, sind so verschieden und so komplex, dass wir sie alleine sowieso nicht gelöst bekommen. Oder, einfacher ausgedrückt: Wir müssen zusammenspielen, um überhaupt die Chance zu haben, die Probleme zu lösen – Teamplay also.«

– Jürgen Griesbeck, Ashoka-Fellow

## GESTALTUNG DES ÖKOSYSTEMS FÜR SOZIALE INNOVATION UND ECHTE TEILHABE

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

Mehr Herausforderungen brauchen einfach mehr Menschen, die sie anpacken. Junge Menschen gehören dazu. Diejenigen jungen Menschen, die jetzt schon selbstbewusst Gesellschaft mitgestalten, brauchen Unterstützung. Diejenigen, die auf dem Weg dazu sind, brauchen Möglichkeiten, Fähigkeiten oder manchmal auch Vorbilder. Doch um jungen Menschen echte Teilhabe zu ermöglichen, müssen nicht nur junge Menschen bestärkt werden – sondern auch die älteren bewusst in diese Zusammenarbeit gehen. Deshalb suchen wir nach Möglichkeiten der intergenerationalen Zusammenarbeit.

Ashoka Deutschland begleitete bis 2015 Jugendliche (Youth Venture-Programm) und hat von 2014 bis 2017 ein internationales Netzwerk von Changemaker Schools aufgebaut. Mit ChangemakerXchange haben wir – gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung – ein globales Netzwerk besonders engagierter junger Gründer:innen etabliert, das 2020 ausgegründet wurde und seitdem auf eigenen Beinen steht.

Im Herbst 2021 begann der Aufbau des Themenfeldes »Aufwachsen als Changemaker« in Deutschland und die Koordination der europäischen Jugendarbeit Ashokas. Die Gründung des Jugendprogramms HEY in der Migrationsinitiative Hello Europe, stellt die Arbeit von jungen Changemakern der Arbeit von über 25 jährigen Sozialunternehmer:innen gleich. So schafft sie Beispiele und Vorbilder von jungen Menschen mit Migrationsgeschichte, die gemeinsam mit anderen die wichtigen Themen unserer Zeit anpacken.

Im Herbst 2022 begann die Such- und Auswahlphase für ein Pilotprojekt zur Zusammenarbeit mit Jugendorganisationen, die in einem Reverse Mentoring die traditionellen Machtverhältnisse umkehren. Wir haben Organisationen gesucht und anschließend zwei ausgewählt, deren junge Mitglieder Reverse Mentoring erlernen und ausüben. In diesem Projekt hören junge Menschen unter 25 Jahren älteren Angestellten eines Unternehmens, zu und beraten sie in einer Mentoring-Beziehung. Das Projekt erstreckt sich über 2022 und 2023.

Die Koordination der Jugendarbeit von Ashoka Europa durch Ashoka Deutschland brachte Ashoka Frankreich, Belgien, Italien, Österreich und Spanien zusammen. Mit der von Ashoka Globalizer entwickelten Methode zu Mindset Shifts, koordiniert von Ashoka Deutschland, legten diese Länder den Grundstein für europäisches Handeln in der Aktivierung von jungen Menschen. Inhaltliche Recherchen, Stakeholder-Interviews in vier Ländern und die Vorbereitung für strategische

Entscheidungen für Partnerschaften wurden 2022 dazu begonnen.

### EIN ÖKOSYSTEM FÜR PROFESSIONALISIERUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Von 2011 bis ca. 2019 hat Ashoka eine Reihe von Initiativen gestartet, um es für soziale Unternehmungen leichter zu machen, sich zu professionalisieren. Seit 2011 gibt es den Social Reporting Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung. 2013 haben wir die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) mitgegründet, die Sozialunternehmer:innen mit Geldgeber:innen zusammenbringt. 2013 haben wir die Personal- und Karriereagentur Talents4Good mitgegründet. Das von uns aufgebaute Programm Engagement mit Perspektive (PEP) bietet Hilfe für junge Weltveränderer und wird seit 2017 unter dem Dach der Zukunftswerft gUG weitergeführt. Seit einigen Jahren engagieren sich andere Akteure vermehrt in diesem Bereich. Ashoka Deutschland hat daher entschieden, bei der Ökosystemarbeit weniger Fokus auf Professionalisierung und Organisationsentwicklung zu legen.

### EIN ÖKOSYSTEM, DAS (INDIREKTE) VERBREITUNG UND ETABLIERUNG SOZIALER INNOVATIONEN ERMÖGLICHT

Das Ökosystem für Professionalisierung und Organisationsentwicklung hat sich in den letzten 10-15 Jahren erfreulich entwickelt. Gleichzeitig ist es für Sozialunternehmer:innen immer noch schwer, ihre sozialen Innovationen zu verbreiten und zu etablieren. Wir arbeiten daran, dass Sozialunternehmer:innen leichter als bisher systemische Wirkung erreichen und den Status quo in einem gesellschaftlichen Themenfeld nachhaltig zum Besseren verändern können. Hierfür beteiligen wir uns am Dialog mit der Politik, seit 2017 vor allem als Gründungs- und Vorstandsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND e.V.), aber auch in direkten Gesprächen mit Abgeordneten und Mitarbeiter:innen von Ministerien. Über Veröffentlichungen mit internationalen Partnern tragen wir dazu bei, dass noch mehr Akteure die systemische Arbeit von Sozialunternehmer:innen verstehen und fördern. 2022 haben wir etwa zusammen mit McKinsey, Catalyst 2030, Echoing Green und Generation Pledge einen Bericht zu der Frage herausgegeben, wie besonders einflussreiche Einzelpersonen auf verantwortungsvolle Weise systemische Veränderungen in der Gesellschaft unterstützen können (»Influence for Good«). In Deutschland versuchen wir Stiftungen davon zu überzeugen, Geld in systemische Initiativen von Sozialunternehmer:innen zu investieren.

## 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 Netzwerks, 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

# Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum

Eine Wirkungslogik zu haben, ist das eine. Das andere: Was haben wir wirklich geleistet und erreicht? Und welche Ressourcen haben wir dafür eingesetzt? Den Vorgaben des »Social Reporting Standard« folgend, berichten wir auf den folgenden Seiten über Aufwand und Ausgaben und was wir mit unserer Zeit und dem Geld so alles erreichen konnten.

## AUSWAHLPROGRAMM (ASHOKA-VENTURE)

### RESSOURCEN

- 71.326 € Personalkosten des Ashoka-Teams
- 9.461 € Sachkosten
- Zeit (insgesamt 8 Tage) der externen Jurymitglieder und Ashoka-Zweitgutachter:innen
- Engagement des Nominator:innen-Netzwerks

### LEISTUNGEN

- Aufnahme von 72 Neu-Nominierungen, genauere Prüfung von circa 147 Kandidat:innen durch Innovationsanalysen, Gespräche mit Expert:innen; Referenzchecks und Interviews mit 35 Kandidat:innen und 50 Expert:innen
- Bestätigung von fünf neuen Ashoka-Fellows
- Kritische Evaluation des Nominierungsprozesses, Konzentration auf Identifikation von Kandidat:innen aus unterrepräsentierten Gruppen durch gezielten Ausbau des Nominator:innen-Netzwerks gegenüber neuen Zielgruppen
- Durchführung von einem 2-tägigen Workshops zu systemischer Wirkung mit insgesamt 6 Teilnehmer:innen
- Durchführung des ersten Auswahlpanels in persona seit Pandemieausbruch
- Platzierung des Themas Diversität in der strategischen Venture-Arbeit des paneuropäischen Teams; Organisation von ein paneuropäischen Auswahlpanels
- Planung und Vorbereitung eines Expert:innen Workshops zur Generierung von Nominierungen im Bereich Klima und Umweltschutz im Jahr 2022. Die anschließende Durchführung erfolgte Anfang 2023 mit 20 Teilnehmer:innen, in Zuge dessen 19 Personen nominiert wurden.

