

BEGLEITEVALUATION DES
ERSTEN DEUTSCHEN SOCIAL IMPACT BONDS

JuMP

Jugendliche mit Perspektive

Prof. Dr. Barbara Scheck

APRIL 2017

Autorin: Prof. Dr. Barbara Scheck,
barbara.scheck@munich-business-school.de

Inhaltsverzeichnis

I	Zusammenfassung	2		
II	Kernaussagen	3		
1	Begleitevaluation eleven Augsburg / JuMP	7		
1.1	Ziele der Begleitevaluation.	7		
1.2	Methodik und Berichtsstruktur	7		
1.2.1	Untersuchungsansatz und Vorgehen	7		
1.2.2	Limitationen der Vorgehensweise	9		
2	Theoretische Grundlagen	11		
2.1	Social Impact Investing und Social Impact Bonds.	11		
2.2	Existierende SIBs weltweit	15		
3	Modellprojekt JuMP	21		
3.1	Allgemeine Projektstruktur.	21		
3.2	Zielsetzung des Modellprojekts	25		
3.3	Zielsetzung und Motivation der Akteure.	26		
3.3.1	Öffentliche Hand	26		
3.3.2	Projektpartner.	27		
3.3.3	Ermöglicher	27		
3.3.4	Vorfinanzierer	28		
3.4	Finanzierungsstruktur	28		
3.4.1	Finanzierungsvolumen und Verzinsungshöhe	29		
3.4.2	Wirkungsmessung und Zielkriterien	30		
4	Operative Projektumsetzung	33		
4.1	Kooperation der Akteure.	33		
4.1.1	Kooperation der Akteure im Rahmen eines SIB.	33		
4.1.2	Öffentliche Hand	33		
4.1.3	Projektpartner.	34		
4.1.4	Vorfinanzierer	35		
4.2	Zielgruppe	35		
5	Abbildungsverzeichnis	40		
6	Tabellenverzeichnis.	40		
7	Literaturverzeichnis	40		

I Zusammenfassung

Ein Social Impact Bond (SIB) bezeichnet die sektorübergreifende Zusammenarbeit von Einrichtungen der öffentlichen Hand, privaten Vorfinanzierern sowie sozialen Organisationen bei der Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Die Erstattung des von den Vorfinanzierern zur Verfügung gestellten Kapitals für die Projektdurchführung erfolgt nach Abschluss des Projekts durch die öffentliche Hand und ist an die Erreichung vorab definierter Wirkungsziele geknüpft. Ziel des ersten kontinentaleuropäischen SIBs „eleven Augsburg/Jugendliche mit Perspektive (JuMP)“ ist die Identifikation, Diagnostik und Einbindung in eine sozialversicherungspflichtige Berufsausbildung oder Arbeit von mindestens 20 Jugendlichen für mindestens neun Monate. Zusätzlich zur Erfolgsevaluation (welche feststellt, ob der zahlungsbegründende Erfolgsfall vorliegt oder nicht) soll eine unabhängige wissenschaftliche Begleitevaluation Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Modellvorhabens identifizieren, um diese Erkenntnisse für zukünftige Projekte nutzen zu können.

Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration („öffentliche Hand“) beauftragte einen Intermediär, die Juvat gemeinnützige GmbH („Ermöglicher“), das Pilotprojekt eleven Augsburg/JuMP mit verschiedenen sozialen Organisationen („Projektpartner“) und auf Basis der Finanzierung von „Vorfinanzierern“ umzusetzen. Unter den Vorfinanzierern befanden sich sowohl gemeinnützige Stiftungen als auch ein Sozialinvestor, der soziale Projekte finanziert. Im Rahmen von semi-strukturierten Interviews mit allen Akteuren wurden insbesondere die Aspekte Zielsetzung und Motivation, Kooperation, Finanzierung und Zielkriterien sowie Zielgruppe und Programmgestaltung adressiert – mit folgenden zentralen Ergebnissen:

- Die Zielsetzung des SIBs unterscheidet sich von den in der Literatur bei angelsächsischen Akteuren angeführten Motiven. Statt Kostenersparnis steht im Mittelpunkt, bei gleichem Mitteleinsatz größere gesellschaftliche Wirkung zu erreichen.
- Es besteht Konsens hinsichtlich des Innovationsgrads des Finanzierungsinstruments, v. a. aufgrund der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Vorfinanzierern sowie aufgrund der wirkungsorientierten Finanzierungszusage.
- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren untereinander wird insgesamt sehr positiv bewertet.
- Die Wahrnehmung der Zielkriterien im Hinblick auf ihre Verbindlichkeit ist bei den Akteuren unterschiedlich, ihre Formulierung, Konkretisierung und Kommunikation bedürfen besonderer Sorgfalt.
- Je nach Anlagestrategie der Vorfinanzierer kommen unterschiedliche Haltungen zu den Themen Rentabilität und Informationsbedarf zum Tragen.
- Als übergreifende Erfolgskomponente kann identifiziert werden, dass durch den SIB ein Diskurs entstanden ist, der den Akteuren ein besseres Verständnis für die Handlungslogiken der jeweils anderen Sektoren ermöglicht.

II Kernaussagen

Grundlegende Informationen:

- Ein Social Impact Bond (SIB) bezeichnet die sektorübergreifende Zusammenarbeit von Einrichtungen der öffentlichen Hand, privaten Vorfinanzierern sowie sozialen Organisationen bei der Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Die Erstattung des von den Vorfinanzierern zur Verfügung gestellten Kapitals für die Projektdurchführung erfolgt nach Abschluss des Projekts durch die öffentliche Hand und ist an die Erreichung vorab definierter Wirkungsziele geknüpft. Weltweit existieren zurzeit ca. 60 SIBs, die Mehrzahl von ihnen in den USA und Großbritannien.
- Ziel des ersten kontinentaleuropäischen SIBs „eleven Augsburg/Jugendliche mit Perspektive (JuMP)“ war die Identifikation, Diagnostik, und Einbindung in eine sozialversicherungspflichtige Berufsausbildung oder Arbeit von mindestens 20 Jugendlichen. Voraussetzung war, dass diese Jugendlichen mit keiner etablierten Maßnahme der Schule oder Arbeitsverwaltung erreicht wurden. Die aufgenommene Ausbildung oder Beschäftigung musste für mindestens neun Monate in der Zeit zwischen dem 01.09.2013 und dem 31.12.2015 Bestand haben und der Ausbildungs- oder Arbeitsplatz musste in der Stadt Augsburg oder in den angrenzenden Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg liegen.
- Die unabhängige Begleitevaluation soll zusätzlich zur Erfolgsevaluation, welche feststellt, ob der zahlungsbegründende Erfolgsfall vorliegt oder nicht, die Schlüsselfaktoren des Erfolgs des Modellvorhabens identifizieren, um diese Erkenntnisse für zukünftige Projekte nutzen zu können. Hierfür wurden aufbauend auf einer Literaturrecherche ausführliche semi-strukturierte Interviews mit allen Beteiligten zu mehreren Zeitpunkten geführt. Der inhaltliche Fokus lag dabei auf

den Themen Zielsetzung und Motivation, Zusammenarbeit, Finanzierung, Zielkriterien, Zielgruppe sowie Programmgestaltung.

Zielsetzung und Motivation:

- Die Zielsetzung der an eleven Augsburg/JuMP beteiligten Parteien unterscheidet sich von den in der Literatur bei angelsächsischen Akteuren angeführten Motiven: Kostenüberlegungen spielen eine untergeordnete Rolle, vielmehr wird abgezielt auf effektivere und innovative Lösungsansätze für bis dato kaum adressierte gesellschaftliche Fragestellungen.
- Für die öffentliche Hand stellt ein SIB ein neues effektives Förderinstrument für Themenbereiche dar, in denen keine ausreichend bewährten Instrumente zur Problemlösung zur Verfügung stehen.
- Für die Projektpartner liegt der Mehrwert des SIBs im gegenseitigen Lernen und dem Einblick in neue Ansätze und Methoden.
- Der Ermöglicher strebt die Unterstützung der öffentlichen Hand bei der Entwicklung von der Prozess- hin zur Zielorientierung in der Finanzierung sozialer Dienstleistungen an.
- Die Vorfinanzierer möchten soziale Wirkung durch innovative Finanzierungsstrukturen herbeiführen.

Zusammenarbeit:

- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren wird insgesamt als sehr positiv gesehen. Insbesondere die Rolle des Ermöglichers erscheint in diesem Zusammenhang zentral als erster Ansprechpartner für alle Beteiligten sowie für die Vertragsgestaltung und die Projektsteuerung.

- Die Verantwortung des Ermöglichers für den Erfolg bewegte diesen, im Vorfeld der Umsetzung eine Interventionskette zu definieren. Die aufgrund des Freiheitsgrades des SIB bestehende Möglichkeit wieder davon abzuweichen, hat sich aus Sicht der Projektpartner als zielführend erwiesen.
- Die Vorgabe von Zielen anstelle konkreter Vorgaben zur Umsetzung hat sich als sinnvoll erwiesen, da die spezifischen Lösungsansätze und Wirkungszusammenhänge vorab nicht bekannt waren.
- Die Kooperation lokaler und externer Organisationen mit unterschiedlicher Expertise wird per se von allen Projektpartnern als bereichernd für das Projekt beschrieben.

Finanzierung:

- Die Vorfinanzierer unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung der risikoadäquaten Verzinsung sowie hinsichtlich ihrer Anforderungen an den Finanzierungsprozess und das investmentsspezifische Reporting.
- Für den Sozialinvestor war der SIB sehr viel weniger umfangreich in der Due Diligence sowie in der Berichterstattung und finanziell weniger vorteilhaft als Investitionen im existierenden Portfolio („das schlechtere Investment“).
- Für die Vorfinanzierer aus dem Stiftungswesen stellt der SIB dagegen eine finanziell attraktivere Fördermöglichkeit im Vergleich zu ihrer traditionellen Projektarbeit dar. Die SIB-Förderung ist jedoch für sie mit einem ausführlicheren Prüfprozess über die Investition verbunden („die bessere Spende“).
- Der SIB scheint damit eher eine Reallokation von Mitteln auf Seiten philanthropischer

Geldgeber zu bewirken als die zusätzliche Aktivierung privaten Investmentkapitals.

Zielkriterien:

- Die Formulierung und die Konkretisierung von Zielkriterien bedürfen besonderer Sorgfalt bei der Vertragsgestaltung, um Konfliktpotenzial bei der Subsumierung der konkreten Fälle weitestgehend zu vermeiden.
- Die Verwendung von wirkungsorientierten Zielkriterien war den Projektpartnern aus ihrer bisherigen Arbeit kaum bekannt und wird grundsätzlich positiv beurteilt.
- Obwohl aus Sicht des Intermediärs und der öffentlichen Hand eine umfangreiche Definition der Zielkriterien vor Beginn des Projekts im Rahmen der vertraglichen Regelungen erfolgte, entstand auf Seiten der Projektpartner der Eindruck, dass diese sehr eng und ungenau gewählt sowie im Laufe des Projekts geändert und restriktiver gehandhabt wurden. Auch wurde die Begründung für die Auswahl der spezifischen Indikatoren vermisst. Dies kann ggf. auf die Neuartigkeit des Instruments zurückgeführt werden und bedarf besonderer Aufmerksamkeit in der Kommunikation.
- Die Höhe der Zielvorgaben (mind. 20 erfolgreich in Ausbildung oder Arbeit vermittelte Jugendliche) wird von den Projektpartnern unterschiedlich bewertet: einerseits als sehr anspruchsvoll, aber machbar, andererseits als zu hoch, v. a. aufgrund des begrenzten Zeitraums. Der letztmalig mögliche Zielzeitpunkt für den Beginn einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (1. April 2015) wird als ungünstig betrachtet, da die Mehrzahl der Ausbildungsverträge erfahrungsgemäß in den Monaten September und Oktober unterzeichnet werden.
- Die Projektpartner würden sich für größere Klarheit und tiefere Einblicke in ihre Arbeit

zusätzlich zu den quantitativen Kennzahlen auch qualitative Elemente bei der Erfassung des Erfolgs wünschen.

- Das für die Erreichung der Zielkriterien zur Verfügung gestellte Finanzierungsvolumen wird vom Großteil der Befragten als sehr gering eingeschätzt.

Zielgruppe:

- Die Zielgruppe von eleven Augsburg/JuMP weist nach Meinung der Projektpartner keine spezifischen Charakteristika (z. B. Geschlecht, Herkunft) auf. Sie ist vielmehr dadurch geprägt, dass sie keinerlei soziale Anbindung (familiär, schulisch o. ä.) und Tagesstruktur mehr hat und dadurch Ausweichmechanismen (z. B. Drogen, Spielsucht, Gewalt) entwickelt.
- Als ursächlich für die dadurch auftretenden Probleme werden v. a. eine fehlende familiäre Sozialisation bzw. Familienschwierigkeiten genannt.
- In der Zielgruppe „bisher schwer erreichbare Jugendliche“ gibt es nach Einschätzung der Projektpartner zwischen 300 und 450 Jugendliche in Augsburg. Ihrer Meinung nach wären ca. zwei Drittel der Jugendlichen aus dieser Zielgruppe auch ohne SIB zu einem späteren Zeitpunkt durch etablierte Maßnahmen erreicht worden. Vom verbleibenden Drittel kann nach Erfahrungswerten der Projektpartner auch der SIB bis zu 30 % der Jugendlichen nicht erreichen, weil sie mit keinerlei Maßnahme erreicht werden können. Die Zielkriterien des SIB führten zu einem klareren Fokus auf die Zielgruppe sowie zu einem besseren und umfangreicheren Verständnis derselben.

Programmgestaltung:

- Empfehlungen durch die Jugendlichen selbst an Freunde und Bekannte stellten den wich-

tigsten Kanal für Ansprache und Zugang zur Zielgruppe dar.

- Ein Abbruch des Programms fand v. a. wegen Überforderung insbesondere aufgrund sich konkretisierender Arbeitsmöglichkeiten statt. Ca. 30 % der Abbrecher werden jedoch in anderen Programmen der Projektpartner weiter betreut.
- Nach Meinung aller Projektpartner unterschied sich die konkrete Arbeit mit den Jugendlichen nur punktuell von der üblichen Arbeitsweise, bspw. im Austausch über verschiedene Sichtweisen auf einen Jugendlichen oder eine spezifischere Unterstützung im Einzelfall. So konnte zusätzliches Fachwissen aufgebaut und neue bzw. ausführlichere Methoden kennengelernt werden. In diesem konkreten Projekt wäre jedoch wahrscheinlich auch die Zusammenarbeit mit nur einem Projektpartner möglich gewesen. Zum jetzigen Zeitpunkt könnte jedoch keiner der Beteiligten größere Gruppen von Jugendlichen bis hin zur gesamten Zielgruppe vor Ort betreuen.
- Es ist wahrscheinlich, dass manche Projektpartner auch ohne SIB eine Finanzierung ihrer Aktivitäten erhalten hätten; dies kann aber v. a. den spezifischen Fähigkeiten einzelner Personen zugerechnet werden. Durch die Art der Finanzierung konnten manche Projektpartner die zur Verfügung stehenden Mittel flexibler und mit weniger Bürokratieaufwand einsetzen als gewohnt.

