



## **Zwischenbericht zur Evaluation des Pilotprojekts „Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken im Landkreis Osnabrück“**

06.03.2020

**Prof. Dr. Jan Ulrich Hense**  
**Dipl.- Soz. Larissa Weber**

Hochschuldidaktik und Evaluation  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Otto-Behaghel-Straße 10 F  
D-35394 Gießen

Tel.: +49 (0)641 99-26400 / -26401 (Sekretariat)

Fax: +49 (0)641 99-26409

[jan.hense@psychol.uni-giessen.de](mailto:jan.hense@psychol.uni-giessen.de)

[larissa.weber@psychol.uni-giessen.de](mailto:larissa.weber@psychol.uni-giessen.de)

## **Inhalt**

|  |    |
|--|----|
| Inhalt .....   | 2  |
| 1 Struktur und Zielsetzung des Pilotprojekts .....     | 2  |
| 2 Ziele und Gegenstand der Evaluation .....            | 3  |
| 3 Methodik.....  | 4  |
| 4 Theoretische Grundlagen zu Social Impact Bonds ..... | 5  |
| 5 Ergebnisse.....                                      | 7  |
| 5.1 Akzeptanz des SIB und Teilnahmeanreize .....       | 7  |
| 5.2 Umsetzung des SIB .....                            | 9  |
| 5.3 Wirkungen des SIB .....                            | 12 |
| 5.4 Transferierbarkeit des SIB .....                   | 15 |
| 6 Fazit und erste Konsequenzen .....                   | 16 |
| 7 Anhang.....  | 17 |
| 8 Literaturverzeichnis .....                           | 18 |

---

## 1 Struktur und Zielsetzung des Pilotprojekts

Mit dem Pilotprojekt „Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken im Landkreis Osnabrück“ werden zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen soll ein niedrigschwelliges, evidenzbasiertes Elterntrainingsprogramm („Triple-P“) für den Einsatz in den Hilfen zur Erziehung erprobt werden. Dafür erhalten Eltern, die einen Rechtsanspruch auf individuelle Einzelfallhilfe haben, auf freiwilliger Basis Zugang zu den Ebenen vier und fünf des Elterntrainings Triple P. Mit dem Einsatz von Triple-P soll den Familien besser und schneller geholfen werden als mit einer intensiven Einzelfallhilfe. Ob eine Familie für Triple-P in Frage kommt, wird von den Mitarbeitenden des Jugendamts auf Basis einer fachlichen Prognose entschieden. Die Triple-P-Elterntrainings werden von einem freien Träger der Jugendhilfe (LEGA-S) durchgeführt, der von Triple-P Deutschland GmbH geschult wurde und fachliche Supervision erhält.

Zum anderen wird das Projekt durch einen Social-Impact-Bond (SIB) finanziert. Im Rahmen des Pilotprojekts soll der Einsatz von SIBs in der Kinder- und Jugendhilfe erprobt werden. Die Triple-P - Trainings für die ASD-Teams des Jugendamts und die Durchführung der Elterntrainings durch den Maßnahmeträger Lega-S werden zunächst durch eine Koordinatorin (Phineo gAG) vorfinanziert. Die Koordinatorin stellt die von der Kreissparkasse Bersenbrück investierten Finanzierungsmittel dem Träger zur Verfügung und übernimmt die Rolle der Projektkoordination und des Performance Managements. Abhängig von der Anzahl der erfolgreichen Fälle und den daraus abgeleiteten Einsparungen verpflichtet sich der Landkreis am Ende der Projektlaufzeit zu einer teilweisen Rückzahlung dieser Einsparungen. Die Erfolgskriterien sind eine vermiedene Inanspruchnahme einer Einzelfallhilfe für eine Dauer von mindestens 12 Monaten, sowie eine messbare Verbesserung der Familiensituation. Zur Abbildung der Familiensituation werden die Eltern zu drei Messzeitpunkten (zu Beginn des Trainings, bei Ende des Trainings und 12 Monate nach Ende des Trainings) mit den validierten Instrumenten SDQ (Strengths-Difficulties-Questionnaire) und EFB (Erziehungsfragebogen) befragt.