### WIRKUNG <sup>[1]</sup>

- 80% der neuen Fellows haben den Auswahlprozess als wertvolle Lernerfahrung wahrgenommen
- 60% haben durch den Auswahlprozess ein stärkeres Selbstverständnis als Sozialunternehmer:in erhalten
- 100% der Kandidat:innen haben durch den Workshop ein besseres Verständnis zu indirekter und systemischer Wirkung erhalten
- 60% der Kandidat:innen geben an, dass der Auswahlprozess ihnen geholfen hat, ihre systemische Strategie weiterzuentwickeln
- 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
- 60% der Fellows geben an, dass der Auswahlprozess ihnen geholfen hat ihren Lösungsansatz besser zu artikulieren
- 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 z.B. im Wirkungsworkshop, 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 Wirkungsberichterstattung:

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.

## FÖRDERPROGRAMM (ASHOKA-FELLOWSHIP & COMMUNITY)

### RESSOURCEN

- 137.100 € Personalkosten des Ashoka-Teams (davon 61.758 € für u.g. Leistungen <sup>[2]</sup>)
- 30.856 € Sachkosten
- 195.304 € Stipendien an deutsche Fellows
- Zeit der Ashoka Support Network-Mitglieder <sup>[3]</sup>
- zeitliches Engagement von Pro-bono-Partner\*innen im Wert von 501.130 € <sup>[4]</sup> und dem Coaching-Netzwerk im Wert von circa 61.000 € <sup>[5]</sup>

### LEISTUNGEN (AUSWAHL)

- 8 laufende Stipendien
- 36 dokumentierte Kooperationen zwischen Fellows & Ashoka Support Network/ Ashoka Community
- 41 Probono Coachings für Fellows & Mitglieder der Ashoka-Community
- Engagement von Pro-bono-Partner:innen im Wert von 1.250.700 EUR (Geschäftsjahr 21/22)
- 1 mehrtägiges bundesweites Community-Treffen, 4 regionale Treffen, 1 Onboarding für neue Fellows
- monatliche Mailings mit Angeboten aus dem Netzwerk
- 48 Jahresgespräche
- auf europäischer Ebene u.a. 26 Arbeitsgruppen, 3 Collective Impact Initiativen, 6 Seminarreihen zu unseren Schwerpunktthemen

### WIRKUNG <sup>[6]</sup>

- Für 90% hatte die Wahl zum Ashoka-Fellow eine positive Wirkung auf ihre Außenwirkung
- 90% fühlen sich dank Ashoka einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten zugehörig
- 94% erhalten von Ashoka Unterstützung, die sie in ihrer täglichen Arbeit als nützlich empfinden
- 76% können sich dank des Stipendiums besser auf die Verbreitung ihrer Idee fokussieren
- 73% haben dank der Ashoka Community eine größere strategische Klarheit gewonnen
- 66% fokussieren sich dank Ashoka mehr auf systemische Wirkung
- Der Promotorenüberhang (Net Promoter Score, NPS) der Ashoka-Fellowship beträgt aktuell 77

<sup>[1]</sup> Quelle: Kandidat:innen-Umfrage nach Auswahlpanel im Jahr 2022, n = 5 Kandidat:innen  
<sup>[2]</sup> Neben den hier aufgeführten direkten Begleitungs- und Vernetzungsleistungen setzten wir Personalkosten i.H.v. 61.758 € 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.  
<sup>[3]</sup> Aktuell nicht genau quantifiziert.  
<sup>[4]</sup> Abfrage bei Pro-bono-Partner:innen nach ihrem Einsatz im Kalenderjahr auf Basis der Tages- und Stundensätze für nicht-gewinnori-

enterte Organisationen  
<sup>[5]</sup> Geschätzter Wert: durchschnittlich 10 Sessions à 1,5 h pro Coachingprozess und 150 € Stundensatz  
<sup>[6]</sup> Grundlage: Fellowumfrage 2023, n=53 (61%)

# GESTALTUNG DES ÖKOSYSTEMS FÜR SOZIALE INNOVATION

## RESSOURCEN

- 261.698 € Personalkosten des Ashoka-Teams (davon 71.410 € für u.g. Leistungen)
- 161.761 € Sachkosten
- zeitliches Engagement von Pro-bono-Partner:innen im Wert von 319.420 €<sup>[7]</sup>

## LEISTUNGEN (AUSWAHL)

### Fokus auf systemische Wirkung

- Verbreitung von Wissen rund um systemische Wirkung etwa in Artikeln, Vorträgen, Schulungen, einem neuen Online-Kurs und dem Ashoka System Change Podcast
- Publikation einer Studie zur Rolle von einflussreichen Personen: »Influence for Good: how highly resourced individuals could work towards positive systemic change«
- Mitinitiierung und Mitarbeit bei Leap, einem Netzwerk für philanthropische Experimente
- Veröffentlichung einer Studie zur Zusammenarbeit von Stadt- und Kommunalverwaltungen mit Sozialunternehmer:innen um systemische Veränderungen zu erreichen.

### Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit

- Engagement im Vorstand des SEND e.V., intensivierte Interessenvertretung in der Pandemie
- diverse Einzelgespräche und Teilnahme an Konferenzen, Workshops und Panels
- inhaltliche Begleitung von Partnerschaften und Ausgründungen
- Strategie und Planung von Ashoka Deutschland

### Aufbau des Programmbereichs »Aufwachsen als Changemaker«

- Austausch mit Fellows, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten sowie vorbereitende Arbeiten, um in Deutschland das Themenfeld »Aufwachsen als Changemaker« auf- und auszubauen
- Koordination des Teams aller europäischen Ashoka-Initiativen mit einem Fokus auf junge Changemaker

## WIRKUNG<sup>[8]</sup>

- Verbreitung des Wissens über die Potenziale von Social Entrepreneurship
- Befähigung von Changemakern, ihre Aktivitäten im Hinblick auf systemische Wirkung zu bewerten und weiterzuentwickeln
- Sensibilisierung von Förderern und Philanthrop:innen zu systemischer Wirkung und passenden Fördermechanismen
- Sensibilisierung von kommunaler Verwaltungen und Sozialunternehmer:innen zum Potenzial und erfolgreichen Formaten einer Zusammenarbeit.

- Aufmerksamkeit für die Potenziale von Social Entrepreneurship 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

- Schaffen von Synergien mit bestehenden Ashoka Programmen in Europa;
- Erarbeitung gemeinsamer Grundlagen und Methoden für den Aufbau eines europäischen Programmbereichs von Ashoka
- Aufbau eines Netzwerks in Deutschland von Jugendorganisationen im Themenbereich Migration
- Erarbeitung von Grundlagen und Methoden zur Zusammenarbeit mit jungen Menschen und Organisationen oder Bewegungen, die sie gegründet haben

## 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 2021 All Fellows Impact Study). Das Team von Ashoka kommt rund sechs Mal im Jahr zu Teamtage 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 Sparringpartner: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. 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

In den letzten Jahren haben wir unser Venture-Programm kontinuierlich weiterentwickelt, um sicherzustellen, dass Ashoka Fellows aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen angemessen repräsentiert sind. Unsere Überzeugung ist, dass Inklusion und Vielfalt im Zentrum unserer Arbeit stehen müssen, um unsere Vision von einer Welt zu verwirklichen, in der jede:r ein Changemaker sein kann.