Allgemeine Kritikpunkte und Risiken:

- Die Kommunikation an die Öffentlichkeit zu Beginn des Projekts und die damit verbundene Verzögerung in der Arbeit vor Ort haben die Erfüllung der gestellten Aufgabe erschwert.
- Aussagekräftige Daten in Bezug auf das gesellschaftliche Problem als solches und die Zielgruppe sowie hinsichtlich der volkswirt-

schaftlichen Gesamtkosten des Handlungsfelds insgesamt sind zum großen Teil nicht vorhanden.

- Die Transaktionskosten des Projekts sind bei allen Projektpartnern und Vorfinanzieren im Vergleich zu anderen Projekten sehr hoch, v. a. aufgrund eines hohen Abstimmungs- und Dokumentationsaufwands sowie des Pilotcharakters des Projekts.

Allgemeine Zustimmung und Chancen:

- Es besteht großer Konsens aller Akteure hinsichtlich des Innovationsgrads des Finanzierungsinstruments, v. a. aufgrund der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Vorfinanzierern sowie der wirkungsorientierten Finanzierungszusage.
- Im Rahmen von eleven Augsburg / JuMP wurden alle zentralen Elemente eines SIB umgesetzt; bei signifikant größeren Finanzierungsvolumina würden jedoch manche Vorteile des Finanzierungskonstrukts noch stärker zum Tragen kommen (bspw. die Kooperation der Projektpartner oder die wirkungsorientierte Kapitalallokation).
- Die einzelnen Handlungslogiken der jeweiligen Sektoren (öffentlich, privat und gemeinnützig) haben sich durch den SIB nicht verändert. Die unterschiedlichen Akteure stehen jedoch am Anfang einer vertieften Verständnisfindung füreinander. Zudem ist ein Diskurs über innovative wirkungsorientierte Finanzierungsmodelle für soziale Zwecke entstanden, der als Erfolgskomponente des Projekts angesehen werden kann.

1 Begleitevaluation eleven Augsburg / JuMP

Die unabhängige Begleitevaluation soll zusätzlich zur Erfolgsevaluation, welche feststellt, ob der zahlungsbegründende Erfolgsfall vorliegt oder nicht die Schlüsselfaktoren des Erfolgs des Modellvorhabens identifizieren, um diese Erkenntnisse für zukünftige Projekte nutzen zu können. Hierfür wurden aufbauend auf einer Literaturrecherche ausführliche semi-strukturierte Interviews mit allen Beteiligten zu mehreren Zeitpunkten geführt. Der inhaltliche Fokus lag dabei auf den Themen Zielsetzung und Motivation, Zusammenarbeit, Finanzierung, Zielkriterien, Zielgruppe sowie Programmgestaltung.

Publikationen zur SIB-Thematik Daten und Sekundärliteratur genutzt, die von den beteiligten Akteuren zur Verfügung gestellt wurden. Zusätzlich wurden mit allen Akteuren Hintergrundgespräche durchgeführt. Insgesamt konnten so 17 semi-strukturierte Interviews mit allen 10 am Pilotprojekt beteiligten Akteuren geführt werden. Diese Interviews wurden zwischen Mai 2014 und März 2016 durchgeführt. Alle vier Projektpartner vor Ort sowie der Ermöglicher und die Vertreter der öffentlichen Hand wurden zweimal befragt, einmal kurz nach Beginn des Projekts und einmal nach Ende des Projekts. Oft nahmen mehrere Vertreter der Organisation am Gespräch teil, bei zwei Projektpartnern wurden zudem mehrere Ansprechpartner zu unterschiedlichen Zeitpunkten interviewt, um die Anregungen aller am Projekt direkt Beteiligten berücksichtigen zu können. Die Vorfinanzierer wurden zu einem einzigen Zeitpunkt zum gesamten Projekt befragt.

1.1 Ziele der Begleitevaluation

Um den Pilotcharakter des ersten Social Impact Bonds (SIB) in Kontinentaleuropa darzustellen, haben die Juvat gGmbH („der Ermöglicher“) und das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration („die öffentliche Hand“) eine unabhängige wissenschaftliche Begleitevaluation beauftragt, in deren Rahmen wesentliche Bestandteile und Prozesse des Modellprojekts dokumentiert werden. Die Studie wurde in enger Abstimmung mit den beteiligten Akteuren erstellt und hatte die Identifikation erfolgsrelevanter Aspekte des Modellvorhabens zum Ziel, um diese Erkenntnisse für zukünftige Projekte nutzen zu können.

Gemeinsam mit den Auftraggebern wurden im Vorfeld der Studie drei inhaltliche Analysefelder identifiziert:

- (1) Erfolgskritische Aspekte der Meta-Ebene:
Theoretische Grundlagen des Social Impact Investing allgemein und von SIBs im Spezifischen.
- (2) Erfolgskritische Aspekte der Projektstruktur:
Allgemeine und partnerspezifische Themen des Modellprojekts JuMP.
- (3) Erfolgskritische Aspekte der operativen Projektumsetzung.

1.2 Methodik und Berichtsstruktur

1.2.1 Untersuchungsansatz und Vorgehen

Ausgehend von der Zielsetzung der Studie wurden für die Analyse neben allgemeinen

Die Interviewleitfäden wurden ausgehend von den Zielen der Evaluation in unterschiedliche inhaltliche Abschnitte aufgeteilt. Die einzelnen Fragen wurden auf Basis ausführlicher Literaturrecherche zum Thema SIBs formuliert und mit den Auftraggebern abgestimmt. Alle Interviewleitfäden hatten grundsätzlich die gleiche Struktur, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Einige Themen wurden jedoch mit manchen Akteuren

unterschiedlich ausführlich diskutiert, abhängig von ihrer jeweiligen Rolle. Alle Interviewpartner wurden am Ende des Gesprächs aufgefordert, im Gespräch nicht behandelte Fragen zu äußern oder zusätzliche Kommentare zu äußern.

Tabelle 1: Liste aller Interviewpartner und ihrer Rolle
(in alphabetischer Reihenfolge)

Interviewnr.	Organisation	Rolle
1	apeiros e. V.	Projektpartner
2	Stefan Schwall	
3	Ausbildungsmanagement Augsburg / Eckert Schulen	Projektpartner
4	Knut Wuhler	
5	Stefanie Kolba	
6	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration	Öffentliche Hand
7	Dr. Heike Jung, Markus Brey, Stefan Schmon	
8	Benckiser Stiftung Zukunft / Juvat gGmbH	Ermöglicher
9	Niklas Ruf, Dr. Stefan Shaw, Dr. Dr. Christoph Glaser	
10	BonVenture gGmbH: Dr. Erwin Stahl, Jochen Herdrich	Vorfinanzierer
11	BHF-Bank Stiftung Stefan Mumme	Vorfinanzierer
12	BMW Stiftung Herbert Quandt / Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG Carl August Graf Kospoth, Dr. Verena Schuler, Maren Bianchini-Hartmann	Vorfinanzierer
13	Joblinge gAG München	Projektpartner
14	Anja Reinhard	
15	Edith Fuchs	
16	Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll	Projektpartner
17	Oliver Munding	

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Dies stellte die Grundlage der Auswertungen dar. Die Analyse erfolgte in einem ersten Schritt top-down, in Anlehnung an die drei inhaltlichen Analysefelder. In einem zweiten Schritt wurden die Transkriptionen bottom-up nach weiteren Ideen, Informationen und Kommentaren der Interviewpartner untersucht. Die Synthese dieser beiden Herangehensweisen spiegelt sich in der aktuellen Struktur des Berichts wieder.

1.2.2 Limitationen der Vorgehensweise

Um eine möglichst große Bandbreite an Perspektiven und Meinungen abbilden zu können,

wurde von jeder Organisation mindestens eine Person befragt, in den meisten Fällen jedoch mehrere Vertreter des gleichen Akteurs. Dies garantiert jedoch nicht zwingendermaßen Repräsentativität und es ist möglich, dass manche Aspekte oder Ansichten nicht mit aufgenommen wurden. Darüber hinaus wurde im Rahmen der Zielsetzung der Studie sowie aus Ressourcengründen darauf verzichtet, weitere Stakeholder bspw. der öffentlichen Hand (Jobcenter, Arbeitsagentur) oder die Zielgruppe selbst zu interviewen. Durch die direkte Beteiligung der Interviewpartner konnten Erfahrungen aus erster Hand erfasst werden, durch ihre enge Verbindung mit dem Projekt sind die Befragten möglicherweise jedoch auch nicht unparteiisch bzw. berichten einseitig über das Projekt.

2 Theoretische Grundlagen

Ein Social Impact Bond (SIB) bezeichnet die sektorübergreifende Zusammenarbeit von Einrichtungen der öffentlichen Hand, privaten Vorfinanzierern sowie sozialen Organisationen bei der Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Die Erstattung des von den Vorfinanzierern zur Verfügung gestellten Kapitals für die Projektdurchführung erfolgt nach Abschluss des Projekts durch die öffentliche Hand und ist an die Erreichung vorab definierter Wirkungsziele geknüpft. Weltweit existieren zurzeit ca. 60 SIBs, die Mehrzahl von ihnen in den USA und Großbritannien.

2.1 Social Impact Investing und Social Impact Bonds

Angebote für die Lösung gesellschaftlicher Probleme werden bis dato aus einer Mischung von staatlichen Maßnahmen, zivilgesellschaftlichem Engagement und teilweise privaten Investitionen finanziert. So werden beispielsweise die meisten Projekte der Kinder- und Jugendarbeit von verschiedenen staatlichen Einrichtungen auf kommunaler, regionaler oder nationaler Ebene auf Basis der Sozialgesetzgebung gefördert. Zusätzlich werben diese Einrichtungen auch private Mittel in Form von Spenden, Darlehen oder Garantien ein und sind auf das Engagement ehrenamtlicher Unterstützer angewiesen. Der Kapitalmarkt für soziale Dienstleistungen, d.h. die Akquise und Verteilung von Mitteln, scheint jedoch immer noch relativ intransparent und ineffektiv zu sein, da soziale Organisationen unabhängig von ihrer Wirkung oder ihren Ergebnissen nur schwer Ressourcen akquirieren können. Darüber hinaus sind finanzielle Mittel grundsätzlich knapp und sollten möglichst effektiv allokiert werden.

Vor diesem Hintergrund sind im Kontext des Social Impact Investing eine Reihe wirkungsorientierter Finanzierungsinstrumente entstanden, die eine Investition in gemeinwohlorientierte Zwecke mit Verzinsung und Rückfluss des investierten Kapitals verbinden. Social Impact Investoren verstehen dabei die Erzielung größtmöglicher Wirkung als handlungsleitend für ihre Aktivitäten und streben so mehr Transparenz, kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Mobilisierung zusätzlichen Kapitals für gesellschaftliche Anliegen an. In letzter Konsequenz können Social Impact Investments damit zur Entwicklung eines wirksameren und leistungsfähigeren sozialen Sektors beitragen.

Social Impact Investing

Auch als Impact Investing oder wirkungsorientiertes Investieren bezeichnete Finanzierungsart, die laut des Global Impact Investing Networks (GIIN) die folgenden vier Elemente umfasst:

- **Intentionalität:** es soll mit der Investition eine positive soziale / ökologische Wirkung erzielt werden.
- **Renditeerwartung:** Die Investition erzielt eine doppelte Rendite aus finanziellem und gesellschaftlichem Gewinn.
- **Unterschiedliche Anlageklassen:** Grundsätzlich ist Social Impact Investing in allen Anlageklassen möglich.
- **Wirkungsnachweis:** Die gesellschaftliche Wirkung muss belegt werden können.

Einen solchen innovativen Finanzierungsmechanismus stellt der sog. SIB dar. Als Social Impact Investing Instrument zielt er darauf ab, soziale Dienstleistungen stärker ergebnis- und nicht rein kostenabhängig zu finanzieren. Bei einem SIB werden durch Auftrag einer staatlichen Stelle Sozialprojekte finanziert, wobei die öffentliche Hand das von privaten Vorfinanzierern zur

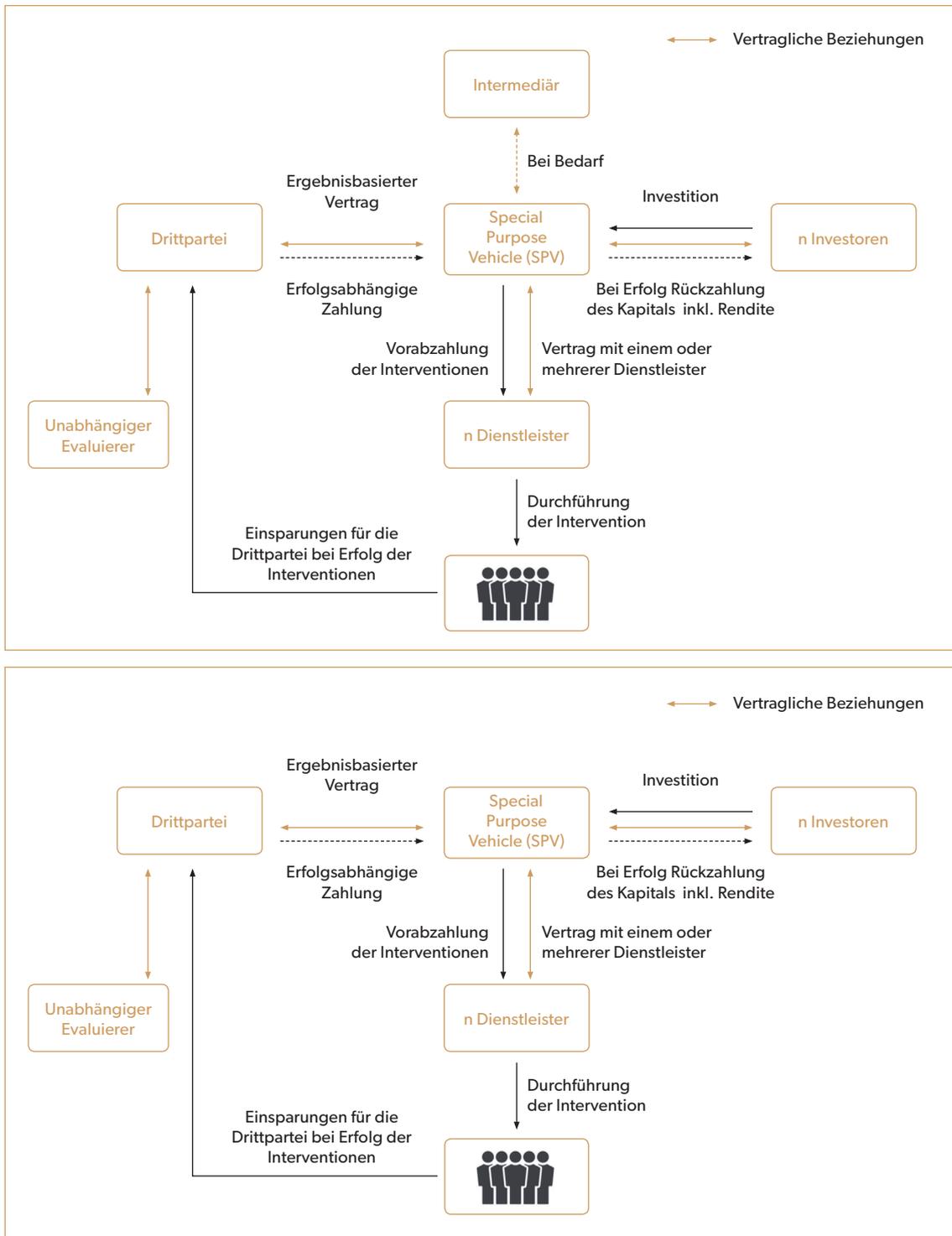


Abbildung 1: Mögliche Strukturen eines SIB

Quelle: Schaefer / Hoehstoetter (2015)

Durchführung zur Verfügung gestellte Kapital erst bei einem bestimmten, vorher festgelegten Mindesterfolg der Maßnahmen zurückzahlt. Wird dieses Ziel nicht erreicht, verlieren die Vorfinanzierer ihr Kapital teilweise oder gänzlich, je nach Vertragsgestaltung. Verschiedene Akteure – die öffentliche Verwaltung, private Vorfinanzierer und soziale Organisationen – bilden dadurch eine Wirkungspartnerschaft, die von einem Intermediär strukturiert und organisiert und von einem externen Evaluator begutachtet wird.

