

# Wirkt's?

In Augsburg läuft ein deutschlandweit einmaliger Versuch: Private Geldgeber finanzieren ein soziales Projekt – und kassieren im Erfolgsfall eine Rendite. Den Staat entlastet das. Aber dürfen Investoren aus dem Schicksal arbeitsloser Jugendlicher Kapital schlagen?

TEXT Marc Winkelmann    FOTOS Quirin Leppert

**M**anchmal ist es zu wenig, nah dran zu sein. Manchmal reicht es nicht, alles gegeben zu haben. Oliver Munding hat das gerade erst wieder erlebt.

Einem Jugendlichen hatte er einen Ausbildungsplatz in einer Metzgerei vermittelt. Ein kleines Geschäft, direkter Kontakt zu den Mitarbeitern – alles lief prima. Sagte

der Azubi. Sagte auch der Chef. Mehrfach. Trotzdem schmiss er ihn raus. Von heute auf morgen. Warum?

„Tja, das weiß ich auch nicht“, sagt Oliver Munding, sein Coach. Trotz der Vorbereitung würden sich manche Betriebe nicht in die Jugendlichen reindenken können, in ihre Sorgen, Ängste und die Vergangenheit. „Da prallen Welten aufeinander.“

Also muss er jetzt wieder von vorne anfangen. Den Jugendlichen aufbauen, ihn „stabilisieren“. Zu neuen Bewerbungen motivieren. Aber wird er es überhaupt wieder versuchen? Nach so einem Rückschlag? Das ist die eine Frage.

Die andere Frage ist, ob Munding so gut und schnell arbeitet, dass sich mit seiner Dienstleistung Geld verdienen lässt.

Oliver Munding ist Teil einer Wette, die noch bis Ende des Jahres in Augsburg läuft. Vereinfacht gesagt, geht sie so: Der systemische Coach, der beim Verein „Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Hochzoll“ angestellt ist, soll dabei helfen, mindestens 20 Jugendliche und junge Erwachsene aus sogenannten prekären Verhältnissen in eine Ausbildung zu vermitteln und sie dort neun Monate lang zu halten. Klappt das, gibt es Geld vom Land Bayern. Nicht für Oliver Munding, sondern für vier private Investoren, die das Experiment finanzieren. Sie erhalten im Erfolgsfall ihren Einsatz zurück. Und eine Rendite dazu.

Scheitert Munding, gehen die Geldgeber leer aus. Dann muss der Staat ihnen nichts zahlen.

„Social Impact Bond“ nennt sich dieser Mechanismus, zu deutsch: „Sozialer Wirkungskredit“. Er wurde vor fünf Jah-

ren zum ersten Mal in einem Gefängnis in Peterborough erprobt, knapp 150 Kilometer nördlich von London. Seitdem sind weltweit rund 25 vergleichbare Projekte dazu gekommen, die meisten in England.

Als Knut Wuhler hörte, dass die Idee in Augsburg für den deutschen Markt getestet werden soll, wollte er gleich dabei sein. Wuhler ist Mundings Partner in diesem Projekt, sie arbeiten gemeinsam mit den Jugendlichen. Wuhler leitet das Ausbildungsmanagement Augsburg, zehn Minuten vom Hauptbahnhof entfernt. Es ist eine Anlaufstelle für Jugendliche und junge Erwachsene. Es gibt einen Psychologen, eine Rechtsberatung und einmal die Woche gehen sie zum Boxen, im Erdgeschoss stehen Laptops, oben liegen die Büros und die Küche, in der sich alle morgens treffen.

Knapp 400 Jugendliche hat Wuhler in seiner Datei erfasst, an diesem Montag sind etwa 15 da. Es ist kurz nach halb neun, Wuhler steht auf, lehnt sich an ein Fensterbrett. In der vorigen Woche ist eine Jugendliche gestorben, bei einem Fahrradunfall auf dem Weg nach Hause. Zu der Beerdigung am Wochenende sind 23 mitgekommen. Das hätte ihn stolz gemacht.