Unser Ansatz begann mit der Analyse der Diversität innerhalb der bestehenden Ashoka Fellowship, um festzustellen, wie gut sie die Vielfalt in unserer Gesellschaft widerspiegelt. Durch die Festlegung klarer Diversitätsziele und Quoten konnten wir in den letzten Jahren eine fast ausgewogene Geschlechterverteilung erreichen und auch andere marginalisierte Gruppen angemessen berücksichtigen. Dies erreichten wir auch durch die kontinuierliche Anpassung unserer Nominierungsstrategie und die aktive Teilnahme in Netzwerken, die Vielfalt fördern.

Wir sind uns bewusst, dass dies erst der Anfang ist, und wir setzen uns als Team das Ziel, unsere Kultur und Prozesse inklusiver und diskriminierungsfrei zu gestalten. Wir sind davon überzeugt, dass es eine nie endende Reise ist, bei der wir alle aktiv daran arbeiten müssen, diskriminierende Vorurteile (bewusst und unbewusst) abzubauen und unsere Macht und Privilegien zu erkennen.

Auch haben wir im Jahr 2022 zum ersten Mal die Teilhabe junger Menschen in den Mittelpunkt unseres Wirkens gestellt. Für Echte Teilhabe müssen junge Menschen ernst genommen werden. Um zu zeigen, wie das aussehen kann, haben wir mit Reverse Mentoring eine Methode eingeführt, durch die junge Menschen als Mentor:innen Personal in Unternehmen oder Organisationen auf Augenhöhe bei der Entscheidungsfindung, Lösung von Problemen oder Strategiefragen zu unterstützen. Deshalb haben wir 2022 das Jugendprogramm HEY für unsere Migrationsinitiative Hello Europe gegründet.

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

[8] Wirkungen im Bereich Ökosystem nicht systematisch erfasst

Der Prozess, aus unterschiedlichen Gruppen – Ashoka-Fellows, Unterstützer:innen, Partner:innen – eine Gemeinschaft zu bilden, braucht Zeit. Auch 2022 haben wir, trotz der Pandemie, an der gemeinsamen Identität der Ashoka-Community gearbeitet, haben uns bemüht, sie zu stärken und die Netzwerkdichte als Basis für vertrauensvollen Austausch und Zusammenarbeit zu steigern. Dafür fanden in München, Berlin, Hamburg und Köln Städtetreffen statt, um die lokale Community aus Fellows, Mitstreiter:innen, Partnern und Unterstützer:innen zu stärken. Dabei geben wir unser Bestes zum einen dem Netzwerk eine Plattform für ihre Befürnisse zu bieten und zum anderen, inhaltliche Impulse zu setzen, die die Arbeit als Community in Bahnen leitet. Unser jährlicher nationaler Community-Retreat brachte über drei Tage Fellows, Mitstreiter:innen, Unterstützer:innen, Partner:innen und das Ashoka-Team zusammen, um intensiv die Gruppe als solche zu verfestigen. Dabei integrieren wir neue Fellows und ihre Teammitglieder und stärken den Erfahrungsaustausch zwischen langjährigen und neueren Fellows, Mitgestalter:innen und Unterstützer:innen. Auch wenn die meiste Zeit als Open Space für die Gruppe bereitsteht, haben wir uns auch Raum genommen, um das strategische Thema Teilhabe in der Community zu besprechen, zu hinterfragen, zu stärken und weiterzuentwickeln.

Wir haben zum Beispiel gelernt, dass wir nicht immer klar kommunizieren und unsere Community somit zum Teil den Anschluss an unsere strategische Arbeit verliert. Hier legen wir jetzt einen stärkeren Schwerpunkt und sind in regem Austausch mit Community Mitgliedern, um uns zu verbessern.

In der Arbeit mit Förderpartnern und Geldgeber:innen haben wir auch vieles lernen können. Zum Beispiel, dass es nicht leicht ist, neue Förderpraktiken zu etablieren, die zu mehr systemischer Wirkung führen würden. International wird diese Diskussion lebhaft geführt und es gibt immer mehr Akteur:innen, die Neue wagen. Ashoka ist an mehreren internationalen Initiativen beteiligt, die mehr Geld für systemische Initiativen zur Verfügung stellen wollen.

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 2022 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 Sozialunternehmertum zu stärken. Nur zwei Beispiele: Im November fand der Ashoka Changemaker Summit in Brüssel statt.

# Planung und Ausblick

## PLANUNG UND ZIELE

Neben unserem Schwerpunkt der letzten Jahre (der Suche, Auswahl und Begleitung von Ashoka-Fellows) entwickeln wir für die Zukunft ein neues strategisches Ziel: Wir wollen uns gezielt der Herausforderung stellen, dass es nach wie vor zu viele Menschen gibt, die sich machtlos dem rasanten Wandel ausgeliefert fühlen. Immer wieder hört man von Bürger:innen, dass nur Menschen mit Macht in Politik und Wirtschaft wirklich etwas verändern können. Das ist ein Trugschluss.

In den 40 Jahren, in denen wir weltweit über 4.000 Ashoka Fellows gefördert haben, haben wir immer wieder gesehen, wie Menschen ohne politische oder wirtschaftliche Macht ihren Weg zur Selbstwirksamkeit in der Gesellschaft gefunden haben. Dabei haben viele Ashoka-Fellows selbst unter Missständen gelitten, die sie heute lösen und zeigen uns damit, wie eine bessere und gerechtere Welt von morgen aussehen kann. Wichtiger noch: Das Erfolgsgeheimnis dieser Selbstwirksamkeit ist es, Probleme nicht nur für andere zu lösen, sondern gerade Betroffene zum Teil der Lösung zu machen. Ashoka-Fellows, das ist unsere Erkenntnis, lösen also dringende gesellschaftliche Probleme, auch indem sie anderen helfen, ihre Selbstwirksamkeit zu finden.

Das ist in Zeiten wie diesen eminent wichtig. Einer Zeit, in der wir möglichst viele Menschen brauchen, um an den gesellschaftlichen Herausforderungen zu arbeiten. Dafür brauchen sie den Glauben an sich selbst, etwas bewegen zu können. Dafür brauchen sie die Gewissheit, einen Unterschied machen zu können. Dafür brauchen sie Vorbilder, an denen sie sich orientieren können.

So wird sich Ashoka Deutschland einer neuen Herausforderung stellen: Wir werden auf das Ziel hinarbeiten, dass immer mehr Menschen in dem Glauben leben, etwas verändern zu können. Seit Jahrzehnten zeigt uns die Praxis unserer Fellows, aber auch die Wissenschaft, wie das geht: Um daran zu glauben etwas mitgestalten zu können, brauchen Menschen positive Erfahrungen der Selbstwirksamkeit. Daher machen wir uns zum Ziel, in Deutschland diejenigen zu unterstützen, die möglichst viele solcher Erlebnisse schaffen können.

Um dieses neue Wirkungsziel zu erreichen, werden wir neue Zielgruppen ansprechen und in unsere Community aufnehmen. Dazu werden neben unseren Fellows und Unterstützer:innen vermehrt auch Menschen gehören, die in Verwaltung und Zivilgesellschaft anderen Erlebnisse der Selbstwirksamkeit ermöglichen. Dazu werden wir weiter in den Aufbau einer selbstorganisierten Ashoka-Community und eines resilienten Ashoka Deutschlands – mit starkem Team, gemeinsamer Führungskultur und ausreichend Ressourcen – als Basis für unser Tun investieren.