Entwickelt wurden SIBs von einem britischen Finanzierungsintermediär (Social Finance UK) seit den 2007er Jahren, mit dem vorrangigen Ziel, mehr Kapital für soziale Innovationen sowie für Präventionsprogramme zu mobilisieren (für einen Überblick über alle existierenden SIBs weltweit s. Tabelle 2). Die bei Erfolg garantierte staatliche Rückvergütung des investierten Kapitals zuzüglich einer Verzinsung soll es privaten Vorfinanzieren ermöglichen, bisher traditionell angelegte Mittel sozialen Dienstleistern zur Verfügung zu stellen. 2016 existierten 66 SIBs weltweit in 15 Ländern, mehr als 30 davon in Großbritannien.

Die Strukturen der existierenden SIBs unterscheiden sich teilweise: Zum einen gibt es Partnerschaften, in denen eine Zweckgesellschaft rechtliche, finanzielle und operationale Aufgaben übernimmt. Dies entspräche bei JuMP der Juvat gGmbH („Ermöglicher“). Es gibt jedoch auch SIB-Beispiele, die ohne einen solchen Intermediär agieren (in diesen erhalten die Dienstleister vor Ort bspw. direkt Kapital von den Vorfinanzern) oder Mischformen.

In der Literatur werden eine Reihe von Vorteilen eines SIB für die beteiligten Akteure genannt:

- Öffentliche Einrichtungen müssen nur bei Erfolg des Projekts rückwirkend dessen Kosten erstatten. So können begrenzte Mittel effizienter eingesetzt und soziale Zwecke wirkungsbasiert gefördert werden (Effizienzgewinne). Da das finanzielle Risiko beim privaten Vorfinanzierer liegt, können staatliche

Stellen mit neuen innovativen Interventionen experimentieren für bis dato kaum bekannte, nur schwer erreichbare oder neu entstehende komplexe Probleme und Zielgruppen (Effektivitätsvorteile). Darüber hinaus sind SIBs durch ihre Finanzierungsstruktur sehr gut dazu geeignet, Präventionsmaßnahmen zu fördern, die aufgrund im Vorfeld schwer abzusehender Ergebnisse häufig bis dato nicht gefördert werden können.

- Private Vorfinanzierer können ihre Mittel dem sozialen Sektor zur Verfügung stellen und somit finanzielle Investitionen mit der Lösung gesellschaftlicher Anliegen verbinden. Zusätzlich bieten SIBs die Möglichkeit, Anlageportfolien nach Risiko-Rendite-Gesichtspunkten zu diversifizieren.

Vorteile von SIBs

- Effizienzgewinne
- Effektivitätsvorteile
- Finanzierung von Präventionsmaßnahmen
- Förderung sozialer Innovationen
- Mobilisierung privaten Kapitals
- Diversifizierung des Anlageportfolios
- Gesicherte und flexible Finanzierungsbasis

Herausforderungen von SIBs

- Komplexität, Transaktionskosten, mangelnde Standardisierung
- Renditeadäquate Verzinsung
- Wirkungsmessung
- Skalierbarkeit

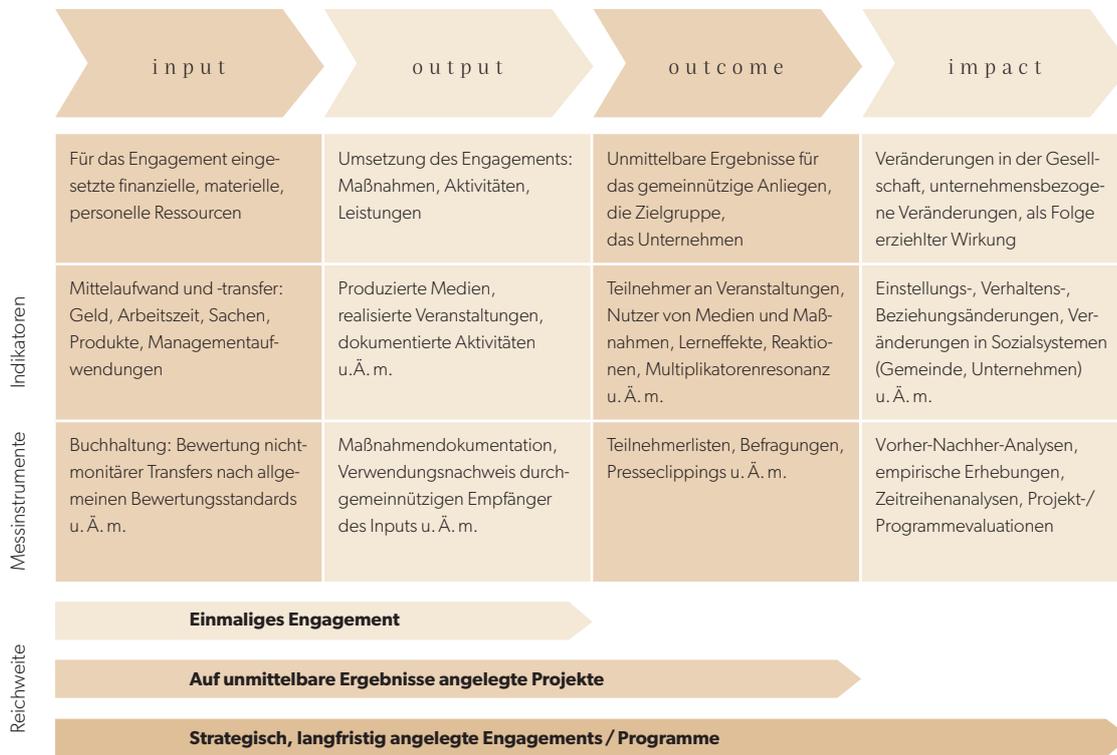


Abbildung 2: Die IOOI-Methode

Quelle: Bertelsmann (2010).

- Zivilgesellschaftliche Organisationen sind durch die gesicherte Finanzierungsgrundlage von SIBs in der Lage, sich auf die Arbeit mit den Zielgruppen zu fokussieren anstatt fortlaufend Mittel akquirieren zu müssen. Zudem erhalten sie durch das vorab definierte Projektbudget eine gewisse Flexibilität in der Mittelverwaltung.

Daneben wurden jedoch auch bereits einige Herausforderungen identifiziert, die bei der Implementierung eines SIB auftreten können:

Hohe Komplexität und Transaktionskosten, u. a. aufgrund mangelnder Standardisierung;

- Determinierung und Vergütung durch eine renditeadäquate Verzinsung;
- Wirkungsmessung der erreichten gesellschaftlichen Veränderung.

Dieses Politik- und Finanzierungsinstrument wird auch als „payment by results“, „pay for success“, „social benefit bond“ oder „sozialer Wirkungskredit“ bezeichnet. Der Name des Finanzierungsvehikels, „Bond“ bzw. auf Deutsch „Anleihe“ ist jedoch irreführend: Es handelt sich bei einem SIB nicht um ein Finanzinstrument mit einer festen Verzinsung, auch sind SIBs rechtlich nicht wie herkömmliche Anleihen strukturiert. Vielmehr ist die zu erzielende finanzielle Rendite eines SIB variabel, da sie von der erreichten gesellschaftlichen Wirkung abhängt, in manchen SIB-Konstrukten ist auch das Nominalkapital nicht zwingendermaßen abgesichert. Es kann daher bei einem SIB vielmehr von einer öffentlich-privaten Partnerschaft gesprochen werden, der manche Autoren aufgrund des Risikos eher eigenkapitalähnlichen Charakter zuschreiben, wieder andere sehen abgeleitet aus den komplexen Vertragsbeziehungen sowie der Finanzierung nachgelagerten Entscheidung über die Er-

folgsvergütung Gemeinsamkeiten mit Derivaten und hier besonders mit Digitaloptionen.

Dem Nachweis der Wirkung – bspw. durch Evaluation, Quantifizierung oder Monetarisierung – kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu: die erreichten gesellschaftlichen Veränderungen sind ausschlaggebend für die Höhe der Verzinsung des eingesetzten Kapitals und sollen so eine maximal wirkungsorientierte Investition garantieren. Die Wirkungsanalyse erfolgt daher meist durch unabhängige Dritte im Rahmen einer externen Prüfung. Meist wird dabei in Anlehnung an die IOOI-Methode (s. Abbildung 2) abgestellt auf so genannte Outcomes, d. h. die unmittelbar in der Zielgruppe erreichten Veränderungen.

Ganz allgemein werden Wirkungen als Veränderungen von Strukturen, Prozessen oder individuellen Verhaltensweisen verstanden, die auf eine bestimmte Intervention zurückgeführt werden können. Dieser Wandel kann in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen erfolgen: Gesamtgesellschaftlich auf einer Makroebene, auf Mesoebene bei gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen sowie bei konkreten Individuen oder Zielgruppen (Mikroebene). Daher entstehen durch Interventionen im Rahmen eines SIBs auch Wirkungen, wenn das Projekt die vorab definierten Ziele nicht vollumfänglich erreicht.

2.2 Existierende SIBs weltweit

Der erste SIB wurde 2010 im Peterborough Gefängnis in Großbritannien umgesetzt. Seitdem wurden 66 weitere SIBs weltweit implementiert, die Mehrzahl in Großbritannien und den USA. Mindestens 40 weitere SIBs befinden sich momentan in der Konzeptionsphase.

Tabelle 2: Übersicht existierender SIBs weltweit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Instiglio (2017).

Nr.	Land	Ort	Themenfeld	Outcome Finanzierer	Vertragsdauer (in Jahren)	Outcome Zahlung (in Mio)	Investitionssumme (in Mio)
1	Australien	New South Wales	Intensive Familienunterstützung	Government of New South Wales	7	19.5 AUD	10 AUD
2	Australien	New South Wales	Unterstützung für Eltern mit Säuglingen	Government of New South Wales	7	18.2 AUD	7 AUD
3	Austria	Oberösterreich	Häusliche Gewalt gegen Frauen	Sozialministerium	3	0.82 EUR	0.8 EUR
4	Belgien	Brüssel	Unemployment among youth migrants	Actiris, Arbeitsagentur Brüssel	3	0.29 EUR	0.23 EUR
5	Kanada	Saskatchewan	Betreutes Wohnheim für alleinerziehende Mütter	Government of Saskatchewan (Sozialministerium)	5	1.3 CAD	1 CAD
6	Finnland	Helsinki	Fernbleiben vom Arbeitsplatz	South-West, Finland Magistrate, Savo Consortium for Education, Municipality of Nurmijarvi Aleksia	3		0.7 EUR
7	Deutschland	Augsburg	Berufsintegration von Jugendlichen	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration	2	0.3 EUR	0.3 EUR
8	Indien	Rajasthan	Erziehung	Children Investment Fund Foundation	3	0.31 USD	0.27 USD
9	Irland	Dublin	Obdachlosigkeit	Dublin City Council	1		0.5 EUR
10	Israel	Landesweit	Reduzierung Diabetes Typ II	Zwei israelische Gesundheitsorganisationen (Clalit, Leurnit) und das National Insurance Institute	3		5.5 USD
11	Israel	Tel Aviv	Reduzierung der Abbruchquote in Hochschuleinrichtungen	Haifa University Tel Aviv Yaffo Academic College	8	3 USD	2.1 USD
12	Niederlande	Rotterdam	Jugendarbeitslosigkeit	Municipality of Rotterdam	5		3 EUR
13	Niederlande	Utrecht	Jugendarbeitslosigkeit	Municipality of Utrecht	6		2.1 EUR
14	Niederlande	Landesweit	Rückfallkriminalität	Ministry of Security and Justice	2,5	1.3 EUR	1.2 EUR
15	Niederlande	Utrecht	Jugendarbeitslosigkeit	Municipality of Utrecht	4	Undisclosed	0.73 EUR

Nr.	Land	Ort	Themenfeld	Outcome Finanzierer	Vertragsdauer (in Jahren)	Outcome Zahlung (in Mio)	Investitionssumme (in Mio)
16	Niederlande	Rotterdam	Jugendarbeitslosigkeit	Municipality of Rotterdam	2	0.85 EUR	0.7 EUR
17	Niederlande	Enschede	Arbeitskräfteentwicklung	Municipality of Enschede	2,5		1.1 EUR
18	Niederlande	Eindhoven	Jugendarbeitslosigkeit	Municipality of Eindhoven	3		1.7 EUR
19	Peru	Peruanische Amazonasregion	Kakao- und Kaffeeproduktion	Common Fund for Communities	1	Undisclosed	0.11 USD
20	Portugal	Lissabon	Schulerfolg	Municipality of Lisbon	1	Undisclosed	0.12 EUR
21	Südkorea	Seoul	Kindersozialhilfe	Department of Women and Family Policy, Office of Children and Young People, Seoul Metropolitan Government	3	9.4 USD	
22	Schweden	Norrköping	Frühkindliche Entwicklung	Rotterdam Municipality	4	12 SEK	10 SEK
23	Schweiz	Bern	Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt	The Canton of Bern Department of Health and Welfare	5	0.29 CHF	0.27 CHF
24	USA	Chicago	Frühkindliche Entwicklung	City of Chicago Board of Education and City of Chicago	4	34.5 USD	16.9 USD
25	USA	Massachusetts	Rückfallkriminalität	Commonwealth of Massachusetts	7	27 USD	18 USD
26	USA	New York City	Rückfallkriminalität	New York City	3	11.7 USD	9.6 USD
27	USA	New York State	Beschäftigung ehemaliger Häftlinge	US Dept. of Labor and NY State	5,5	21.5 USD	13.5 USD
28	USA	Salt Lake County, Utah	Frühkindliche Entwicklung	United Way of Salt Lake, Salt Lake County (first year) and State of Utah	7		7 USD
29	USA	Cuyahoga County, Ohio	Wohnungsbau und Jugendhilfe	County of Cuyahoga	6	5 USD	4 USD
30	USA	Massachusetts	Obdachlosigkeit	Commonwealth of Massachusetts	6	6 USD	3.5 USD
31	USA	Fresno, California	Asthma Management	California Endowment	2	1.1 USD	
32	USA	Denver	Obdachlosigkeit	City and County of Denver	5	11.4 USD	8.7 USD
33	USA	Santa Clara County, California	Obdachlosigkeit	County of Santa Clara	6	8 USD	6.9 USD