Dann fragt Wuhler Einzelne, was sie heute vorhätten. Bewerbungen schreiben? „Ah, komm, das erzählst du mir schon seit acht Monaten“, ruft er einem Jungen zu. Er macht ein paar Sprüche, frötzelt, flucht, lacht. „Tu es halt einfach mal!“ Im Handwerk gebe es schöne Stellen, im Tunnelbau, in Schreinereien, in Elektrobetrieben.

Munding und Wuhler, das ist ein ungleiches Paar. Der eine, Munding, ist groß und athletisch und sorgsam abwägend in



Auszeit vor dem Computerraum: Sechs Jugendliche unterbrechen ihr Schreiben von Bewerbungen



Wer sucht Azubis? Im Computerraum können Besucher Bewerbungen schreiben



seinen Antworten. Er glaubt, dass Probleme ganzheitlich betrachtet werden sollten. Der andere, Wuhler, ein handfester Endvierziger, der schnell und viel spricht und das Herz auf der Zunge trägt, hält davon wenig. Direkt und ehrlich müsste man die Dinge ansprechen, und den Jugendlichen nicht immer alles abnehmen, sagt er.

Inzwischen schätzen sie sich. Zu Beginn brauchten sie aber ein ganzes Jahr, um eine gemeinsame Basis zu finden.

Dass ihnen das gelingt, war für Markus Zorzi nicht ganz unerheblich. Zorzi ist Ministerialdirigent im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, eine Behörde, die sich „Zukunftsmuseum“ nennt und das Motto „Was Menschen berührt“ gegeben hat. Für Zorzi ist der Social Impact Bond ein Pionier- und Prestigeprojekt zugleich.

Es ist drei Jahre her, dass er zum ersten Mal von dem englischen Modellversuch hörte. Die Relevanz leuchtete ihm auch für Deutschland schnell ein. 125 Milliarden Euro gibt der Staat jährlich für den Arbeits- und Sozialbereich aus, es ist der größte Posten im Bundeshaushalt. Trotzdem wachsen die Probleme. Eines davon: 550 000 junge Erwachsene in Deutschland



Anlaufstelle: Oliver Munding und Knut Wuhler (unten, von links) versuchen täglich, die Jugendlichen und jungen Erwachsenen (oben) zu motivieren und ihrem Alltag Struktur und Halt zu geben

haben weder Arbeit noch gehen sie einer Aus- oder Weiterbildung nach.

Allerdings stießen Zorzi und seine Kollegen schnell auf Hindernisse. „Es ist nicht leicht, so ein Projekt im staatlichen Bereich zu initiieren. Das staatliche Haushaltsrecht ist auf so einen Social Impact Bond nicht ausgerichtet.“

In der Regel läuft es so: Soll die öffentliche Hand das soziale Projekt eines Dienstleisters fördern, listet dieser vorab die Höhe der anfallenden Kosten auf und erstellt einen Plan. Bewilligt die öffentliche Hand die Förderung, muss dieser Plan eingehalten werden. Eine Abweichung ist nicht möglich. Der Vorteil: Die Ausgaben von Steu-

ergeldern sind kalkulierbar. Der Nachteil: Es wird vor allem die Arbeit an dem Problem belohnt. Ob das anvisierte Ziel erreicht wird, ist zweitrangig.

Der Soziale Wirkungskredit dreht diese Logik um. Hier wird das Ziel vorab definiert und das Erreichen honoriert – und der Weg dorthin ist zweitrangig.

Dieser unternehmerische Ansatz stellte das Ministerium vor Probleme. Erst mit viel Überzeugungsarbeit gelang es Zorzi, die Zustimmung in seinem Haus zu bekommen und Geld aus einem Fonds für Innovationen und Modellprojekte einzusetzen.

Dass er dieses erst im Erfolgsfall überweisen muss, machte das Modell für ihn

schon gleich zu Beginn der Gespräche interessant. Ein zweiter Grund: Es werden Jugendliche angesprochen, die „in keiner Statistik mehr auftauchen und die durch herkömmliche Unterstützungsangebote schwer erreichbar sind“.

Stefan Schwall kennt diese Jugendlichen. Er war zu Beginn häufig in Augsburg, um sie für das Programm zu gewinnen. Keine leichte Aufgabe, wie er sagt. Die Vorgaben des Ministeriums waren streng.