Damit unsere Ziele an vielen Orten ins Leben kommen, fokussieren wir uns künftig regional. Erstmals setzen wir ein regionales Modellprojekt für #EchteTeilhabe auf – mit dem Ziel, ein

Vorbild zu schaffen, das sich anschließend an anderen Orten wiederholen lässt. Ebenfalls erstmalig arbeiten wir dafür mit einer Stadtverwaltung zusammen, die unsere Ziele mitträgt und unterstützt: der Stadtverwaltung von Hamburg.

Hamburg ist prädestiniert dafür, ein Vorbild für #EchteTeilhabe zu werden. Die Stadt hat im vergangenen Jahr ihre eigene Social-Entrepreneurship-Strategie verabschiedet und in dem Prozess über 100 Hamburger Organisationen involviert. Zur Umsetzung der Strategie wurde eine Allianz als Public-Private-Partnership gegründet, die ein breites gesellschaftliches Bündnis schmiedet. Ihr Ziel: Eine Welle auszulösen, die Menschen und Organisationen aktiviert, die Verantwortung übernehmen und gestalten wollen, um Antworten auf lokale und globale Herausforderungen zu finden.

Viele Ashoka Fellows sind bereits in Hamburg ansässig oder sind in der Stadt aktiv, z.B. Volkert Ruhe, Rose Volz-Schmidt, Bernd Gebert, Anne Kjaer Bathel, Steffi Biester. Und viele der Stiftungen, Unternehmer:innen, Aktivist:innen und Institutionen vor Ort teilen mit uns das Ziel, mehr #EchteTeilhabe zu ermöglichen.

Gemeinsam haben wir Großes vor: Fokuspunkt unseres Hamburger Modellprojektes ist, dass wir in Kooperation mit der Stadt den ASHOKA CHANGEMAKER SUMMIT 2024 in Hamburg ausrichten. Den Summit und die Zeit bis dahin wollen wir nutzen,

1. um dafür zu sensibilisieren, wie wichtig #Echte Teilhabe für gesellschaftlichen Zusammenhalt, lebendige Demokratie, soziale Gerechtigkeit und hohe Lebensqualität ist.
2. um eine Community zu schaffen, die möglichst viele mitgestalten, in der Begegnungen stattfinden und Beziehungen entstehen, die den Wert einer solchen Gesellschaft ganz individuell erfahrbar machen.
3. um Initiativen zu unterstützen, die sich entscheiden, Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Sie brauchen offene Türen, Mentorship, Modelle und Austausch für das Erlebnis der eigenen Wirksamkeit.

Diese Zielsetzungen gliedern sich ein in unsere zentralen Ashoka-Kommunikationsziele und sind zugleich aus ihnen abgeleitet. Um #EchteTeilhabe zu bewirken, haben wir uns grundsätzlich vorgenommen,

- **Wissen aufzubauen und weiterzugeben:** In unserer großen, bestehenden Wissensbasis des weltweiten Ashoka-Netzwerks haben wir einen großen Fundus an Know-how und Positivbeispielen, wie sich #EchteTeilhabe wirksam organisieren lässt. Wir wollen dieses Wissen als wissenschaftliche Basis für Wandel verfügbar machen, um so das Bewusstsein für den Wert #EchterTeilhabe zu stärken.

- **Geschichten des Gelingens zu erzählen:** Die, die Geschichten selbst erlebt haben, erzählen sie am besten. Daher wollen wir Begegnungen schaffen, in denen Menschen ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig überraschen. So wird #EchteTeilhaber für alle greifbar, und wir machen Mut mit Beispielen des Gelingens unserer Fellows, von denen, die teilhaben und teilnehmen, und von unseren Partner:innen.

- **unser Netzwerk auszubauen und zum Engagement anzuleiten:** Durch die Begegnungen und uns als Knotenpunkt bauen wir ein Netzwerk von Teilhabermöglicher:innen auf. Wir lernen von ihnen, verbinden ihre Erfahrungen mit unserem Wissen und unterstützen sie mit unseren Formaten aktiv in ihrem Engagement für mehr #EchteTeilhaber.

## EINFLUSSFAKTOREN: CHANCEN UND RISIKEN

### 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 neugestalten wollen. Und auch der Blick auf eine Pandemie und einen Angriffskrieg im Herzen Europas und ihre Folgen für Wirtschaft und Miteinander offenbaren das Potenzial von Sozialunternehmertum und Teilhaber für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Zum anderen hat die Unterstützer:innenlandschaft für Sozialunternehmer:innen 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, ersten Programmen zur Förderung sozialer Innovationen und Strategien zur Förderung von Sozialunternehmertum auf Landes- und Bundesebene. Diese Durchsetzung des Konzepts von Sozialunternehmertum eröffnet große Chancen, neuartige Ansätze breitflächig für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

### RISIKEN

Im Jahr 2022 hat Ashoka begonnen, einen neuen Programmbe- reich aufzubauen. Der Programmbereich heißt »Aufwachsen als Changemaker«. Ein Ziel ist, die Bedingungen für das Aufwachsen so zu verändern, damit sich alle eingeladen und fähig fühlen, die Welt mitzugestalten. Ein anderes Ziel ist, aufzuzeigen, dass es bereits viele junge Menschen (unter 25 Jahren) gibt, die die Welt zum Besseren verändern. Diese Neuausrichtung unserer Organi- sation birgt unterschiedliche Risiken.

1. **Verwässerung des Begriff »sozialer Wandel« oder »Changema- king«:** Die Begeisterung für positive Veränderungen kann dazu führen, dass der Begriff »Veränderung« zu weit gefasst wird. Es besteht die Gefahr, dass wir Projekte und junge Menschen unter- stützen, die zwar gut gemeint sind, aber wenig nachhaltige Aus- wirkungen haben. Denn Im Unterschied zur Fellowauswahl gibt

es für die Arbeit mit jungen Menschen bei Ashoka keinen ähnlich etablierten Kriterienkatalog und Auswahlprozess. Es ist entschei- dend, nach und nach eine solche klare Grundlage zu schaffen, um sowohl junge Menschen mit Mut zur Veränderung zu unterstüt- zen als auch gestandene Sozialunternehmer:innen.

2. **Fehlende Erfahrung und Ressourcen:** Um die Bedingungen des Aufwachsens zu verändern, arbeiten wir in unterschiedlichen Konstellationen mit jungen Menschen zusammen. Sie können für eine begrenzte Zeit Teil des Teams werden oder in anderen Kons- tellationen mit dem Ashoka Team zusammenarbeiten. Junge Men- schen, insbesondere in der Anfangsphase ihrer Initiativen, verfü- gen oft über begrenzte Erfahrung und begrenzte Ressourcen. Dies kann zu finanziellen und organisatorischen Risiken führen. Wir müssen sicherstellen, dass wir angemessene Unterstützung und Ressourcen bereitstellen, um erfolgreich zusammenzuarbeiten.

3. **Abhängigkeit von Einzelpersonen:** Beim Aufbau des neuen Programmbereichs sind die jungen Menschen oft entweder direkt mit der Programmleitung von Ashoka oder einer Mittlerperson in Kontakt, die beispielsweise eine Jugendorganisation gegründet hat. Dieser direkte Kontakt ist auf der einen Seite zwar hilfreich, um ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, kann aber auch die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit gefährden, wenn diese Personen ausfallen oder sich zurückziehen. Ashoka muss Stra- tegien entwickeln, um diese Abhängigkeit zu minimieren und die Kontinuität der Zusammenarbeit sicherzustellen.