Nr.	Land	Ort	Themenfeld	Outcome Finanzierer	Vertragsdauer (in Jahren)	Outcome Zahlung (in Mio)	Investitionssumme (in Mio)
34	USA	South Carolina	Kinder- und Müttergesundheit	State of South Carolina	4	7.5 USD	30 USD
35	USA	Connecticut	Familienstabilität, Drogenabhängigkeit	Connecticut Department of Children and Families	4,5		12.5 USD
36	Vereinigtes Königreich	Peterborough	Rückfallkriminalität	Ministry of Justice, UK	7	8 GBP	5 GBP
37	Vereinigtes Königreich	Essex County	Pflegeunterbringung	Essex County Council, UK	8	7 GBP	3.1 GBP
38	Vereinigtes Königreich	Greater Merseyside	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	Undisclosed	1.5 GBP
39	Vereinigtes Königreich	East London	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	3.2 GBP	0.9 GBP
40	Vereinigtes Königreich	East London	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	1.3 GBP	0.37 GBP
41	Vereinigtes Königreich	West Midlands (Birmingham)	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	3.4 GBP	3 GBP
42	Vereinigtes Königreich	Nottingham City	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	2.9 GBP	1.7 GBP
43	Vereinigtes Königreich	Perthshire and Kinross, Scotland	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	1.2 GBP	
44	Vereinigtes Königreich	West London	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	3.0 GBP	
45	Vereinigtes Königreich	Cardiff and Newport	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	1.9 GBP	0.4 GBP
46	Vereinigtes Königreich	Greater Manchester (Manchester, Salford, Bolton, Oldham, Tameside)	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	3.3 GBP	0.8 GBP

Nr.	Land	Ort	Themenfeld	Outcome Finanzierer	Vertragsdauer (in Jahren)	Outcome Zahlung (in Mio)	Investitionssumme (in Mio)
47	Vereinigtes Königreich	Thames Valley (South West England)	Arbeitskräfteentwicklung	Department of Work and Pensions	3,5	3,7 GBP	0,9 GBP
48	Vereinigtes Königreich	London	Obdachlosigkeit	Greater London Authority, Department for Communities and Local Government (DCLG)	3	2,4 GBP	1,2 GBP
49	Vereinigtes Königreich	London	Obdachlosigkeit	Greater London Authority, Department for Communities and Local Government (DCLG)	3	2,4 GBP	1,2 GBP
50	Vereinigtes Königreich	Landesweit	Adoption	Local authorities and Social Outcomes Fund	10	Undisclosed	2,4 GBP
51	Vereinigtes Königreich	Newcastle	Langfristiger Gesundheitszustand	NHS NWCCG, Big Lottery Fund and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	7	3 GBP	1,7 GBP
52	Vereinigtes Königreich	Greenwich, Manchester, Oldham and Rochdale	Jugendobdachlosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	1,6 GBP	0,6 GBP
53	Vereinigtes Königreich	West Yorkshire	Jugendobdachlosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	Undisclosed	0,9 GBP
54	Vereinigtes Königreich	Newcastle, Northumberland, South Tyneside, North Tyneside, Gateshead, Durham and Sunderland	Jugendobdachlosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	2,1 GBP*	0,5 GBP
55	Vereinigtes Königreich	Liverpool and Knowsley	Jugendobdachlosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	1,2 GBP	0,6 GBP
56	Vereinigtes Königreich	Gloucestershire, Tewkesbury, Forest of Dean, Stroud, Cheltenham, Gloucester City and Cotswold	Jugendobdachlosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	1,5 GBP	0,3 GBP

Nr.	Land	Ort	Themenfeld	Outcome Finanzierer	Vertragsdauer (in Jahren)	Outcome Zahlung (in Mio)	Investitionssumme (in Mio)
57	Vereinigtes Königreich	Birmingham, Coventry, Solihull, Walsall and Wyre Forest	Jugendarbeitslosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3,5	2.5 GBP	1 GBP
58	Vereinigtes Königreich	Leicester, Leicestershire, Derby and Derbyshire	Jugendarbeitslosigkeit	Department of Communities and local Government, and the Cabinet Office's Social Outcomes Fund	3	3 GBP	0.6 GBP
59	Vereinigtes Königreich	Greater Merseyside	Jugendengagement	Cabinet Office, Department of Work and Pensions and the Ministry of Justice	3	4 GBP**	1.4 GBP
60	Vereinigtes Königreich	London	Jugendengagement	Cabinet Office, Department of Work and Pensions and the Ministry of Justice	3	4 GBP**	
61	Vereinigtes Königreich	Sheffield	Jugendengagement	Cabinet Office, Department of Work and Pensions and the Ministry of Justice	3	4 GBP**	0.9 GBP
62	Vereinigtes Königreich	Great Manchester	Jugendengagement	Cabinet Office, Department of Work and Pensions and the Ministry of Justice	3	3 GBP	0.9 GBP
63	Vereinigtes Königreich	Haringey, Staffordshire & Tower Hamlets	Psychische Gesundheit und Beschäftigung	Cabinet Office Social Outcomes Fund, Haringey Council and CCG, Tower Hamlets CCG, Staffordshire County Council and CCGs	3	Undisclosed	0.4 GBP
64	Vereinigtes Königreich	Worcestershire	Soziale Isolation	Clinical Commissioning Groups, Worcestershire County Council and the Cabinet Office	4,5	2 GBP	0.85 GBP
65	Vereinigtes Königreich	Birmingham	Pflegeunterbringung	Birmingham City Council, Big Lottery Fund, Commissioning Better Outcomes Fund, Cabinet Office Social Outcomes Fund	4	Undisclosed	1 GBP
66	Vereinigtes Königreich	Manchester	Pflegeunterbringung	Manchester City Council, Cabinet Office Social Outcomes Fund	8	Undisclosed	1.2 GBP

3 Modellprojekt JuMP

3.1 Allgemeine Projektstruktur

Der erste kontinentaleuropäische SIB JuMP wurde in der Stadt Augsburg umgesetzt. Auftraggeber der öffentlichen Hand war das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, die Juvat gGmbH fungierte als Intermediär, der vier gemeinnützige Vorfinanzierer und vier Projektpartner vor Ort sowie die Evaluierer koordinierte.

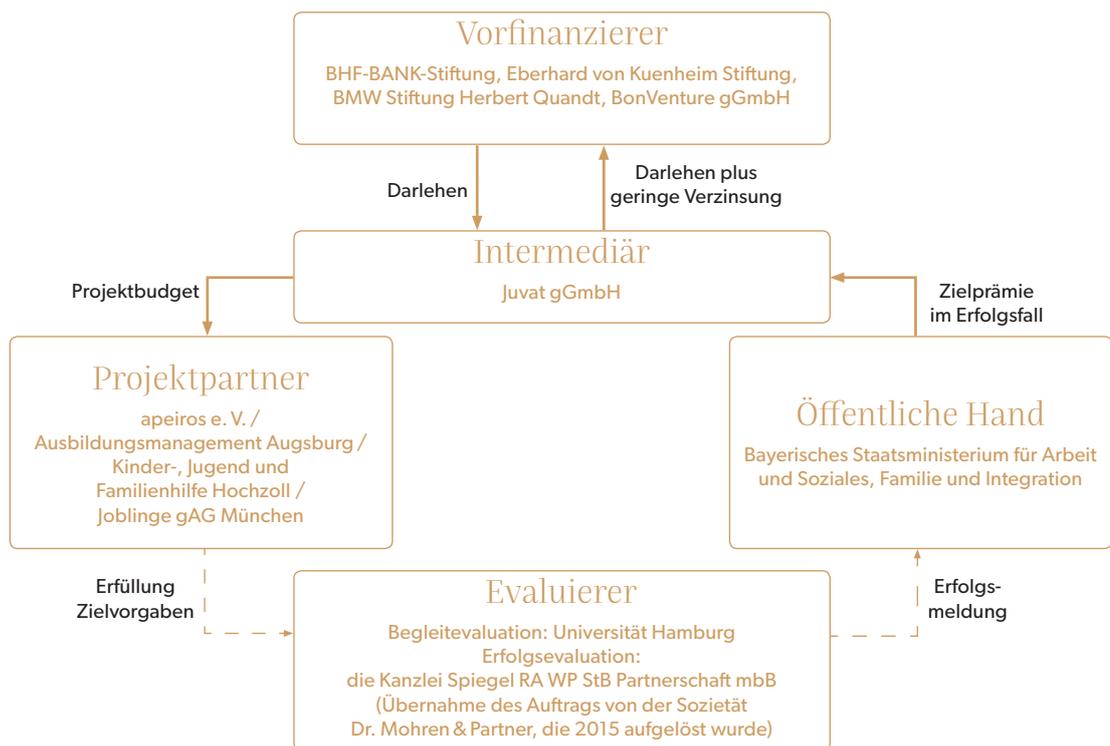


Abbildung 3: Struktur des SIB JuMP

Quelle: Juvat gGmbH (2014).

Augsburg liegt im bayerischen Regierungsbezirk Schwaben. Mit rund 273.000 Einwohnern (Stand: Dezember 2013), davon 13.357 Arbeitslosen (Dezember 2016; dies entspricht einer Quote von 3,6%) zählt Augsburg zu den 23 Oberzentren des Freistaats Bayern und zu den wichtigsten Wirtschaftsstandorten Süddeutschlands

Folgende Akteure waren am SIB JuMP beteiligt:

Öffentliche Hand:

Die öffentliche Hand ist Auftraggeber des SIB. Bei Erreichen der vorab festgelegten objektiv messbaren Ziele ersetzt sie den Vorfinanzierern die eingesetzten Mittel zzgl. einer Prämie aus staatlichen Mitteln.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration



Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS) ist ein Ministerium des Freistaates Bayern mit Sitz in München. Das Aufgabenspektrum des Ministeriums beinhaltet die Familienpolitik, die Arbeitsmarktpolitik, die Frauenpolitik, die Kinderbetreuung, die Betreuung von behinderten Menschen sowie Politik für Senioren, Asylbewerber und Ausiedler.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit
und Soziales, Familie und Integration
Winzererstraße 9
80797 München

www.stmas.bayern.de

Projektpartner:

Mit der operativen Umsetzung des SIB wurden vier Projektpartner betraut. Diese haben zielgruppenspezifische Programmangebote aus dem Bereich der Jugendhilfe sowie der Ausbildungsförderung und Berufsorientierung zusammengeführt.

apeiros e.V.



apeiros möchte die Ursachen von Schulabsentismus aufdecken und so Schulverweigerung von Kindern verhindern bzw. die Rückführung von Verweigerern in den schulischen Kontext ermöglichen. Dafür bietet die Organisation verschiedene Lösungen für Eltern und Kinder (u. a. eine detaillierte Diagnostik) sowie Schulen und Jugendämter an.

Apeiros e.V.
Hagenauer Straße 30
42107 Wuppertal
www.apeiros-ev.de

Ausbildungsmanagement Augsburg (AMA) / Eckert Schulen



Ziel aller Aktivitäten von AMA ist die Verhinderung des Ausbildungsabbruchs von diskriminierten und benachteiligten Jugendlichen. Dafür werden die Jugendlichen in allen Lebensbereichen und –belangen unterstützt: Im privaten Umfeld wie auch in der Qualifikation, in der Bewerbungsphase sowie bei der Arbeitssuche.

Eckert Schulen
RBZ-Eckert
Fuggerstraße 3
86150 Augsburg

<http://www.ausbildungsmanagement.org/index.html>

Joblinge München gAG



Die Joblinge wurden 2009 durch die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group und die Eberhard von Kuehnheim Stiftung der BMW AG gegründet mit dem Ziel, Jugendarbeitslosigkeit durch Mentorenprogramme und Praktika zu senken. An mittlerweile 24 Standorten werden die Teilnehmer der Programme durch eine Vielzahl von Qualifizierungsmaßnahmen sowie durch individuelle Förderung durch einen Mentor in die Arbeitswelt reintegriert.

Joblinge gAG

Leopoldstraße 74
80802 München

<https://joblinge.de/>

Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll



Die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll hilft seit 1908 in Augsburg Kindern, Jugendlichen und Familien in problematischen Lebenssituationen durch eine intensive pädagogische Betreuung.

Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll
Karwendelstraße 7
86163 Augsburg

<http://kinder-jugendhilfe-augsburg.de>

Vorfinanzierer:

Vorfinanziert wurde das Modellprojekt in Augsburg von vier gemeinnützigen Organisationen. Diese übernehmen sowohl die Finanzierung des SIB wie auch das komplette Ausfallrisiko: Sie erhalten die zur Verfügung gestellten Mittel einschließlich einer Verzinsung nur bei Erreichen der definierten Erfolgskennzahlen zurück.

BHF-Bank-Stiftung



Die BHF-Bank Stiftung wurde 1999 gegründet und setzt den Willen ihrer Stifterin durch Projekte in den Themenfeldern zeitgenössische Künste, Wissenschaft und Soziales um. Die Erlöse aus dem gestifteten Vermögen von 20 Millionen Euro werden jeweils hälftig für Projekte im Sozial- und Wissenschaftsbereich und für die zeitgenössischen Künste und den künstlerischen Nachwuchs eingesetzt. Die Investition der BHF-Bank Stiftung in den SIB erfolgte aus den freien Rücklagen.

BHF Bank Stiftung
Bockenheimer Landstraße 10
60323 Frankfurt am Main

www.bhf-bank-stiftung.de

BonVenture gGmbH



BonVenture ist der erste soziale Risikokapitalfonds in Deutschland. Er unterstützt Sozialunternehmen bei der nachhaltigen Lösung konkreter gesellschaftlicher und ökologischer Probleme. Die Investition von BonVenture erfolgte aus dem Grundstockvermögen der BonVenture gGmbH, verbunden mit einer Ausfallbürgschaft der BonVenture Management GmbH.