Gesucht wurden zwei Gruppen: zum einen Jugendliche, die dem gesellschaftlichen Druck nicht gewachsen sind, zur Depression neigen, sich zurückziehen, einsamen. Die anderen nennt Schwall „Systembrecher“. Sie sind aggressiv, marodierend und kaum bereit, sich unterzuordnen.

Stefan Schwall hat Apeiros gegründet. Das Wuppertaler Sozialunternehmen arbeitet vor allem daran, die Quote notorischer Schulschwänzer zu senken. Dafür hat Schwall eine Methodik entwickelt – die er in das Augsburger Projekt einbrachte. Sie soll Azubis helfen, wenn diese kurz davor stehen, ihre Ausbildung zu schmeißen.

Nicht alles läuft in Augsburg ideal, sagt er. „Wir hatten zu wenig Zeit für die Vorbereitung und die Arbeit mit den Jugendlichen.“ Der Start verzögerte sich, Ausbildungen beginnen hingegen immer zu einem festen Termin. Und er ist sich auch nicht sicher, dass am Ende des Jahres tatsächlich die 20 geforderten Jugendlichen noch in ihrer Ausbildung sein werden. Zu problematisch ist die Klientelgruppe.

„Wichtiger ist aber, dass der Social Impact Bond durchgeführt wird, unabhängig vom Erfolg.“ Warum? „In der Jugendhilfe wird zu viel Geld ausgegeben, das keine Wirkung erzielt“, so Schwall, der auch Sozial- und Jugendämter prüft. Die Frage, welche Maßnahme wirkt, hält er für überfällig. Auch, weil man so Geld sparen könnte.

Schwall glaubt: Gegenüber einem vergleichbaren, regelfinanzierten Projekt ist der Ansatz des Wirkungskredits 20 Prozent günstiger. Und: „In der Jugendhilfe

geht es um hohe Millionenbeträge. Wenn man da 20 Prozent einspart, reden wir von sehr viel Geld.“

Ist es also nur eine Frage der Zeit, bis sich der Soziale Wirkungskredit durchsetzt?

Mark Fliegau ist da skeptisch. Der Wissenschaftler der Stiftung Neue Verantwortung, einer Berliner Denkfabrik, hat sich mit dem Modell auseinandergesetzt. In einem Bericht, den er im Februar mit sieben Kollegen veröffentlichte, kommt er zu dem Schluss, dass der Soziale Wirkungskredit einige Probleme lösen könnte, etwa wenn es um gefährdete Kinder innerhalb von Familien geht, Jugendarbeitslosigkeit oder die Erwerbsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen.

Darüber hinaus werde das Konzept „unser Sozialstaatsmodell nicht grundlegend umwerfen“. Fliegau: „In Deutschland wird es zumindest kurzfristig sehr schwer sein, private Vorfinanzierer zu finden, weil das Verhältnis zwischen Risiko und Rendite unausgewogen ist.“

In Augsburg gehen vier Parteien in Vorleistung: die BHF-Bank-Stiftung, die BMW Stiftung Herbert Quandt und die Eberhard

**„In der Jugendhilfe wird zu viel Geld ausgegeben, das keine Wirkung erzielt. Man könnte sehr viel sparen“, so Stefan Schwall**

von Kuenheim Stiftung sowie der Sozialinvestor BonVenture. Sie finanzieren die Arbeit vor Ort. Sind sie erfolgreich, erhalten sie ihr Geld zurück – und einen Gewinn. Höhe der Rendite: 1 Prozent.

Jochen Herdrich, Manager bei BonVenture, hält das nicht für angemessen. „Immerhin nehmen die Vorfinanzierer dem Staat das komplette Risiko ab“, sagt er. Bei vergleichbaren Projekten in England liegt



Stefano (Name geändert) hat seine Ausbildung zum Hotelfachmann abgebrochen. Jetzt sucht er eine neue Stelle