4. **Kommunikation und Sichtbarkeit:** Die Kommunikationsge- wohnheiten verändern sich. Junge Menschen kommunizieren über andere Kanäle als beispielsweise Sozialunternehmer:innen über 30. Um junge Menschen und ihre Vorhaben effektiv zu kom- munizieren und sichtbar zu machen, muss Ashoka adäquate Ka- näle finden, finanzielle Ressourcen bereitstellen und Fähigkeiten aufbauen um sowohl mit jungen Menschen zu kommunizieren als auch deren Persönlichkeitsrechte zu wahren, besonders wenn unter 14 Jahren alt sind.

5. **Kulturelle Vielfalt und Differenzen:** Im März 2022 wurde HEY gegründet, das Jugendprogramm der Migrationsinitiative Hel- lo Europe. Es fokussiert auf junge Menschen mit Migrations- geschichte in Deutschland. Junge Menschen aus verschiedenen kulturellen und sozialen Hintergründen bringen unterschiedliche Perspektiven und Ansichten mit sich. Besonders in Zusammen- hang mit Flucht, Krieg und Diskriminierung ist hier ein besonders stark ausgeprägtes Bewusstsein für Kommunikation notwendig, als auch theoretische Grundlagen und Feedback-Prozesse mit Personen mit relevantem Expert:innenwissen.

Die aktuelle Aufmerksamkeitskultur zum Sozialunternehmer- tum lässt oft die Grenzen des Begriffs verschwimmen, sodass fast alle Aktivitäten, die wirtschaftliches und soziales Handeln mit- einander verbinden, als Sozialunternehmertum definiert werden. So wird Sozialunternehmertum 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 Sozial- staat sind – als Bürger:innen, die sich selbst verantwortlich ma- chen 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 Büros in München und in Berlin (Impact Hub). In Hamburg sind wir bei Bedarf im Social Impact Lab.
<b>Rechtsform</b>	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
<b>Kontaktadressen</b>	Prinzregentenplatz 10, 81675 München
<b>Telefon</b>	089 / 2175 49 754
<b>Email</b>	info_de@ashoka.org
<b>Webseite</b>	www.ashoka.org/de-de
<b>Link zur Satzung (URL)</b>	Satzung Ashoka Deutschland gGmbH www.ashoka.org/en/file/ashoka-germany-articles-association
<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, des Völkerverständigungsgedankens, der Entwicklungszusammenarbeit, der Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, für Flüchtlinge und Vertriebene, der Hilfe für Kriegsoffer, Kriegshinterbliebene, Kriegsbeschädigte und Kriegsgefangene, der Kriminalprävention, der Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Hilfe für Zivilbeschädigte und behinderte Menschen, des Umweltschutzes und der Landschaftspflege, des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, 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 31. Januar 2022.

# Personalprofil

Mit 8,7 Stellen (VZÄ) führen wir die deutschen Kernprogramme durch (2021: 8,0/2020: 8,9), 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 (siehe unten). Wir managen unsere Partner:innen, Infrastruktur, Personal und Finanzen. Im Jahr 2022 waren dies:



**Anika Haag** – Auswahl neuer Fellows/Venture, Community (Teilzeit)



**Florentine Roth** – Auswahl neuer Fellows/Venture



**Clara Bräuer** – Auswahl neuer Fellows/Venture



**Fenna van der Ploeg** – Trainee Social Entrepreneurship (bis 22.03.2022)



**Rebecka Ambjörnsson** – Trainee Social Entrepreneurship (bis 31.07.2022)



**Cornelius Heisse** – Auswahl neuer Fellows/Venture (Werkstudent bis 31.10.2022)



**Katharina Hinze** – Fellowship-Programm (Teilzeit)



**Odin Mühlenbein** – Fellowship-Programm, Ökosystem



**Henriette Schmidt** – Ashoka Support Netzwerk und Community (Teilzeit)



**Oda Heister** – Personal- und Netzwerkentwicklung (Teilzeit)



**Lisa Dülberg** – Finanzen, Personal und Operations (in Elternzeit bis 30.04.2022, Teilzeit)



**Birgit Söll** – Finanzen, Personal und Operations (Teilzeit)



**Markus Sollner** – Finanzen, Recht, Personal und Operations (in Elternzeit seit 01.08.2022)



**Anne Miersch** – Finanzen, Recht, Personal und Operations (ab 01.07.2022)



**Martin Reimann** – Administration und Programmunterstützung, Trainee Social Entrepreneurship (Werkstudent in Teilzeit, Trainee ab 15.11.2022 in Vollzeit)



**Christopher Logdeser** – Administration und Programmunterstützung (Werkstudent, seit 15.11.2022 in Teilzeit)



**Sascha Haselmayer** – Frame Change



**Judit Costa** – Aufwachsen als Changemaker

Mitarbeiter:innen, die internationalen Programme durchführen (sowohl in Deutschland als auch in anderen Büros), machten 2022 5,0 VZÄ aus (2021: 5,5/ 2020: 7,8):

**Arianna DeMario** – Global Partnerships Team, Executive in Residence, Changemakers (bis 31.12.2022)

**Odin Mühlenbein** – Ashoka Globalizer

**Florentine Roth** – Ashoka Globalizer

**Linda Peia** – Excellence Team (ab 01.09.2022)

**Cornelius Heisse** – Children & Youth Program (ab 01.11.2022 in Teilzeit)

**Judit Costa** – Children & Youth Program

**Ibrahim Ahmad** – Hello Europe (ab 01.05.2022)

**Henriette Schmidt** – Europe Community Programm (Teilzeit)

**Hanae Baruchel** – Next Now (bis 30.06.2022)

in kleineren Anteilen: **Anne Miersch, Clara Bräuer, Katharina Hinze, Markus Sollner, Oda Heister** und **Sascha Haselmayer**

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 begleiten sowie (3) von Freiwilligen, die uns in ausgewählten Bereichen entlang ihrer Expertise unterstützen.

Wir  
sagen  
Danke!

An dieser Stelle möchten wir einen herzlichen Dank an die 72 Individuen in unserem Ashoka Support Network und den 86 Angestellten in Partnerorganisationen aussprechen. Sie alle verbindet die Motivation, neben ihrem Alltag, ihrem Job oder ihrer wohlverdienten Rente, ihrem Familienleben und ihrer Freizeit etwas für den positiven Wandel unserer Gesellschaft zu tun.

Wir schätzen zutiefst die Expertise und finanzielle Unterstützung, die dieses Netzwerk an uns und unsere Fellows leistet und die unsere Arbeit trägt.

Abschließen möchten wir mit einem Dankeschön für den menschlichen Austausch, der uns fördert und fordert, die richtigen Fragen stellt und unserem Tun neue Perspektiven öffnet. Vielen herzlichen Dank, dass auch ihr euch entschieden habt Changemaker zu sein.

Im Namen des gesamten Teams,

Henriette Schmidt  
(Leitung des Ashoka Support Networks  
und der Ashoka Community)

Hier mehr über [Carry4Good](https://www.ashoka.org/en-us/carry-4-good) erfahren.  
[ashoka.org/en-us/carry-4-good](https://www.ashoka.org/en-us/carry-4-good)

## 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 2022 engagieren sich 72 Unternehmer:innenpersönlichkeiten im deutschen ASN, allein in Europa sind es circa 300. Sie fördern Ashoka nicht nur finanziell, indem sie 47% 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.

## CARRY4GOOD PLEDGER IM JAHR 2022

Mit Ashokas »Carry for Good«-Pledge verpflichten sich Venture Capital und Private Equity Fonds oder Menschen, die dort arbeiten, einen bestimmten Prozentsatz ihrer Gewinnbeteiligung (Carry) an Ashoka zu spenden.