BonVenture Management GmbH
Pettenkoferstraße 37
80336 München

www.bonventure.de

BMW Stiftung Herbert Quandt



Die BMW Stiftung Herbert Quandt fördert den globalen Dialog und gesellschaftliche Innovationen. Dazu bringt sie in ausgewählten Themenfeldern Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, Nationen und Sektoren zusammen. Die Investition der BMW Stiftung Herbert Quandt in den SIB erfolgte aus der Ergebnisrücklage.

BMW Stiftung Herbert Quandt
Praterinsel 4
80538 München

www.bmw-stiftung.de

Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG



Die Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG fördert unternehmerisches Denken und Handeln über den wirtschaftlichen Kontext hinaus. Die Investition der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG in den SIB erfolgte aus der Ergebnisrücklage.

Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG
Amiraplatz 3 / Luitpoldblock
80333 München

www.kuenheim-stiftung.de

Intermediär:

Der Intermediär ist der Vertragspartner der öffentlichen Hand, hat Vorfinanzierer und Projektpartner mit eingebunden und beauftragte gemeinsam mit dem StMAS die ausgewählten Evaluierer. Darüber hinaus betreute der Intermediär die operative Umsetzung des SIB. Im Kontext von JuMP wurde der Intermediär auch als „Ermöglicher“ bezeichnet.

Juvat gemeinnützige GmbH


Die Juvat gGmbH ist eine Tochtergesellschaft der Benckiser Stiftung Zukunft und möchte durch die Entwicklung und Umsetzung von SIBs finanzielle Förderung sozialer Projekte an nachgewiesene Wirkung koppeln.

Juvat gGmbH
Büro München:
Praterinsel 4
80538 München

<http://www.benckiser-stiftung.org/de/juvat>

Evaluierer:

Unabhängiger, externer Evaluierer war im vorliegenden Fall die Kanzlei Spiegel RA WP StB Partnerschaft mbB (Übernahme des Auftrags von der Sozietät Dr. Mohren&Partner, die 2015 aufgelöst wurde) aus München. Zusätzlich wurde parallel von der Universität Hamburg eine Prozessevaluation durchgeführt.

3.2 Zielsetzung des Modellprojekts

Ziel des ersten kontinentaleuropäischen SIB „eleven Augsburg/Jugendliche mit Perspektive (JuMP)“ war die Identifikation, Diagnostik, und Einbindung in eine sozialversicherungspflichtige Berufsausbildung oder Arbeit von mindestens 20 Jugendlichen. Voraussetzung war, dass diese Jugendlichen mit keiner etablierten Maßnahme der Schule oder Arbeitsverwaltung erreicht wurden. Die aufgenommene Ausbildung oder Beschäftigung musste für mindestens neun Monate in der Zeit zwischen dem 01.09.2013 und dem 31.12.2015 Bestand haben und der Ausbildungs- oder Arbeitsplatz musste in der Stadt Augsburg oder in den angrenzenden Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg liegen.

Im Sommer 2013 wurde durch eine vertragliche Vereinbarung zwischen der Juvat gGmbH und dem Freistaat Bayern die Durchführung eines Modellprojekts initiiert: Es sollte ein innovatives erfolgsbasiertes Konzept zur Lösung einer konkreten Aufgabe im arbeitsmarktpolitischen und sozialen Bereich durchgeführt werden. Im Folgenden wurde als Pilotprojekt in der Region Augsburg von Ende 2013 bis einschließlich 2015 der erste kontinentaleuropäische SIB unter dem Namen JuMP – Jugendliche mit Perspektive implementiert.

Die Zielsetzung von JuMP wurde vertraglich folgendermaßen spezifiziert:

- Der Ermöglicher sollte innerhalb der Laufzeit des Modellprojekts mindestens 20 personenverschiedene Jugendliche, die ihren Hauptwohnsitz im Regierungsbezirk Schwaben haben, auffinden und
- in eine sozialversicherungspflichtige Berufsausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz oder der Handwerksordnung oder in sozi-

alversicherungspflichtige Arbeit bringen, wobei sich

- die Berufsausbildungs- und/oder Arbeitsstätte in der kreisfreien Stadt Augsburg oder im Landkreis Augsburg oder im Landkreis Aichach-Friedberg befinden musste und
- die Berufsausbildung oder Arbeit auch tatsächlich vollzogen werden musste und
- diese Personen jeweils für einen Mindestzeitraum von mehr als neun Monaten in entsprechenden Berufsausbildungs- oder Arbeitsbetrieben, davon bei dem letzten Berufsausbildungs- oder Arbeitsbetrieb, bei dem die einzelnen Personen innerhalb der Laufzeit des Modellprojekts tätig waren, jeweils zusammenhängend mehr als sechs Monate, verbleiben.

Jugendliche im Sinne der Vereinbarung waren Personen, die im Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme im Rahmen des Modellprojekts durch den Ermöglicher und/oder einen Projektpartner das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet hatten und

- die keine Schule besuchten oder die Schulpflicht beendet hatten und
- die keine laufende und keine abgeschlossene Berufsausbildung hatten sowie
- keiner Erwerbstätigkeit (von gelegentlicher Erwerbstätigkeit von nicht mehr als vier Wochen am Stück innerhalb der letzten sechs Monate vor der ersten Kontaktaufnahme im Rahmen des Modellprojekts durch den Ermöglicher und/oder einen Projektpartner abgesehen) nachgingen.

Erreicht der Ermöglicher dieses Ziel, so ist eine hundertprozentige Zielerreichung gegeben. Ein höherer Zielerreichungsgrad würde keine höhere Prämienzahlung bewirken. Diese binäre Erfolgsentscheidung unterscheidet sich von der Regelung in anderen Ländern, in denen die Er-

folgsabhängigkeit der Finanzierung nach dem Ausmaß der Zielerreichung gestaffelt ist.

3.3 Zielsetzung und Motivation der Akteure

- › Die Zielsetzung der an eleven Augsburg/JuMP beteiligten Parteien unterscheidet sich von den in der Literatur bei angelsächsischen Akteuren angeführten Motiven: Kostenüberlegungen spielen eine untergeordnete Rolle, vielmehr wird abgezielt auf effektivere und innovative Lösungsansätze für bis dato kaum adressierte gesellschaftliche Fragestellungen.
- › Für die öffentliche Hand stellt ein SIB ein neues effektives Förderinstrument für Themenbereiche dar, in denen keine ausreichend bewährten Instrumente zur Problemlösung zur Verfügung stehen.
- › Für die Projektpartner liegt der Mehrwert des SIBs im gegenseitigen Lernen und dem Einblick in neue Ansätze und Methoden.
- › Der Ermöglicher strebt die Unterstützung der öffentlichen Hand bei der Entwicklung von der Prozess- hin zur Zielorientierung in der Finanzierung sozialer Dienstleistungen an.

3.3.1 Öffentliche Hand

Für die Gesprächspartner der öffentlichen Hand stellt der SIB eine neuartige Intervention im Sozialsektor dar. Die Neuartigkeit liegt begründet in der Effektivität des Förderinstruments, das es staatlichen Einrichtungen ermöglicht, Lösungen für Themenbereiche zu finden, für die es noch keine ausreichend erprobten Lösungswege gibt.

So können neue Lösungen ggf. verbunden mit einer besseren Qualität der Dienstleistung implementiert wird. Dieser Vorteil leitet sich nach Meinung der Interviewpartner vor allem daraus ab, dass die Projektpartner vor Ort näher an den Leistungsempfängern sind, sowie deren Bedürfnisse besser kennen und staatliche Einrichtungen im Falle fehlender erprobter Lösungswege nicht – wie in klassischen Förderverfahren vorgesehen – vorab eine geeignete Vorgehensweise definieren können. Darüber hinaus kann durch einen SIB stärker erfolgsorientiert gearbeitet werden und er bietet den Vorteil die Wirksamkeit sozialen Handelns zu belegen, die häufig hinterfragt wird. Als weitere Motivation sieht die öffentliche Hand im SIB die Möglichkeit, weitere Mittel und Finanzierer für den sozialen Sektor zu gewinnen.

3.3.2 Projektpartner

Hauptargumente aller vier Projektpartner für eine Teilnahme an JuMP waren der Beitrag zu einer Innovation im Sozialsektor sowie die Aussicht, von anderen Teilnehmern fachlich etwas zu lernen und ggf. übernehmen zu können. Die Sicherung der Finanzierung war für die Beteiligung an diesem konkreten Piloten jedoch entgegen der Erkenntnisse aus anderen SIBs nicht ausschlaggebend. Dies kann sicherlich darauf zurückgeführt werden, dass die beteiligten Organisationen in ihrem Tätigkeitsfeld über langjährige Erfahrung, Reputation sowie ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten verfügen. Es wäre jedoch vorstellbar, dass dies zu einem Motiv werden könnte, wenn die Aufträge aus SIBs perspektivisch größere Finanzierungsvolumina beinhalten würden. Ab einer gewissen Auftragssumme wäre es wahrscheinlich auch für die etablierten Projektpartner schwierig, diese Mittel einzuwerben sowie die daraus resultierenden Aufträge alleine zu bearbeiten.

3.3.3 Ermöglicher

Der Ermöglicher möchte mit JuMP allgemein zu mehr Wirksamkeit in Deutschlands sozialem Sektor beitragen. Konstituierend für JuMP war aus Sicht des Ermöglichers, dass die öffentliche Hand vor Beginn des Projekts den zu bearbeitenden Themenbereich definierte, um so ihre hoheitlichen Aufgaben erfüllen zu können. Im konkreten Fall bedeutete dies, dass die öffentliche Hand ex-ante folgende Parameter festlegte:

- den Themenbereich bzw. die gesellschaftliche Lücke, an der gearbeitet werden soll,
- die Ziele, die mit dem Vorhaben erreicht werden sollen,
- das Budget, das für das Vorhaben eingesetzt werden soll,
- den Partner, mit dem das Thema umgesetzt werden soll.

Die Identifikation geeigneter Organisationen für die Umsetzung erfolgte durch den Ermöglicher. Aber auch diese Projektpartner müssen sich bei der Bewerbung um den Auftrag über alle o. a. Punkte (d. h., Themenbereich, Ziele, Budget) im Vorfeld im Klaren sein. In dieser ex-ante Betrachtung bzw. Vereinbarung liegt nach Einschätzung des Ermöglichers eine große Innovation.

Die Rolle des Ermöglichers hat sich seiner Einschätzung während des Projekts nicht grundsätzlich verändert: Er sieht sich als Vermittler zwischen den Akteuren, die Schwerpunkte dieser Vermittlungstätigkeit haben sich dem aktuellen Projektstand entsprechend im Laufe der Kooperation verlagert.

Alle anderen Akteure halten die Rolle des Ermöglichers eindeutig für kritisch für die gesamte Struktur des SIB: Beginnend mit der Vermittlung der Vorfinanzierung für die öffentliche Hand über die Strukturierung des Finanzierungsinstruments bis hin zur täglichen Interaktion mit allen Beteiligten stellt der Ermöglicher eine kleine bewegliche

Einheit dar, die zwischen allen Beteiligten vermittelt, da er „unterschiedliche Systemlogiken beherrscht“ und damit als Übersetzer zwischen unterschiedlichen Bereichen fungieren kann.

3.3.4 Vorfinanzierer

Die Motivation der Vorfinanzierer basiert weniger auf dem thematischen oder geographischen Fokus des Modellprojekts, sondern vielmehr auf der Innovationskraft des Ansatzes, die Möglichkeit, eine Pionierrolle einnehmen zu können und so die Machbarkeit dieses Finanzierungsinstruments demonstrieren zu können. Als Innovationselemente wurden genannt:

- Die Möglichkeit, die öffentliche Hand von Beginn an in den Problemlösungsprozess mit einzubinden, mit der Perspektive, dass öffentliche Träger erprobte Ansätze dann flächendeckend verbreiten könnten. Durch ein solches Vorgehen erhofft man sich eine größere Nachhaltigkeit der initiierten Projekte.
- Die Möglichkeit, ein standardisiertes Produkt für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu entwickeln.
- Die Weiterentwicklung klassischer Finanzierungsstrukturen im Sozialsektor von kosten- zu erfolgsabhängigen Bezahlmodellen. Dies könnte auch zu Innovationen in der Kapitalanlage von Stiftungen führen.

Drei Vorfinanzierer waren i.H.v. TEUR 50 investiert, einer i.H.v. TEUR 100. Bei allen Befragten spielten finanzielle Beweggründe keine Rolle.

Neben ihrer Motivation wurden die Vorfinanzierer zum Entscheidungsprozess in ihrer jeweiligen Organisation befragt. Ziel dieses Fragenabschnitts war es, nähere Informationen über die internen Abläufe zu erhalten, um bei künftigen Projekten diese berücksichtigen zu können. Alle Vorfinanzierer nannten die persönliche Verbindung und die Reputation des Ermöglichers als ausschlaggebend für ihr Interesse. In einem

nächsten Schritt wurden dann bei allen Vorfinanzierern bewusst die Leitungsgremien (z.B. Vorstand, Beirat, Kuratorium) mit eingebunden – dies hatte teilweise rechtliche Hintergründe, erfolgte aber auch aus Gründen der Unterstützung und Legitimierung. Interne Befürchtungen gab es v.a. im Hinblick auf die Verzinsung der Investition (s. Kapitel 3.4.1). Als Erfolg betrachten würden die Vorfinanzierer das Projekt, wenn die sozialen Ziele erreicht und das eingesetzte Kapital zurückgezahlt würde. Ein Gesprächspartner äußerte noch die Erwartungen, dass die erfolgreiche Umsetzung des Projekts eine Beeinflussung des politischen Prozesses nach sich zieht und JuMP als Vorbild für weitere SIBs dient.

3.4 Finanzierungsstruktur

- › Die Vorfinanzierer unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung der risikoadäquaten Verzinsung sowie hinsichtlich ihrer Anforderungen an den Finanzierungsprozess und das investmentsspezifische Reporting.
- › Für den Sozialinvestor war der SIB sehr viel weniger umfangreich in der Due Dilligence sowie in der Berichterstattung und finanziell weniger vorteilhaft als Investitionen im existierenden Portfolio („das schlechtere Investment“).
- › Für die Vorfinanzierer aus dem Stiftungswesen stellt der SIB dagegen eine finanziell attraktivere Fördermöglichkeit im Vergleich zu ihrer traditionellen Projektarbeit dar. Die SIB-Förderung ist jedoch für sie mit einem ausführlicheren Prüfprozess über die Investition verbunden („die bessere Spende“).

- › Der SIB scheint damit eher eine Reallokation von Mitteln auf Seiten philanthropischer Geldgeber zu bewirken als die zusätzliche Aktivierung privaten Investmentkapitals.