---

## 2 Ziele und Gegenstand der Evaluation

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, die **Akzeptanz, Umsetzung, Wirkungen** und **Transferierbarkeit** des im Pilotprojekt eingesetzten Finanzierungsinstruments, des SIB, zu überprüfen. Die nachfolgenden Fragen beschreiben das übergeordnete Erkenntnisinteresse:

- (1) In welchem Maße stärkt der SIB Prävention in den Hilfen zur Erziehung? (zu betrachtende Aspekte: Innovationslevel, SIB als neue Form des gemeinsamen Wirkens, individuelle Rationalitäten, Anreizstrukturen, Wirkungsorientierung, operative Projektumsetzung)
  - (2) Inwiefern kann das Ergebnis des Pilotprojekts auf den SIB Mechanismus zurückgeführt werden?
  - (3) Unter welchen Voraussetzungen und in welchem Kontext ist ein SIB (im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe) sinnvoll und umsetzbar?
-

### 3 Methodik

Zur strukturierten Planung und Durchführung wird der Evaluation ein Wirkmodell („Theory of change“ (Donaldson, 2007; Funnell & Rogers, 2011; McLaughlin & Jordan, 2010) zugrunde gelegt (siehe Abb. 1 im Anhang). Dieses soll die wesentlichen Faktoren zusammenfassen, die Einfluss auf die Wirkungen des Pilotprojekts haben, und deren Zusammenspiel verdeutlichen.

Das Wirkmodell ist hierarchisch aufgebaut und unterscheidet die drei Komponenten Input, Prozess und Wirkungen jeweils auf der Ebene der an der Umsetzung des Projekts zentral beteiligten Stakeholder:

- Finanzier (Sparkasse)
- Entscheider (Landkreis)
- Operative Ebene Fallentscheider (Jugendamt)
- Operative Ebene Fallarbeit (Träger und Familien)

Dem Wirkmodell liegen theoretische Annahmen zur Wirkungsweise von SIB zugrunde (siehe Kapitel 4). Zudem wurden in enger Abstimmung mit den Projektverantwortlichen die spezifischen Wirkannahmen des SIB im Rahmen des Pilotprojekts ausgearbeitet. Ergänzt wird das Modell durch die von der Intermediärin Phineo durchgeführten Aktivitäten.

Zur Überprüfung der Wirkannahmen wurden mit allen beteiligten Stakeholdern zu zwei Zeitpunkten (Frühjahr 2018 und Frühjahr 2019) leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Fragestellungen des Leitfadens orientieren sich an den zentralen Fragestellungen der Evaluation. Das Interviewmaterial wurde inhaltsanalytisch ausgewertet. Hierzu wurde ein Kategoriensystem aus den zentralen Fragestellungen der Evaluation und aus den im Wirkmodell identifizierten Wirkannahmen abgeleitet und anhand des Interviewmaterials weiterentwickelt.

---

## 4 Theoretische Grundlagen zu Social Impact Bonds

Social Impact Bonds (SIB) sind Multi-Stakeholder-Partnerschaften, in deren Rahmen eine Maßnahme im sozialen Sektor durch einen privaten Investor vorfinanziert wird. Beteiligte Akteure sind in der Regel ein oder mehrere soziale Dienstleister, soziale Förderer und der Staat. Mit dem SIB wird es dem Staat ermöglicht, eine innovative präventive Maßnahme ohne Risiko zu erproben (Weber & Petrick, 2012). Mit dem SIB sollen solche Maßnahmen finanziert werden, die innovativ sind, das heißt neuartige Wege der Problemlösung beinhalten oder bewährte Konzepte in einen neuen Kontext übertragen. Zudem sollte die Maßnahme präventiv wirken, das heißt Problemlagen vermeiden und somit die Inanspruchnahme zukünftiger Leistungen reduzieren oder hinauszögern (Benford, Birnbaum & Dombrowski, 2014). Erweist sich die präventive soziale Maßnahme als wirksam, werden Einsparungen für den Staat erzielt, da Folgekosten reduziert werden. Wird eine vorab zwischen den beteiligten Partnern vertraglich festgelegte Wirkung erzielt, zahlt der Staat die investierte Summe und einen Risikoausgleich an den privaten Investor zurück. Erweist sich die Maßnahme nicht als wirksam im Sinne der vertraglichen Festlegung, entstehen für den Staat keine Kosten.