Allen Carry4Good Pledgern möchten wir an dieser Stelle ein großes Dankeschön aussprechen. Ein besonderer Dank gilt denen, deren Carry-Spende uns im Jahr 2022 erreicht hat:

Dem gesamten Team von [Acton Capital](#) – den Erfindern des Carry4Good Pledge und langjährigen Unterstützern von Ashoka | [Christian Figge](#), Managing Director at General Atlantic

## PRO-BONO-PARTNER:INNEN IM JAHR 2022

Unsere Pro-bono-Partner:innen stellen Ashoka und/oder Ashoka-Fellows professionelle Dienstleistungen in vereinbartem Umfang kostenfrei zur Verfügung. 2022 aktive Partnerschaften:

[Assure Consulting GmbH](#) | [Digital Life Design](#), kurz [DLD](#) (Eintrittskarten) | [Egon Zehnder International GmbH](#) (Personalvermittlung und -beratung) | [Eleven gGmbH](#) (Veranstaltungsräume und Seminare in München) | [Good24 GmbH](#) | [Hogan Lovells](#) (Rechtsberatung für Ashoka Fellows) | [H+K Strategies](#) (PR-Beratung für Ashoka und Fellows) | [Instinctif Deutschland GmbH](#) | [Kekst CNC](#) (Kommunikationsberatung für Ashoka Fellows) | [Latham & Watkins LLP](#) (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland) | [LinkedIn](#) (Premium Accounts für Ashoka Deutschland) | [Linklaters LLP](#) (Büroinfrastruktur in München, Rechtsberatung für Ashoka-Fellows) | [McKinsey & Company](#) (Sommerstudie, Strategieberatung für Fellows) | [Miller & Meier Consulting](#) (Lobbying-Beratung für Fellows) | [Niederer Kraft Frey](#) (Rechtsberatung für Ashoka Deutschland) | [Peters, Schönberger & Partner](#) (Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss) | [Steelcase](#) (Büroinventar für Fellows) | [Simon - Kucher & Partners](#) (Beratung für Strategie und Vertrieb) | [undconsorten](#) | [New Work SE](#) (Xing-Premium-Profil für Ashoka-Partner:innen und Ashoka-Fellows) | [Convera](#) (Auslandsüberweisungen)

Darüber hinaus arbeiten wir mit unseren Ausgründungen und vielen Netzwerkorganisationen in unserem Umfeld zusammen. Zu ihnen gehören, unter anderem: [Co-Impact](#), [Talents4Good GmbH](#), [SEND e.V.](#), [Zukunftswert gUG](#), [ChangemakerXChange](#), [Echoing Green Foundation](#), [FASE - Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH](#), [Catalyst2030](#), [SystemIQ Ltd.](#), [Büro Deutscher Nachhaltigkeitspreis Coment GmbH](#), [Next Economy Award](#), [GENISIS Institute](#), [social impact gGmbH](#), [Schwab Foundation for Social Entrepreneurship](#), [gut.org invest GmbH \(project because\)](#) sowie einige universitäre Netzwerke.

## ENGAGIERTE EXPERT:INNEN IM COACHING-NETZWERK IM JAHR 2022

Eine Reihe von Partner:innen unterstützen unsere Fellows und das nationale und internationale Ashoka Team durch professionelles Coaching, Mediation, Moderation, Leadership- und Organisationsberatung. In den vergangenen Jahren ist auch dieses Netzwerk zu einer starken Stütze geworden.

Unser herzlicher Dank dafür geht an alle im Jahr 2022 aktiven Coaches und Berater:innen des pro bono Netzwerks, die sich mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und Leidenschaft für das Netzwerk einbringen und bereitstehen, wann immer wir sie brauchen:

[Alissa Dittmar](#) | [André Biener](#) | [Andrea Schirmer](#) | [Andreas Brinkrolf](#) | [Anja Förster](#) | [Ann-Carolin Helmreich](#) | [Barbara Romanos](#) | [Björn Hofbauer](#) | [Björn Schmitz](#) | [Caroline Redl](#) | [Christel Jöckel](#) | [Christiane Zerfass](#) | [Cindy Hurley Leister](#) | [Daniela Riess-Beger](#) | [Elisabeth Cartolaro](#) | [Elisabeth Hahnke](#) | [Fabienne Cuisinier](#) | [Florian Höfling](#) | [Franca Mientjes](#) | [Gisa Orth-Haase](#) | [Hans-Jochen Lorenzen](#) | [Hans-Werner Melchior](#) | [Hendrik Böhmer](#) | [Herbert Feuersänger](#) | [Holger Körber](#) | [Jan Uwe Lammert](#) | [Jochen Kleef](#) | [Josef Biller](#) | [Julia von Kanitz](#) | [Julia Spiess](#) | [Karin May](#) | [Karin Reimpell](#) | [Karin Schertler](#) | [Karsten Schween](#) | [Katja Kremling](#) | [Kolja Stegemann](#) | [Klaus Doll](#) | [Klaus Siefert](#) | [Lothar Heißenberg](#) | [Maik Schmalstich](#) | [Markus Herbst](#) | [Marietta Lindenmaier](#) | [Martin Friedrich](#) | [Mathias Plack](#) | [Mattias Beck](#) | [Meike Bettscheider](#) | [Moritz Hoffmann](#) | [Natasha Walker](#) | [Nina Cejnar](#) | [Petra Rahn](#) | [Philipp Scharff](#) | [Philip Scherenberg](#) | [Rautgundis Kießler](#) | [Rainer Höll](#) | [Rebecca Köntzer](#) | [Sabine Röseler](#) | [Silvia Rak](#) | [Simone Pöhlmann](#) | [Stefan Lilischkis](#) | [Steffen Elbert](#) | [Steffen Frischat](#) | [Steffen Lohrer](#) | [Stephanie Schorp](#) | [Timo Schneider](#) | [Tomas Jensen](#) | [Thomas Rupp](#) | [Ulrich von der Linde](#) | [Vera Grundmann](#) | [Verena Kuhn](#) | [Verena Thalhammer](#) | [Yves Waschbüsch](#) | [Yvonne Reisacher](#) | [Schmid Stiftung, Impulsrat und Bossert Associates mit deren Team an Berater:innen und Coaches.](#)

Details auf unserer Website unter »Unsere Partner«.  
<https://www.ashoka.org/de-de/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, in welcher Form wir miteinander arbeiten.

Aus rechtlichen Gründen sind zwei Partner:innen als Geschäftsführer:innen im Handelsregister eingetragen: Katharina Hinze (seit 01.08.2022) und Markus Sollner.

Die Gehaltsspanne der aktuell 13 Partner:innen von Ashoka Deutschland, die nicht ausschließlich in internationalen Programmen arbeiten, reicht von 48.856 € bis 104.663 € Jahresgehalt (Angaben für Brutto-Vollzeitgehälter inkl. Bonus bei Zielerreichung), der Mittelwert liegt bei 59.094 €.

Wir haben zehn Partnerinnen und drei Partner; die Spanne der Betriebszugehörigkeit reicht von einem Monat bis hin zu 16 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 Diana Wells, Mitglied des Leadership Teams. Ashoka: Innovators for the Public ist Eigentümerin des gesamten Eigenkapitals von 25.000 €. Die Eigentümerversammlung tagt einmal im Jahr.

Ashoka Deutschland ist Mitglied 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), in der Initiative Transparente Zivilgesellschaft sowie im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge.

Ashoka Deutschland hält zum 31.12.2022 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. Außerdem achten wir darauf, unsere Veranstaltungen ausschließlich mit vegetarischen Lebensmitteln anzubieten.