3.4.1 Finanzierungsvolumen und Verzinsungshöhe

Die Berechnung des für JuMP benötigten Finanzierungsvolumens erfolgte durch eine Kostenschätzung auf Basis bekannter Maßnahmen sowie durch eine Abschätzung der finanziellen Möglichkeiten der öffentlichen Hand. Perspektivisch wäre nach Einschätzung der Gesprächspartner möglich, dass die öffentliche Hand ein mögliches oder verfügbares Finanzierungsvolumen für ein Projekt festlegt und sich interessierte Projektpartner und / oder Ermöglicher auf diese Ausschreibung bewerben können.

Die Wahrnehmung des Finanzierungsvolumens differiert zwischen den einzelnen Akteuren: Den Umfang der Finanzierung schätzen der Ermöglicher wie auch die Projektpartner u. a. aufgrund der sehr schwierigen Zielgruppe als zu gering ein, auch wenn die personelle Ausstattung und die Flexibilität der Mittelverwendung über das sonst übliche Maß von Förderungen zu ähnlichen Themen hinausgehen. Die Gesprächspartner der öffentlichen Hand schätzten das Finanzierungsvolumen als grundsätzlich angemessen ein.

Es ist wahrscheinlich, dass manche Projektpartner auch ohne SIB eine Finanzierung erhalten hätten – dies kann aber v. a. den spezifischen Fähigkeiten dieser Personen zugerechnet werden – eine Schlussfolgerung auf alle Partner oder zukünftige Finanzierungsvorhaben ist nicht möglich. Ab einer gewissen Auftragssumme wäre es wahrscheinlich auch für die etablierten Projektpartner schwierig, diese Mittel einzuwerben sowie die daraus resultierenden Aufträge alleine durchzuführen. Gleichmaßen wäre es bei gro-

ßen Volumina ggf. auch für die öffentliche Hand schwierig, diese Mittel für eine reguläre Förderung aufzubringen. Durch die Struktur eines SIB könnte diesen strukturellen Herausforderungen begegnet werden, was perspektivisch zur Entstehung von großen leistungsfähigen Finanzierungsnetzwerken im Sozialsektor führen kann.

Hinsichtlich der Höhe der Verzinsung des investierten Kapitals im Erfolgsfall sowie hinsichtlich ihrer Anforderungen an den Finanzierungsprozess und das investmentsspezifische Reporting kommen bei den Vorfinanzierern je nach Anlagestrategie unterschiedliche Haltungen zum Tragen:

Der Risikokapitalgeber empfand die Höhe der Verzinsung als nicht risikoadäquat, dies stellte auch den größten Diskussionspunkt in den Gesprächen mit dem Ermöglicher sowie mit den eigenen Investoren dar. Es bestand die Sorge, dass aufgrund der geringen Verzinsung ein negativer Präzedenzfall geschaffen würde, der potenzielle Investoren von wirkungsorientierter Kapitalanlage abschreckt, da sie eine risikoadäquate Verzinsung für nicht erzielbar halten und so die Glaubwürdigkeit des Gesamtthemas leiden würde. Darüber hinaus wurde die binäre Erfolgsentscheidung als kritisch angesehen – d. h. bei weniger als der vereinbarten Zielgröße der vermittelten Jugendlichen würde keine Rückzahlung erfolgen, bei Erreichen der Zielgröße eine volle Rückzahlung, bei weiteren Erfolgen jedoch keine höhere Verzinsung.

Im Rahmen des Pilotprojekts entschieden sich die verantwortlichen Gremien jedoch trotzdem für eine Teilnahme. Die finanzielle Beteiligung durch den Fonds wurde aus Gründen der gesetzlichen Sorgfaltspflicht in der Rechtsform der gGmbH als Investition getätigt. Die Finanzierung erfolgte – im Gegensatz zu existierenden Beteiligungen im Portfolio – nicht in die Projektpartner direkt, sondern über den Ermöglicher, da in ihm als lenkende operative Einheit ein großer Mehrwert gesehen wurde. Über das finanzielle Engagement hinaus erfolgte – ebenfalls eher unüblich – keine weitere Unterstützung der Projekt-

partner, zudem erhielt der Fonds keine Mitsprache- oder Aufsichtsrechte, was eine Abweichung vom bisherigen Investitionsmodell darstellt.

Die beteiligten Stiftungen bezeichnen ihr Engagement bei JuMP als Investition. Die Finanzierung erfolgte dabei aus den Rücklagen und könnte bei einem Ausfall in eine klassische Förderung gewandelt werden. Für die Befragten war jedoch die mit der SIB-Beteiligung verbundene finanzielle Rendite nicht ausschlaggebend: Im Vergleich zu klassischen Investitionen z. B. aus dem Grundstock einer Stiftung wurde die SIB-Finanzierung als nicht risikoadäquat verzinst eingeschätzt und war auch aufgrund mangelnder Standardisierung aufwändiger. In den Gesprächen wurde jedoch deutlich, dass der Vergleichsmaßstab weniger durch die Kapitalanlage dargestellt wurde als vielmehr durch die Projektförderung und es vorrangig um bessere Konstrukte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ging. Im Vergleich zur klassischen Förderung war die SIB-Finanzierung mit einem ausführlicheren Prüfprozess über die Investition verbunden, in der alltäglichen Projektbegleitung jedoch mit wesentlich weniger Transaktionskosten verbunden.

Aus Sicht der öffentlichen Hand ist eine höhere Verzinsung perspektivisch nicht denkbar, da im System der Sozialwirtschaft alle Akteure darauf bedacht sind, keinen großen Gewinn zu erzielen und ein Projekt mit hoher Verzinsung als wettbewerbsverzerrend angesehen werden könnte.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die fehlende risikoadäquate Verzinsung im Vergleich zur klassischen Kapitalanlage, die fehlenden Mitspracherechte der Vorfinanzierer sowie Frequenz und Umfang der Berichterstattung eher auf den SIB als philanthropisches Finanzierungsinstrument als auf ein Anlageinstrument mit finanzieller Renditeabsicht hindeuten. Auch wenn die Terminologie des SIB ein Investitionsprodukt vermuten lässt, stellt er de facto, v. a. in der Motivation und Handhabung durch die Vorfinanzierer aus dem Stiftungswesen vielmehr eine neuartige Form der Spende dar.

3.4.2 Wirkungsmessung und Zielkriterien

- › Die Formulierung und die Konkretisierung von Zielkriterien bedürfen besonderer Sorgfalt bei der Vertragsgestaltung, um Konfliktpotenzial bei der Subsumierung der konkreten Fälle weitestgehend zu vermeiden.
- › Die Verwendung von wirkungsorientierten Zielkriterien war den Projektpartnern aus ihrer bisherigen Arbeit kaum bekannt und wird grundsätzlich positiv beurteilt.
- › Obwohl aus Sicht des Intermediärs und der öffentlichen Hand eine umfangreiche Definition der Zielkriterien vor Beginn des Projekts im Rahmen der vertraglichen Regelungen erfolgte, entstand auf Seiten der Projektpartner der Eindruck, dass diese sehr eng und ungenau gewählt sowie im Laufe des Projekts geändert und restriktiver gehandhabt wurden. Auch wurde die Begründung für die Auswahl der spezifischen Indikatoren vermisst. Dies kann ggf. auf die Neuartigkeit des Instruments zurückgeführt werden und bedarf besonderer Aufmerksamkeit in der Kommunikation.

- › Die Höhe der Zielvorgaben (mind. 20 erfolgreich in Ausbildung oder Arbeit vermittelte Jugendliche) wird von den Projektpartnern unterschiedlich bewertet: einerseits als sehr anspruchsvoll, aber machbar, andererseits als zu hoch, v.a. aufgrund des begrenzten Zeitraums. Der letztmalig mögliche Zielzeitpunkt für den Beginn einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (1. April 2015) wird als ungünstig betrachtet, da die Mehrzahl der Ausbildungsverträge erfahrungsgemäß in den Monaten September und Oktober unterzeichnet werden.
- › Die Projektpartner würden sich für größere Klarheit und tiefere Einblicke in ihre Arbeit zusätzlich zu den quantitativen Kennzahlen auch qualitative Elemente bei der Erfassung des Erfolgs wünschen.
- › Das für die Erreichung der Zielkriterien zur Verfügung gestellte Finanzierungsvolumen wird vom Großteil der Befragten als sehr gering eingeschätzt.

Die vertragliche Vereinbarung erfolgsorientierter Vergütung wird grundsätzlich von den Projektpartnern positiv bewertet. Der Mehrheit war diese Art der Finanzierung aus der bisherigen Arbeit nicht bekannt, sie würde sich jedoch auch zukünftig darauf einlassen. Positiv wird v. a. bewertet, dass für Ergebnisse ihrer Arbeit bezahlt wurde und nicht für den Prozess. Dadurch hat sich zwar die eigentliche Arbeit mit der Zielgruppe nicht geändert, jedoch ermöglichte dies eine freiere Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel (bspw. der Kauf einer Fahrkarte oder von Kleidung für ein Vorstellungsgespräch).

Die Höhe der vorab definierten Erfolgsziele wird von den Gesprächspartnern sehr unterschiedlich bewertet: Die Projektpartner sehen sie als hoch, sehr anspruchsvoll sowie anspruchsvoll, aber machbar an. Kritisch wird v. a. gesehen,

dass viele sehr schwierige Fälle in den zur Verfügung stehenden zwei Jahren nicht erfolgreich betreut werden konnten. Der bei JuMP vereinbarte letztmalig mögliche Zielzeitpunkt für den Beginn einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (1. April 2015) wird als ungünstig betrachtet, da die Mehrzahl der Ausbildungsverträge erfahrungsgemäß in den Monaten September und Oktober unterzeichnet wird.

Um die konkreten Fälle von JuMP nach Ablauf des Modellprojekts unter eher abstrakte Finanzierungsbestimmungen subsumieren zu können, erfolgte aus Sicht des Ermöglichers und der öffentlichen Hand eine umfangreiche Definition der Zielkriterien vor Beginn des Projekts im Rahmen der vertraglichen Regelungen. Dennoch entstand auf Seiten der Projektpartner der Eindruck, dass diese sehr eng und ungenau gewählt sowie im Laufe des Projekts geändert und restriktiver gehandhabt wurden. Während die Zielgruppe als solche als ausreichend konkret beschrieben empfunden wurde, wurde die Definition des relevanten Personenkreises als eng wahrgenommen und eine Reihe von Nichtvorliegensmerkmalen führten am Ende teilweise zu Unklarheit bei den Projektpartnern. Dementgegen steht jedoch der Einwand des Ermöglichers und der öffentlichen Hand, dass eine konkrete ex-ante Festlegung der Erfolgskriterien potenzielle Schwierigkeiten am Ende der Erfolgsevaluation verringert. Auch wurde die Begründung für die Auswahl der spezifischen Indikatoren vermisst. Beides kann ggf. auf die Neuartigkeit des Instruments zurückgeführt werden und bedarf besonderer Aufmerksamkeit in der Kommunikation.

Konkreter Diskussionsbedarf bestand auf Seiten der Projektpartner v.a. bei den Kriterien der Herkunft des Jugendlichen sowie des Orts der Vermittlung: beides musste im Regierungsbezirk Schwaben liegen, was zu Schwierigkeiten in der operativen Projektarbeit führte. Aus Sicht der öffentlichen Hand war diese Regelung dem Umstand geschuldet, dass die Zielgruppe sehr betreuungsintensiv ist und daher auch nach einer erfolgreichen Vermittlung auf Unterstützung und Begleitung angewiesen ist, die von

den Partnern nur vor Ort auch geleistet werden kann (und nicht in anderen Regionen). Projektpartner führen dagegen an, dass v.a. kriminelle Jugendliche ihr bekanntes Milieu verlassen müssten, um erfolgreich vermittelt zu werden. Angeregt wurde auch die Berücksichtigung eines dreimonatigen zeitlichen Puffers, in denen der Jugendliche im Programm aussetzen kann und bei Wiedereinstieg trotzdem berücksichtigt wird.

Im Wesentlichen sind die Zielformulierungen aus Sicht der Projektpartner in der Lage, das Erreichte abzubilden. Über die quantitativen Kennzahlen hinaus beobachten die Projektpartner weitere Veränderungen bei den Jugendlichen, bspw. eine gewisse Zufriedenheit oder ein vorher nicht existierendes Sauberhalten der Wohnung. Sie halten daher quantitative Ziele nur für begrenzt geeignet, um die Ergebnisse ihrer Arbeit darzustellen. Daher regten sie an, in Ergänzung qua-

litative Ziele mit aufzunehmen, da diese im Austausch zwischen den Projektpartnern noch mehr Reflexion und Verständnis des Einzelfalls ermöglichen. Tiefergehende Analysen bspw. hinsichtlich der Lebensqualität des einzelnen Menschen oder der Selbstwirksamkeitserfahrung der Jugendlichen würden dem Projekt eher gerecht werden. Das Bewusstsein für den Aufwand einer solchen qualitativen Erfolgsevaluation ist jedoch bei allen Projektpartnern vorhanden.

Nach Einschätzung der Projektpartner wäre ein SIB in allen Bereichen möglich, in denen Erfolgsziele klar definiert werden können und diese Ziele sinnvoll messbar sind. Der Impuls für eine solche Projektstruktur muss nach Meinung des Ermöglichers jedoch von der öffentlichen Hand ausgehen, die die zu bearbeitenden gesellschaftlichen Problemstellungen demokratisch legitimiert priorisiert.

4 Operative Projektumsetzung

4.1 Kooperation der Akteure

- › Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren wird insgesamt als sehr positiv gesehen. Insbesondere die Rolle des Ermöglichers erscheint in diesem Zusammenhang zentral als erster Ansprechpartner für alle Beteiligten sowie für die Vertragsgestaltung und die Projektsteuerung.
- › Die Verantwortung des Ermöglichers für den Erfolg bewegte diesen, im Vorfeld der Umsetzung eine Interventionskette zu definieren. Die aufgrund des Freiheitsgrades des SIB bestehende Möglichkeit wieder davon abzuweichen, hat sich aus Sicht der Projektpartner als zielführend erwiesen.
- › Die Vorgabe von Zielen anstelle konkreter Vorgaben zur Umsetzung hat sich als sinnvoll erwiesen, da die spezifischen Lösungsansätze und Wirkungszusammenhänge vorab nicht bekannt waren.
- › Die Kooperation lokaler und externer Organisationen mit unterschiedlicher Expertise wird per se von allen Projektpartnern als bereichernd für das Projekt beschrieben.

4.1.1 Kooperation der Akteure im Rahmen eines SIB

Da durch eine SIB-Struktur eine komplexe gesellschaftliche Fragestellung adressiert werden soll, die in der Regel eine Organisation alleine nicht lösen kann, gilt die Kooperation zwischen mehreren Projektpartnern sowie zwischen Akteuren aus verschiedenen Sektoren in der Literatur als

ein Kernelement und Innovationsmerkmal von SIBs. Da die meisten Prozesse bei einem SIB von Grund auf neu eingeführt werden, können jedoch für alle Beteiligten hohe Transaktionskosten durch diese neuartige Kooperationsform entstehen.