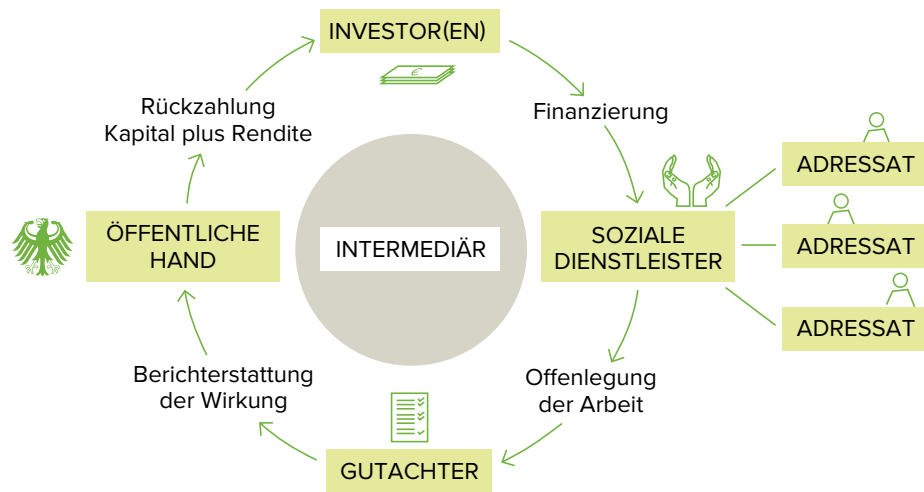
die Rendite zwischen 7 und 13 Prozent. „So viel müsste es in Deutschland abhängig vom jeweiligen Risikoprofil auch geben.“ Und er macht klar: „Unsere Beteiligung war keine Spende. Für uns wäre es schmerzhaft, wenn wir das Geld nicht wieder reinbekämen.“

Wissenschaftler Mark Fliegau sieht das ähnlich. „Das Risiko des Totalausfalls ist sehr hoch. Um das aufzufangen, müssten die Zinsen deutlich höher liegen.“ Dann würden auch mehr Finanzierer bereit sein, sich auf einen Social Impact Bond einzulassen. Politisch hält er das aber für kaum vermittelbar.

Im Münchner Staatsministerium kennt man das Problem und wählte bewusst vier gemeinnützig orientierte Vorfinanzierer. Aber ließe sich soziale Arbeit so nicht zukünftig finanzieren? Investor Jochen Herdrich von BonVenture sagt: „In Deutschland gibt es eine übertriebene Angst vor Neoliberalismus. Der Staat übernimmt heute aber so viele Aufgaben, in der Pflege, Bildung und Erziehung, sodass die Staatsquote



Nicht jeder Versuch klappt, manche Bewerbung landet im Müll



=====

**WIE FUNKTIONIERT EIN  
SOZIALER WIRKUNGSKREDIT?**

Bei einem Wirkungskredit (englisch: „Social Impact Bond“) finanziert ein privater Geldgeber (z.B. Stiftung) die Arbeit eines sozialen Dienstleisters (z.B. Jugendhilfe). Dieser legt anschließend die Wirkung seiner Arbeit offen, ein Gutachter prüft das Ergebnis – und bei Erfolg erhält der Investor seine Auslagen plus Rendite vom Staat zurück. Scheitert der Dienstleister, geht der Investor leer aus. Ein sog. Intermediär organisiert und begleitet den Prozess.

=====

entsprechend hoch ist. Man muss den Staat aber entlasten – sonst laufen wir weiter in die Verschuldungsfalle.“

England hat während seiner G8-Präsidentschaft 2013 eine Taskforce damit beauftragt, den Markt für „Impact Investing“ und Social Impact Bonds zu analysieren. Brigitte Mohn, Vorstand der Bertelsmann Stiftung, vertrat Deutschland in der Arbeitsgruppe und erklärte, dass sich so „ganz neue Möglichkeiten für Partnerschaften zwischen Staat und Privaten“ eröffneten.