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 59%. 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 zwölf und fünfzehn Monaten. Die Bezeichnung für Einsteiger:innen kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich lauten (zum Beispiel Junior Entrepreneur, Trainee, Hospitant, Entrepreneur Apprentice), keinesfalls jedoch Praktikant.
- Studierende können bei gegenseitigem Interesse und inhaltlicher Übereinstimmung bei Ashoka Deutschland ein bis zu dreimonatigem Praktikum absolvieren. Die monatliche Bruttovergütung liegt bei 520 €.

Darüber hinaus fanden 2022 zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen statt, darunter Coachings und externe Weiterbildungen. Auslandsaufenthalte in anderen Ashoka-Büros fanden nicht statt.

# Finanzen

»Ich ermutige junge Menschen, Sozialunternehmer:innen zu werden und einen Beitrag für die Welt zu leisten, anstatt nur Geld zu verdienen. Geldverdienen macht keinen Spaß. Einen Beitrag zu leisten und die Welt zu verändern, macht viel mehr Spaß.«

– Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger  
und Ashoka-Fellow

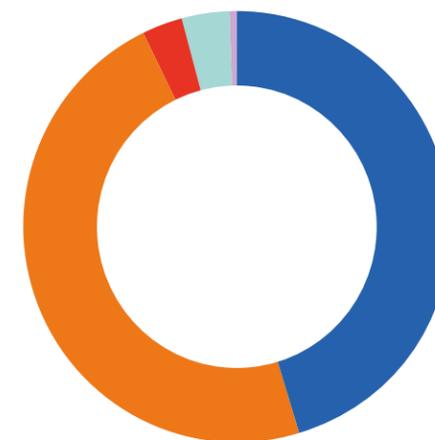
# Erträge und Aufwendungen nach Aktivitätsbereichen\*

## 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.

	2021	2020
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.445.958</b>	<b>1.531.210</b>
Ashoka Support Network (ASN)	698.000	696.956
Investierende Partner:innen	626.592	724.948
Kleinspender:innen	22.491	46.982
Vermögensverwaltung	83.120	57.400
Zweckbetrieb/ wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	15.756	4.924
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>786.518</b>	<b>1.150.657</b>
Personalkosten	496.615	599.861
Auswahlprogramm (Venture)	71.790	75.348
Förderprogramm (Fellowship & Community)	176.455	145.143
Betreuung von Ökosystem-Programmen	151.889	261.698
Administration/ Partnermanagement	96.481	117.673
Sachkosten	230.775	355.492
Stipendien für Ashoka-Fellows	59.129	195.304
Ertragssteuern	0	0
Zusätzliche Stipendien aus internationalen Stipendiengeldern	1.801	0
Insgesamt an deutsche Ashoka-Fellows geflossene Stipendien	60.930	195.304

\*alle Angaben in Euro



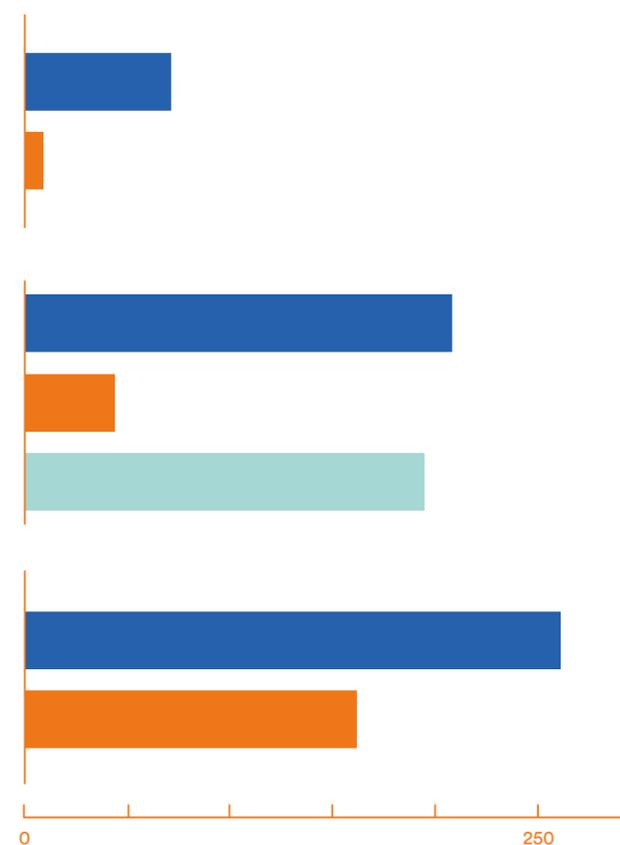
### 1.531 ERTRÄGE GESAMT

- 697 Ashoka Support Network (ASN)
- 725 Investierende Partner:innen
- 47 Kleinspender:innen
- 57 Vermögensverwaltung
- 5 Zweckbetrieb/ wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- 0 Stipendienmittel von Ashoka Global



### 1.151 AUFWENDUNGEN GESAMT

- 600 Personalkosten
- 355 Sachkosten
- 0 Ertragssteuern
- 195 Stipendienmittel
- 0 Stipendienmittel von Ashoka Global



### AUSWAHLPROGRAMM VENTURE

- 71 Personalkosten
- 9 Sachkosten

### FÖRDERPROGRAMM FELLOWSHIP & COMMUNITY

- 209 Personalkosten
- 44 Sachkosten
- 195 Stipendien an deutsche Fellows

### ÖKOSYSTEM-PROGRAMME

- 262 Personalkosten
- 162 Sachkosten

\*alle Angaben erfolgen in Tausend Euro (TEUR)

## 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 2022 gab es keine Aktivitäten in diesem Programmbereich.

## INTERNATIONALE PROGRAMME

Mit diesen Mitteln, die uns überwiegend aus internationalen Ashoka-Programmen zur Verfügung gestellt werden, koordinieren und finanzieren wir Aktivitäten wie die europäische Migrations- und Integrationsinitiative (*Hello Europe*), das *Europe Community Programm*, das *Children & Youth Program*, den *Ashoka Globalizer*, die Programme *Making More Health*, *Executive in Residence*, *Changemakers*, *Next Now*, *Changemakers United* sowie den Auf- und Ausbau weiterer Ashoka-Büros im Ausland.

	2021	2022
<b>ERTRÄGE GESAMT</b>	<b>1.506.695</b>	<b>1.498.549</b>
<b>AUFWAND GESAMT</b>	<b>1.707.550</b>	<b>1.032.697</b>
Personalkosten	464.470	402.580
Projektförderung und Sachkosten	1.242.880	630.117

## Gewinn- und Verlustrechnung von Ashoka Deutschland – vereinfachte Darstellung

	2021	2022
<b>ERLÖSE UND ERTRÄGE</b>	<b>2.952.653</b>	<b>3.029.759</b>
<b>AUFWENDUNGEN</b>	<b>2.494.068</b>	<b>2.183.355</b>
Personalaufwand	961.285	1.002.442
Sach- und sonstige Aufwendungen	1.532.784	1.180.913
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	458.585	846.404
Entnahme aus zweckgebundenen und freien Rücklagen (inkl. verwendeten Gewinnvorträgen)	458.289	219.145
Einstellung in zweckgebundene und freie Rücklagen	914.740	1.061.911
Bilanzgewinn	2.134	3.639

## Vermögensrechnung – vereinfachte Darstellung

AKTIVA	2021	2022
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	181	14
Sachanlagen	2.238	1.822
Finanzanlagen	115.000	115.000
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>		
Forderungen	69.456	57.402
Guthaben bei Kreditinstituten	2.728.044	3.366.878
Rechnungsabgrenzungsposten	5.250	14.382
<b>SUMME</b>	<b>2.920.169</b>	<b>3.555.499</b>

PASSIVA	2021	2020
<b>EIGENKAPITAL</b>		
Gezeichnetes Kapital	25.000	25.000
<b>RÜCKLAGEN</b>		
Zweckgebundene Rücklagen für zugesagte und geplante Stipendien	640.024	989.278
Zweckgebundene Rücklagen für nationale und internationale Programme	385.835	796.481
Freie Rücklagen für nationale und internationale Aktivitäten	1.525.000	1.610.000
Bilanzgewinn	2.134	3.639
Rückstellungen	16.319	19.392
Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen	180.000	0
Sonstige Verbindlichkeiten	22.856	25.210
Rechnungsabgrenzungsposten	123.000	86.500
<b>SUMME</b>	<b>2.920.169</b>	<b>3.555.499</b>

## 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 ist 2022 stabil geblieben bei leicht gesunkenen durchschnittlichen Mitgliedsbeiträgen. Unsere institutionellen Partnerschaften sind stabil. Im Jahr 2022 wurde wenige Programme im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb durchgeführt. Im Bereich der Vermögensverwaltung sind rückläufige Erträge aus Buchtantiemen zu verzeichnen.