Im Fall von JuMP konnte beobachtet werden, dass eindeutig Kooperation stattfindet - sowohl zwischen allen Projektpartnern auf horizontaler Ebene als auch vertikal zwischen Projektpartnern und Ermöglicher sowie zwischen Ermöglicher und der öffentlichen Hand wie auch dem Ermöglicher und den Vorfinanzierern. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren wurde insgesamt wohlwollend bewertet und als sehr positiv gesehen. Im Folgenden wird die Einschätzung der verschiedenen Akteure hinsichtlich Kooperation sowie Prozess- und Transaktionskosten detaillierter dargestellt.

4.1.2 Öffentliche Hand

Die öffentliche Hand hat über die gesamte Laufzeit des Projekts intensiv mit dem Ermöglicher zusammengearbeitet, zu den Projektpartnern vor Ort sowie den Vorfinanzierern bestand nur wenig Kontakt, der jedoch als völlig ausreichend empfunden wurde. Zu Beginn des Projekts gab es signifikanten Koordinations- und Abstimmungsbedarf mit dem Ermöglicher, dieser wurde im weiteren Verlauf dann deutlich weniger. So gab es kaum Klärungsbedarf in der eigentlichen operativen Phase. Ein erneuter intensiver Austausch fand dann in der Schlussphase des Projekts statt.

Grundsätzlich wäre es für die Gesprächspartner der öffentlichen Hand wünschenswert, für den Kommunikationsprozess im Vorfeld mehr Zeit einzuplanen, da der Vorlauf auf staatlicher Seite hier relativ groß ist. Darüber hinaus könnten Abstimmungsprozesse dahingehend vereinfacht werden, dass manche Vertragsbestimmungen noch spezifischer gestaltet werden, um Konfliktpotenzial bei der Subsumierung der konkreten Fälle abzubauen. Von Seiten der öffent-

lichen Hand hat sich bei JuMP jedoch bewährt, wenige strikte Vorgaben außerhalb der Erfolgskriterien für die anderen Akteure zu machen und dies zu kombinieren mit sehr viel Kommunikation und einem intensiven Dialog zwischen der öffentlichen Hand und dem Ermöglicher.

4.1.3 Projektpartner

Die originäre Projektstruktur orientierte sich am bekannten Muster von SIBs in anderen Ländern: Der für den Erfolg des SIB verantwortliche Ermöglicher identifizierte vom Problem ausgehend potenzielle Projektpartner mit möglichst komplementären Lösungsansätzen und Kompetenzen und führte diese im Rahmen einer Interventionskette vor Ort zusammen. Neben zwei lokalen Organisationen bestand das Projektteam aus zwei weiteren Sozialunternehmen mit besonderen inhaltlichen Schwerpunkten.

Diese Vorstellung – durch die Zusammenarbeit mehrerer sozialer Organisation mit unterschiedlichen Kompetenzen eine Interventionskette bilden zu können – konnte jedoch bei JuMP nicht erfolgreich umgesetzt werden. Vielmehr hat sich in der operativen Projektumsetzung gezeigt, dass eine Zusammenarbeit mehrerer gleichberechtigter Projektpartner nicht zielführend ist: Neben einer wahrgenommenen „Verantwortungsdiffusion“ unter den Projektpartnern konnte bei der vorliegenden Problemstellung ex-ante nicht vollumfänglich festgelegt werden, welche Kompetenzen und damit welche Partner für die spezifische Problemlösung benötigt werden. Es hat sich daher als sinnvoll erwiesen, mit einem oder wenigen Partnern zusammenzuarbeiten, die das Ziel und die Zielgruppe gut kennen, die ihrerseits eine Führungsfunktion unter den Projektpartnern einnehmen und die für ihre Arbeit und das übergeordnete Ziel notwendigen Ressourcen und weiteren Partner selbst nach Bedarf hinzuziehen. Dies setzt ein gewisses Maß an Vertrauen in diesen Partner, eine gewisse Reflexionsfähigkeit hinsichtlich der eigenen Kompetenzen und Kapazitäten sowie eine sorgfältige Auswahl desselben voraus. Eine Kontrollinstanz (in diesem Fall der

Ermöglicher) diente daher als Sparringpartner und Ratgeber.

Diese Flexibilität in der eigentlichen Projektdurchführung war nur möglich aufgrund des Freiheitsgrades des SIB: er definierte den Rahmen der Kooperation und das übergeordnete Ziel, innerhalb dieses Rahmens konnten die Projektpartner jedoch frei agieren. Diese Möglichkeit von einer vorab definierten Interventionskette abzuweichen, hat sich aus Sicht der Projektpartner als sehr sinnvoll erwiesen. Durch die vertragliche Bindung an ein übergeordnetes Ziel wuchs nach Einschätzung der Projektpartner (gezwungenermaßen) auch die Akzeptanz für Expertise und Herangehensweise der anderen Partner. Die Zusammenarbeit vor Ort ist damit durch JuMP nach Meinung mehrerer Gesprächspartner offener geworden. Dies wird auch gestützt von der Aussage mehrerer Interviewpartner, dass – auch wenn vor dem Pilotprojekt bereits Kontakte zwischen den beteiligten Parteien bestanden haben – durch die SIB-Struktur verstärkter Austausch zwischen den Projektpartnern beobachtet werden konnte, der ohne diese Struktur wahrscheinlich nicht stattgefunden hätte.

Aufgrund der Anpassung der Interventionskette im Laufe des Projekts fand eine deutliche Veränderung statt in Bezug auf die Projektpartner vor Ort: Zu Beginn des SIB im April 2014 waren vier gleichberechtigte Projektpartner vor Ort eingebunden. Nach einer Findungsphase zu Beginn hat sich im Lauf des ersten Jahres allerdings herausgestellt, dass die Kapazität eines Projektpartners vor Ort nicht permanent benötigt wird. Ein weiterer Projektpartner war von Beginn an nur punktuell vor Ort präsent, diese Präsenz hat im Laufe des Projekts weiter abgenommen. Vielmehr spielten die lokalen Partner aufgrund ihrer Vernetzung vor Ort und ihres bereits existierenden Angebots eine stärkere Rolle bei der Vermittlung und Nachbetreuung. Diese Entwicklung wurde jedoch als sinnvoll und zielführend für die Erreichung der Projektziele angesehen und das zweite Jahr des Modellprojekts als sehr positive Entwicklung von allen betrachtet.

Die Mischung lokaler und externer Organisationen mit unterschiedlicher Expertise wurde per se von allen Projektpartnern als bereichernd für das Projekt beschrieben. Die eigentliche Tätigkeit der Projektpartner hat sich dadurch auch teilweise verändert, bspw. durch neue oder ausführlichere Arbeitselemente bzw. durch das Wissen über andere Ansprechpartner für spezielle Anliegen. Gefragt nach fehlender Expertise im Rahmen der JuMP-Kooperation wurde der zusätzliche Bedarf an psychologischer Unterstützung für die Jugendlichen angeführt, der wohl nur sehr schwer bzw. nur mit sehr großem zeitlichem Vorlauf möglich ist.

Ganz allgemein haben alle Projektpartner die Absicht geäußert, den Austausch zum Thema SIB nach Abschluss des Pilotprojekts fortzuführen und weiterhin in Kontakt zu bleiben oder enger zusammenzuarbeiten und Informationen, bspw. über Fördermöglichkeiten, auszutauschen. Die Erfahrungswerte aus dem Projekt möchten alle weiterhin nutzen, ohne dass dies in absehbarer Zeit in eine konkrete Projektarbeit mündet. Gegenüber externen Partnern hat JuMP nach Einschätzung mancher Projektpartner dazu geführt, dass die eigene Arbeit vor Ort besser wahrgenommen und geschätzt wird.

4.1.4 Vorfinanzierer

Die Ansprache der Vorfinanzierer erfolgte im Vorfeld des Modellprojekts über das persönliche Netzwerk der Initiatoren. Die Vorfinanzierer standen in regelmäßigem Austausch mit dem Ermöglicher als erstem Ansprechpartner und erhielten formell (bspw. durch ein quartalsweises Reporting) wie informell Informationen zum aktuellen Projektstand. Mit den anderen Akteuren (öffentliche Hand, Projektpartner) wie auch untereinander bestand lediglich Kontakt bei wenigen Treffen aller Beteiligten, was jedoch als ausreichend angesehen wurde.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die persönliche Verbindung und das Vertrauen in die handelnden Personen für den gesamten Ent-

scheidungsprozess auf Seiten aller Vorfinanzierer ausschlaggebend war: So wurde aufgrund der Vertrautheit keine Notwendigkeit gesehen für weitergehende Kontrollrechte, bspw. in Gremien. Zu Beginn des Projekts hätten sich manche Gesprächspartner mehr Kommunikation und Transparenz, auch für die Überzeugungsarbeit in der eigenen Organisation gewünscht. Während der operativen Projektphase bestand die Wahrnehmung, dass das Projekt gut geführt wird, dass der Ermöglicher die Stärken der einzelnen Partner berücksichtigt und durch eine intensive Betreuung die Zielerreichung gewährleistet. Darüber hinaus bestand das Bewusstsein, dass man jederzeit auch die Möglichkeit hätte, sich direkt beim Ermöglicher nach dem aktuellen Stand zu erkundigen. Lediglich der Sozialinvestor hätte sich eine ausführlichere formalisierte quantitative Berichterstattung auf Monatsbasis gewünscht.

Als Anregung wurde geäußert, dass weitere Treffen vor Ort dabei helfen könnten, dass sich die Projektpartner und die Vorfinanzierer besser kennenlernen.

4.2 Zielgruppe

- › Die Zielgruppe von eleven Augsburg/JuMP weist nach Meinung der Projektpartner keine spezifischen Charakteristika (z. B. Geschlecht, Herkunft) auf. Sie ist vielmehr dadurch geprägt, dass sie keinerlei soziale Anbindung (familiär, schulisch o. ä.) und Tagesstruktur mehr hat und dadurch Ausweichmechanismen (z. B. Drogen, Spielsucht, Gewalt) entwickelt.
- › Als ursächlich für die dadurch auftretenden Probleme werden v. a. eine fehlende familiäre Sozialisation bzw. Familienschwierigkeiten genannt.

› In der Zielgruppe „bisher schwer erreichbare Jugendliche“ gibt es nach Einschätzung der Projektpartner zwischen 300 und 450 Jugendliche in Augsburg. Ihrer Meinung nach wären ca. zwei Drittel der Jugendlichen aus dieser Zielgruppe auch ohne SIB zu einem späteren Zeitpunkt durch etablierte Maßnahmen erreicht worden. Vom verbleibenden Drittel kann nach Erfahrungswerten der Projektpartner auch der SIB bis zu 30 % der Jugendlichen nicht erreichen, weil sie mit keinerlei Maßnahme erreicht werden können. Die Zielkriterien des SIB führten zu einem klareren Fokus auf die Zielgruppe sowie zu einem besseren und umfangreicheren Verständnis derselben.

Nach Schätzung der Projektpartner existieren in der durch JuMP definierten Zielgruppe (s. Kap. 3.2) zwischen 300 und 450 Jugendliche in Augsburg, die den Weg zurück in die Gesellschaft nicht finden. Diese zeichnen sich durch folgende Einstellungen und Verhaltensweisen aus:

- Kein Interesse an Schule;
- Keine oder nur eine schwache Struktur im Tagesablauf; daher werden oft Alternativen dazu im Drogen- oder Alkoholmissbrauch gesucht;
- Schwierige familiäre Sozialisation und Elternhausprobleme;
- Perspektivlosigkeit, u. a. auch aufgrund verschiedenster Misserfolge: die Zielgruppe hat immer wieder die Erfahrung gemacht, dass sie etwas nicht schaffen können (hier wurde bspw. der Begriff des „Scheiterskripts“ genannt, das die Jugendlichen entwickeln);
- Ein Gesellschaftsbild ohne Leistungswillen bzw. Leistungsbereitschaft;

- Bewusste Verweigerung, Außenseiter in jedem Bereich.

Nach Einschätzung der Projektpartner befinden sich in dieser Gruppe mehr Jungen als Mädchen, viele davon mit Migrationshintergrund. Dies kann jedoch auch bedingt sein durch die allgemeine Gesellschaftsstruktur in Augsburg (über 42% der Augsburger haben einen Migrationshintergrund).

Die Ursachen für diese Problemstellungen werden sowohl in der Familie wie auch im weiteren gesellschaftlichen Umfeld, und hier v.a. in der Schule, gesehen. Die fehlende familiäre Orientierung und Anbindung wurde hier von allen Projektpartnern als Hauptursache genannt: durch sie sind die Jugendlichen auf sich alleine gestellt, entwickeln vielfältige Ausweichmechanismen (z. B. Computerspiele, Drogen oder psychische Probleme) und sind nicht in der Lage, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Von manchen Gesprächspartnern wurde auch der zunehmende schulische Leistungsdruck sowie die Vernachlässigung schwacher Schüler in der Mittelschule als Problemursache identifiziert, die in Verbindung mit mangelnder Unterstützung für die Schule zuhause die Situation weiter verschlechtert.

Ca. zwei Drittel der Jugendlichen aus dieser Zielgruppe wären vielleicht auch ohne JuMP durch die Maßnahmen der Projektpartner erreicht worden, hier gehen die Einschätzungen der Projektpartner auseinander. Ca. ein Drittel wäre ohne JuMP jedoch nicht erreicht worden und hätte auch sonst keinen Ausbildungsplatz bekommen. Alle Projektpartner betonten, dass der Fokus ihrer Arbeit durch die Vorgaben des SIB sehr viel klarer wurde. D. h. die Projektpartner konnten gezielt nach diesen Jugendlichen (dem „schwierigen Drittel“) suchen und damit auch kompliziertere Fälle betreuen. Darüber hinaus konnte die Zielgruppe noch besser kennengelernt werden, bspw. wo sie wohnen oder wie man sie erreichen kann. Von diesem verbleibenden Drittel konnten basierend auf Erfahrungswerten der Projektpartner auch durch den SIB bis zu 30% der Jugendli-

chen nicht erreicht werden, sie sind nicht mehr greifbar (sind bspw. in Haft) und verweigern sich allem (gehen bspw. überhaupt nicht mehr in die Schule) weil sie für keinerlei Maßnahme empfänglich sind (bspw. sind die Drogen- oder Gewaltprobleme zu groß und momentan nicht lösbar). Die Projektpartner planen alle auch nach Abschluss des Modellprojekts mit den für sie bis dato unbekanntem Teilen der Zielgruppe weiter zu arbeiten.