Sie sprach aber auch von einem „Machtspiel“. Die Wohlfahrtsverbände hätten den sozialen Markt unter sich aufgeteilt und einige Vertreter sähen die neuen Chancen als Bedrohung an. „Das müssen sie aber nicht“, so Mohn. „Wir bieten ihnen die Möglichkeit, Teil der Lösung zu sein.“

Bei der Diakonie will man das, zumindest wenn es nach Maria Loheide geht. Sie leitet den Vorstandsbereich Sozialpolitik des evangelischen Wohlfahrtsverbands, dem – nach der Caritas – zweitgrößten Arbeitgeber Deutschlands. „Grundsätzlich finde ich das Augsburger Modell interessant, denn die Finanzierung von innovativen Ansätzen ist in der Wohlfahrt schwer.“ Und auch wenn die Wirkungsorientierung in der sozialen Arbeit nicht neu sei, sagt sie: „Sie ist noch nicht so etabliert, wie sie es vielleicht sein könnte. Vielerorts herrscht noch altes Denken. Da sind einzelne Schritte wichtiger als das Ergebnis am Ende.“

Andererseits warnt sie. So dürfe es nicht darum gehen, mit dem Schicksal arbeitsloser Jugendlicher Geld zu verdienen. Und sie bemängelt fehlende Transparenz. „Es ist die Frage, welches Eigeninteresse die Investoren haben und ob sie die Steuerungsverantwortung wirklich beim Staat belassen.“

Niklas Ruf sieht in der Zusammenarbeit keinen Konflikt. Er vertritt die Münchner Juvat gGmbH, die als sogenannter Intermediär das Projekt leitet. Im Auftrag des Ministeriums schloss Ruf Verträge mit allen Beteiligten. Er verweist darauf, dass Fördermittel bisher nur einmalig verwendet werden können und dann verbraucht sind. Beim Social Impact Bond ist das nun anders. „Das Geld fließt bei Zielerreichung wieder an die Vorfinanzierer zurück und sie können es ein weiteres Mal zur Erfüllung ihrer gemeinnützigen Zwecke einsetzen.“


Rund 70 Jugendliche wurden insgesamt angesprochen, erzählt Niklas Ruf, momentan seien noch etwas mehr als 20 dabei. Bleibt das bis Ende Dezember so, ist Ruf auf Kurs. Ab Januar übernehmen die Gutachter und prüfen das Ergebnis. „Ob und wie es weitergeht, können wir aber erst sagen, wenn dieser Abschlussbericht vorliegt“, so Ruf. Die Entscheidung darüber liege aber nicht bei den Investoren, sondern bei der Politik.

Knut Wuhler, der in Augsburg täglich mit den Jugendlichen zu tun hat, sagt, das Ministerium sei mutig gewesen bei der Ent-

scheidung für den Social Impact Bond. Und dass das Projekt für ihn Vorteile habe. Etwa, dass er flexibler über sein Budget bestimmen könne. „Wäre das Projekt klassisch finanziert, hätte ich nicht mit allen Jugendlichen zur Beerdigung fahren können.“ Weil so ein tödlicher Unfall bei der Planung vorab nicht einkalkuliert gewesen wäre.

Andererseits setzt er nicht zu viele Hoffnungen in dieses Projekt. Ende des Jahres läuft es mitsamt der Finanzierung aus. Die Jugendlichen werden dann aber immer noch da sein. Und Mitarbeiter, die beschäftigt werden müssen, hat er auch. Sieben sind es momentan, alle unbefristet und fest angestellt. Mit Beginn des Social Impact Bonds kamen zwei dazu, nach dessen Ende muss er aber keinen entlassen. Dafür hat er bereits gesorgt. „Ein verstetigtes Angebot schaffen“, so nennt Wuhler das.

Später, auf dem Weg nach unten, zeigt er auf den Fahrstuhl im Haus. Auf den ist er ein wenig stolz. Nicht auf die Technik, die ist sichtbar in die Jahre gekommen. Auch das mit der Metallverkleidung, die einem bis über die Hüfte ragt, würde man heute so nicht mehr machen. Aber darüber, die weiße Wand, die ist – anders als sonst üblich – von keinem bisher beschmiert worden. Dafür würde die Gruppe alleine sorgen. Ohne, dass er eingreifen müsse.

Manches läuft schon ziemlich gut. Auch ohne Social Impact Bond. 

80-98

# Verbraucher

*„Viele Chemikalien, von denen wir wissen, dass sie gesundheitsschädlich oder zumindest bedenklich sind, kommen immer noch zum Einsatz.“*

=====

CHRISTIAN VOSS, GRÜNDER VON GREEN LIVING, AB SEITE 86