Die Personalsituation in unseren Kernbereichen war bis zum Jahresende 2022 stabil, bei leicht gestiegenen Personalaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr. Unsere Sachaufwendungen sind aufgrund der Veranstaltung zur Aufnahme der neuen Fellows (Ashoka Fest) deutlich höher als im Vorjahr. Die Stipendienzahlungen sind aufgrund der Aufnahme von neuen Fellows erfreulicherweise im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen. Wir erwarten für das Jahr 2022 keine Ertragsteuer, da die Einnahmen aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalb der Steuer-Freigrenze verblieben.

Unser Engagement beim Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) sowie weitere Initiativen zur Mitgestaltung des Social Entrepreneurship Sektors in Deutschland werden in unseren Kernbereichen unter der Betreuung von Ökosystemprogrammen geführt. Ashoka wird auch künftig relevante Ökosystem-Themen identifizieren, prüfen und bei Bedarf durch Inkubation mitgestalten.

Ashoka Deutschland hat schon immer zu internationalen Ashoka Programmen beigetragen und war Arbeitgeberin für Mitarbeiter:innen, die teilweise sogar ausschließlich für diese gearbeitet haben. 2022 haben wir weiterhin u.a. das Globalizer Programm und die Migrationsinitiative Hello Europe mitgestaltet. Mittel für internationale Programme und Aktivitäten in anderen Ländern werden von uns verwaltet und spiegeln sich in unserer Finanzübersicht mehrheitlich als durchlaufende Positionen wider, oft jedoch mit leichter zeitlicher Verzögerung.

### ZUR ZUSAMMENFASSENDEN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG:

Die GuV zeigt die konsolidierten Beträge unserer Aktivitätsbereiche im Geschäftsjahr 2022. Unsere Gesamterträge sind im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen. Unsere Personalaufwendungen sind 2022 durch Neueinstellungen und vor allem eine inflationsbedingte Gehaltsanpassung gestiegen. Unsere Sach- und sonstigen Aufwendungen sind 2022 gesunken, da wir unter anderem weniger Mittel an Projektländer weiterleiten konnten. Schlussendlich haben wir das auch immer noch herausfordernde Jahr 2022 mit einem erfreulichen Jahresüberschuss abschließen und somit unsere Rücklagen erhöhen können..

### 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 größtenteils im Jahr 2016 angeschafften IT-Infrastruktur. Die Forderungen bestehen im Wesentlichen aus erwarteten Einnahmen aus der Vermögensverwaltung des 2. Halbjahres 2022 und Rückforderungen von Steuervorauszahlungen. Ausreichende Liquidität ist gegeben.

Bei den Passiva hat sich die Rücklage für zugesagte und künftige Stipendienmittel an deutsche Fellows aufgrund der Zusage von vier neuen Stipendien erhöht. Die gebundenen Rücklagen nach § 62 Abs. 1 Nr. 1 AO sind aufgrund von mehrjährigen Programmmitteln für internationale Programme im Kalenderjahr deutlich gestiegen. Die freie Rücklage hat sich leicht erhöht. Die Position Rückstellungen enthält vor allem die Rückstellungen für Abschluss und Prüfungskosten. Streng zweckgebundene Gelder für mehrjährige Programme weisen wir unter Anwendung des entsprechenden IDW-Standards als Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Zuwendungen aus. Diese Position wurde im Jahr 2022 vollständig aufgebraucht. Abgegrenzt werden Beiträge des Ashoka Support Networks, die für Folgejahre gedacht sind.

### WIR DANKEN UNSEREN INVESTIERENDEN PARTNERN (2022)

- BEIERSDORF AG (Venture- und Fellowship Program Europa)
- BOEHRINGER INGELHEIM (Making More Health)
- BMW FOUNDATION HERBERT QUNADT (Changemakers Summit Lateinamerika)
- BUNTSTIFTUNG (Venture- und Fellowship Program)
- KING BAUDOUIN FOUNDATION (Venture- und Fellowship Programm)
- WERHAHN STIFTUNG (Chancen für Jugendliche)

Ashoka erhielt 2022 kostenfreie Büroräume und Infrastruktur von Linklaters in München. Dank Partnerschaften mit Peters, Schönberger & Partner und PKF Deutschland fallen nur geringe Kosten für Buchhaltung, Jahresabschluss und Testierung an.



Das Ashoka Deutschland Team im Jahr 2022

### IMPRESSUM

Herausgeber	Ashoka Deutschland gGmbH Prinzregentenplatz 10 81675 München
Telefon	089 / 2175 49 75 4
Email	info_de@ashoka.org
Webseiten	www.ashoka.org/de-de
Spendenkonto	GLS Bank Kontonummer: 60 20 12 69 00 Bankleitzahl: 430 609 67 IBAN: DE89 4306 0967 6020 1269 00 BIC: GENODEM1GLS
Verantwortliche	Clara Bräuer
Gestaltung	Jan Schaab
Bilder / Grafiken	Ashoka Deutschland gGmbH Laurent Hoffmann   <a href="http://jagaland.de">jagaland.de</a>

# Danke!

An die Mitglieder des Ashoka Support Network, das Netzwerk aus Coaches und Berater:innen (Details S. 31) sowie unsere Partner:innen. Mit und durch euch können wir erst wirksam sein!

## UNSERE AKTUELLEN PRO-BONO-PARTNER:INNEN

 assure  
CONSULTING

 DLD

 EgonZehnder

 FRÖBEL  
Kompetenz für Kinder

 good2  
Mit Sicherheit Qualität

 KEKST  
CNC

 Hogan  
Lovells

 Hill+Knowlton  
Strategies

 -INSTINCTIF  
PARTNERS

 LATHAM & WATKINS<sup>LLP</sup>

 Linklaters

 McKinsey  
& Company

 MILLER & MEIER CONSULTING  
STRATEGIE · LOBBYING · LEADERSHIP

 NIEDERER KRAFT FREY

 OliverWyman

 PSP  
MÜNCHEN

 Steelcase

 SIMON & KUCHER

 XING

 CONVERA

 & undconsorten

## UNSERE INVESTIERENDEN / THEMATISCHEN PARTNER:INNEN

 Beiersdorf

 Boehringer  
Ingelheim

 Linklaters

 R&Co4  
Generations

 Werhahn  
Stiftung

 BMW Stiftung  
Herbert Quandt

 BuntStiftung München

## UNSERE CARRY4GOOD PARTNER:INNEN

 ACTON

 GENERAL  
ATLANTIC

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

 Initiative  
Transparente  
Zivilgesellschaft