Den Unterschied von JuMP zu existierenden Angeboten sehen die Projektpartner in drei Aspekten begründet:

- (1) Bei JuMP müssen die Jugendlichen selbst aktiv werden um aus der Abhängigkeit von sozialer Unterstützung heraus zu kommen;
- (2) Bei existierenden Angeboten sind oft viele unterschiedliche Stellen beteiligt, die sich um den Jugendlichen kümmern. Dieser hat es dadurch leichter, einzelnen Ansprechpartnern auszuweichen bzw. diese gegeneinander auszuspielen. Bei JuMP gab es weniger Anbieter, die sich auch aufgrund der räumlichen Nähe in gemeinsamen Büros eng abstimmen konnten;
- (3) Bei JuMP fand eine Begegnung mit den Jugendlichen auf Augenhöhe im Rahmen eines individuellen Angebots für jeden Einzelnen statt.

Ein Interviewabschnitt bezog sich auf potenzielle Gefahren des sog. Creamings. Damit ist das Risiko gemeint, dass durch die Vergütung nach gewissen Erfolgsparametern die Projektpartner dahingehend incentiviert werden, dass sie möglichst schnell und effektiv die vorab definierte gesellschaftliche Veränderung erreichen und dadurch vorrangig diejenigen in der Zielgruppe mit dem Angebot adressiert werden, die tendenziell leichter zu erreichen sind bzw. bei denen die Veränderung schneller eintritt und damit

schwierigere Fälle nicht berücksichtigt werden. Die Einschätzung der Projektpartner hinsichtlich dieses Risikos differieren: Das Problem wird gesehen und es wurde auch auf noch schwierigere Jugendliche hingewiesen, als die mit dem Modellprojekt angesprochenen; der Creamingeffekt wird von der Mehrheit jedoch nicht als schwerwiegend eingeschätzt, da die Zielgruppe per se als sehr schwierig angesehen wird und es als Erfolg gesehen wird, wenn aus dieser Gruppe überhaupt jemand mit der Maßnahme erreicht werden konnte. In diesem Kontext wurde von einer Seite angeregt, dass perspektivisch in Zielvereinbarungen von SIBs auch gewissen Zielgruppen ausgeschlossen werden könnten, bspw. diejenigen, die durch existierende Maßnahmen bereits erreicht werden können. Dem entgegen steht jedoch das Argument, dass nicht antizipiert werden kann, wie sich ein Jugendlicher entwickelt, d. h. es kann nie abschließend bewertet werden, ob ein schwerer oder leichter Fall vorliegt.

Programmgestaltung

- › Empfehlungen durch die Jugendlichen selbst an Freunde und Bekannte stellten den wichtigsten Kanal für Ansprache und Zugang zur Zielgruppe dar.
- › Ein Abbruch des Programms fand v.a. wegen Überforderung insbesondere aufgrund sich konkretisierender Arbeitsmöglichkeiten statt. Ca. 30% der Abbrecher werden jedoch in anderen Programmen der Projektpartner weiter betreut.

- › Nach Meinung aller Projektpartner unterschied sich die konkrete Arbeit mit den Jugendlichen nur punktuell von der üblichen Arbeitsweise, bspw. im Austausch über verschiedene Sichtweisen auf einen Jugendlichen oder eine spezifischere Unterstützung im Einzelfall. So konnte zusätzliches Fachwissen aufgebaut und neue bzw. ausführlichere Methoden kennengelernt werden. In diesem konkreten Projekt wäre jedoch wahrscheinlich auch die Zusammenarbeit mit nur einem Projektpartner möglich gewesen. Zum jetzigen Zeitpunkt könnte jedoch keiner der Beteiligten größere Gruppen von Jugendlichen bis hin zur gesamten Zielgruppe vor Ort betreuen.
- › Es ist wahrscheinlich, dass manche Projektpartner auch ohne SIB eine Finanzierung ihrer Aktivitäten erhalten hätten; dies kann aber v.a. den spezifischen Fähigkeiten einzelner Personen zugerechnet werden. Durch die Art der Finanzierung konnten manche Projektpartner die zur Verfügung stehenden Mittel flexibler und mit weniger Bürokratieaufwand einsetzen als gewohnt.

Für JuMP wurden nach Einschätzung der Projektpartner ca. 70 Jugendliche angesprochen. Beim Zugang zur Zielgruppe erwies sich das Empfehlungsmanagement von Jugendlichen, die bspw. an anderen Maßnahmen der Projektpartner teilnahmen, als erfolgreichster Ansprachekanal. Darüber hinaus bauten die Projektpartner vielseitige Kontakte zu lokalen Einrichtungen auf, wie bspw. Jobcenter, Jugendgerichtshilfe, Familienhilfe, Bewährungshilfe oder Bezirkskrankenhaus (mit einer Tagesklinik für psychisch auffällige Jugendliche) sowie Stadtjugendring und Jugendhäuser. Die Bewerbung des Modellprojekts bei den Behörden vor Ort war nach Einschätzung mancher Projektpartner sehr aufwändig. Hier würden sie sich bei einem nächsten SIB eine bessere Vorbe-

reitung und eine engere Einbindung der lokalen Behörden im Vorfeld des Projekts wünschen.

Die Beweggründe der Jugendlichen für eine Teilnahme bei JuMP waren nach Meinung der Befragten v. a. folgende:

- Das Projekt hat den Jugendlichen das angeboten, was sie eigentlich vermissen, nämlich klare Grenzen und Regeln;
- Auslöser war oft auch eine neue Beziehung als Anlass, etwas zu verändern;

Familien können sowohl Multiplikator wie Hemmschuh sein bei der Motivation der Jugendlichen, teilzunehmen. Nach Erfahrungen der Gesprächspartner ist die Rolle der Eltern sehr unterschiedlich und ihre Einbindung kann sowohl vorteilhaft wie auch kontraproduktiv sein, wenn die Jugendlichen sie nicht bei den Terminen dabei haben möchten.

Ein Abbruch des Programms fand v.a. wegen Überforderung insbesondere aufgrund sich konkretisierender Arbeitsmöglichkeiten statt (Zitat: „je konkreter, desto weg“). So konnte zu Zeitpunkten, an denen die Zusammenarbeit an einen Punkt kam, an dem konkrete Veränderungen bevorstanden (z. B. der Beginn eines Praktikums), ein Anstieg der Abbrüche beobachtet werden. Interpretiert wurde das Verhalten der Jugendlichen von einem Projektpartner dahingehend, dass die Jugendlichen in diesen Momenten Angst vor der eigenen Courage zur Veränderung bekommen, dass ihnen das Wiedererlernen von Strukturen und festen Tagesabläufen schwerfällt, ebenso wie das Eingehen einer Verbindlichkeit für längere Zeitabschnitte. Zusätzlich müssen die Jugendlichen für eine Veränderung oft das eigene Umfeld verlassen, was den meisten sehr schwer fällt. Eine weitere Häufung von Abbrüchen erfolgte gleich zu Beginn als Folge von Verweigerung. Größtes Risiko im gesamten Projektprozess stellt die Motivation der Jugendlichen dar: wenn sie von sich aus keine Veränderung bewirken und sich nicht darauf einlas-

sen wollen, dann sind sie für keinerlei Angebot zugänglich.

Bei manchen Fällen sehen die Projektpartner jedoch die Chance, dass auch diese Abbrecher mit mehr Zeit und einer Einzelfallbetreuung (verbunden mit einem höheren personellen und Zeitaufwand) noch erreicht werden können. Daher werden ca. 30% der Abbrecher in anderen Programmen der Projektpartner weiter betreut.

Diejenigen Jugendlichen, bei denen es gelungen ist, sie an JuMP zu binden, haben nach Beobachtung der Projektpartner schätzen gelernt, bei JuMP auch eine räumliche Anlaufstelle finden zu können sowie eine Konstante im sonst unstrukturierten Alltag.

Kritikpunkte an der Programmgestaltung wurde v. a. an drei Punkten geäußert:

- (1) **Zeitraumen:** Dieser wurde von allen Projektpartnern als sehr anspruchsvoll bis als zu knapp eingeschätzt. Zum einen hätten sich die Projektpartner gerne mehr Zeit beim Aufbau von Zugängen und Kontakten zu den Jugendlichen gewünscht. Beispielhaft wurde angeführt, dass es bei vielen Jugendlichen dieser schwierigen Zielgruppe mehrere Anläufe in der Kontaktierung bedürfe, dann mindestens für ein Jahr für Beziehungsaufbau benötigt würde, gefolgt von einem Jahr Vorbereitung auf die Ausbildung. Viele Jugendliche könnten sich dann die ersten beiden Male noch nicht auf ein Praktikum einlassen und benötigten mehrere Versuche. Da durch den SIB ein Verbleib in Ausbildung oder Arbeit von mindestens neun Monaten

benötigt wurde, empfanden einige Projektpartner eine Dauer von insgesamt 3 Jahren als vorteilhafter.

- (2) **Dokumentation der Ergebnisse:** Diese wurde von allen Projektpartnern als sehr aufwändig eingeschätzt und umfangreicher als in der vorherigen Arbeit. Nicht allen Projektpartnern war aufgrund der Neuartigkeit der Dokumentation bewusst, dass diese von Anfang an mitberücksichtigt und mitgedacht werden sollte.
- (3) **Datenschutz:** Dieser wurde als große Hürde beim Zugang zur speziellen Zielgruppe von JuMP gesehen, da Jugendliche allgemein nach Verlassen bzw. bei Abbruch der Schule nicht registriert werden und dann für einen Zeitraum von drei bis vier Jahren oft nicht aufzufinden sind. Diese Zeit könnte nach Meinung der Projektpartner bei entsprechender Datenlage schon sinnvoll genutzt werden.

Die konkrete Arbeit mit der Zielgruppe unterschied sich nach Auffassung der Projektpartner nur punktuell von der üblichen bzw. vorherigen Arbeitsweise. Ein Unterschied lag bspw. in der Kooperation mit den anderen Projektpartnern, die sowohl zu Erschwernissen (z. B. Kommunikation, Abstimmung Dokumentation) geführt hat, jedoch auch als Bereicherung durch eine breitere Angebotspalette, spezifischere Unterstützung und als Chance auf mehr Austausch über verschiedene Sichtweisen auf den Jugendlichen empfunden wurde. So konnten die Projektpartner teilweise zusätzliches Fachwissen aufbauen und neue bzw. ausführlichere Methoden kennenlernen.

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mögliche Strukturen eines SIB	12
Abbildung 2: Die IOOI-Methode	14
Abbildung 3: Struktur des SIB JuMP	21

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste aller Interviewpartner und ihrer Rolle	8
Tabelle 2: Übersicht existierender SIBs weltweit	16

7 Literaturverzeichnis

Azemati, H., M. / Belinsky, R. / Gillette, J. / Liebman, A. / Selman, A. (2013): Social Impact Bonds: Lessons learned so far. Community Development Investment Review 9 (1), 23–33.	
Arena, M. / Bengo, I. / Calderini, M. / Chiodo, V. (2016): Social Impact Bonds: Blockbuster or Flash in a Pan? International Journal of Public Administration 39(12), 1–13.	
Beck, L. / Schwab, C. / Pinedo, A. (2016): Social Impact Bonds: What's in a Name? Stanford Social Innovation Review, October 2016.	
Bertelsmann Stiftung (2010): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.	
Bertelsmann Stiftung (2014): Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.	
Bundesverband Deutscher Stiftungen (2016): Impact Investing – Vermögen wirkungsorientiert anlegen. Stiftungsratgeber, Band 7.	
Bridges Ventures (2014): Choosing Social Impact Bonds. A Practitioner's Guide. London: Bridges Ventures.	
Brookings Global Economy and Development (2015): The potential and limitations of impact bonds. Lessons from the first five years of experience worldwide.	
Callanan, L. / Law, J. (2012): Will social impact bonds work in the United States? McKinsey on Society March 2012.	

- Fliegau, M.T. (2014): Sozialer Wirkungskredit. Struktur, Potenziale, Herausforderungen. Berlin: stiftung neue verantwortung.
- Fox, C. / Albertson, K. (2011): Payment by results and social impact bonds in the criminal justice sector: New challenges for the concept of evidence-based policy? *Criminology & Criminal Justice* 11 (5), 395–413.
- Godeke, S. / Resner, L. (): Building a Healthy & Sustainable Social Impact Bond Market: The Investor Landscape. New York: Godeke Consulting.
- Instiglio (2017): Impact Bonds Worldwide. Download unter <http://www.instiglio.org/en/sibs-worldwide/>.
- Juvat gGmbH (2014): Überblick Modellprojekt in Augsburg. Download unter <http://www.benckiser-stiftung.org/de/blog/overview-pilot-project-in-augsburg>.
- Langford, A. (2011): Social Impact Bonds in Canada: From Theory to Implementation.
- Liebman, J.B. (2011): Social Impact Bonds. A promising new financing model to accelerate social innovation and improve government performance. Washington: Center for American Progress.
- McKinsey & Company (2012): From Potential to Action: Bringing Social Impact Bonds to the US.
- Mulgan, G. / Reeder, N. / Aylott, M. / Bo'sher, L. (2011): Social Impact Investment: The challenge and opportunity of Social Impact Bonds. London: The Young Foundation.
- Nicholls, A. / Tomkinson, E. (2013): The Peterborough Pilot Social Impact Bond. Oxford: Said Business School.
- Nordlicht Management Consultants (2013): Aurora Social Bonds. Hamburg: Nordlicht.
- Palandjian, T. / Hughes, J. (2013): The Social Impact Bond Market: Three Scenarios for the Future. *Stanford Social Innovation Review*, December 2013.
- Protsch, P. (2014): Probleme auf dem Ausbildungsmarkt. Warum für Jugendliche mit Hauptschulabschluss der Einstieg so schwer ist. *WZ Brief Bildung*, Februar 2014.
- RAND Europe (2011): Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough.
- Ronicle, J. / Stanworth, N. / Hickman, E. / Fox, T. (2014): Social Impact Bonds: The State of Play.
- Schaefer, H. & Höchstötter, D. (2015) Social Impact Bonds – Vertrags- und Transaktionsstrukturen sowie eingebettete Optionen. Working Paper 02 / 2015.
- Social Investment Task Force (2010): Social Investment Ten Years on.
- Social Finance (2009): Social Impact Bonds: Rethinking finance for social outcomes. London: Social Finance.
- Social Finance (2010): Towards a new social economy. Blended value creation through Social Impact Bonds. London: Social Finance.
- Social Finance (2014): The Global Social Impact Bond Market. London: Social Finance.
- Social Finance (2016): Social Impact Bonds. The Early Years. London: Social Finance.
- Stockmann, R. (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- The Center for Global Development and Social Finance (2013): Investing in social outcomes: Development Impact Bonds.
- The Centre for Social Impact (2011): NSW Government Social Impact Bond Pilot.
- Tomkinson, E. (2015): Delivering the promise of social outcomes. The role of the performance analyst.
- Walsh, K. A. / Roman, J. K. (2013): Social Impact Bonds. Committee of the Whole Council of the District of Columbia.
- Warner, M. E. (2013): Private Finance for Public Goods: Social Impact Bonds. *Journal of Economic Policy Reform* 16 / 4, 303–319.