Mit dem Einsatz eines SIB wird das Ziel verbunden, die Anreizstruktur von Sozialunternehmen und staatlichen Akteuren so zu verändern, dass soziale Problemlagen vermehrt mit innovativen präventiven Maßnahmen begegnet wird:

- Sozialunternehmen, die keine finanzielle Rendite im herkömmlichen Sinne erwirtschaften, können bisher nur in Form von Spenden durch private Geldgeber unterstützt werden. Durch SIB sollen sie Zugang zu privatem Investmentkapital erhalten. Zusätzlich soll sich durch die für gewöhnlich lange Laufzeit des SIB ihre Finanzierungssicherheit erhöhen (Weber & Petrick, 2012)
  - Sozialunternehmen haben von sich aus keinen direkten Anreiz, in innovative präventive Ansätze zu investieren, da sie häufig nicht selbst von den Einsparungen profitieren, die durch diese Maßnahmen generiert werden. Durch den SIB kann entsprechendes Risiko-Kapital akquiriert werden. Es ist zudem möglich, das durchführende Sozialunternehmen an den generierten Einsparungen zu beteiligen (Benford et al., 2014). Die Vergabe öffentlicher Mittel ist herkömmlicherweise an Outputs gebunden (z.B. Zahl der Teilnehmer an einer sozialen Maßnahme). Durch den SIB-Mechanismus wird die Finanzierung einer Maßnahme durch die öffentlichen Haushalte an die Wirkung gekoppelt. Dies soll dazu führen, dass verstärkt Maßnahmen finanziert werden, die eine hohe Wirksamkeit aufweisen (Weber & Petrick, 2012).
  - Das Risiko für die Finanzierung einer sozialen Maßnahme wird durch den SIB-Mechanismus von der öffentlichen Hand auf den privaten Investor verlagert. Erweist sich eine Maßnahme
-

nicht als wirksam, entstehen für die öffentliche Hand keine Kosten. Für den Investor und den sozialen Dienstleister erhöht sich zugleich der Anreiz, eine größtmögliche Wirkung zu erzielen (Weber & Petrick, 2012).

- SIB sollen dazu beitragen, dass im sozialen Bereich präventiv ausgerichtete Maßnahmen stärker ausgebaut werden, um reaktive Maßnahmen, die auf bereits entstandene Problemlagen abstellen und häufig wesentlich kostenintensiver sind, zu reduzieren (Weber & Petrick, 2012).
- In der Regel fördern SIB Maßnahmen, die in Kooperation mehrerer sozialer Dienstleister erbracht werden. Durch diese Kooperation sollen ganzheitliche Problemlösungen gefördert werden (Weber & Petrick, 2012).

Zusammenfassend besteht die vorwiegende Zielsetzung von SIBs darin, dem staatlichen Kostenträger durch Investitionen in präventive Angebote zu Kosteneinsparungen zu verhelfen bzw. bei gleichem Mitteleinsatz eine höhere Wirkung zu erzielen und somit einen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren (Burmester & Wohlfahrt, 2018; Scheck, 2017). Anders als im angelsächsischen Modell spielen im kontinentaleuropäischen Modell Renditeerwartungen jedoch eine untergeordnete Rolle. Im Fokus steht hier stärker die Verbreitung der Idee des Wirkungsorientierten Investierens; in diesem Sinne ist auch eine Nichterfüllung der Renditeziele für den Anleger kein Scheitern des Bonds, da aus der mangelnden Wirksamkeit der Maßnahme ein sozialpolitischer Erkenntnisgewinn gezogen werden kann (Burmester & Wohlfahrt, 2018).

---

## 5 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die aus den Stakeholder-Interviews gewonnenen Ergebnisse zu Akzeptanz, Umsetzung, Wirkungen und Transferierbarkeit des SIB zusammengefasst dargestellt.

### 5.1 Akzeptanz des SIB und Teilnahmeanreize

Im Folgenden soll beleuchtet werden, welche Motive die Stakeholder zu einer Teilnahme am Pilotprojekt motiviert haben. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche Rolle die Finanzierung des Projekts über einen Social Impact Bond für die Teilnahme gespielt hat, um die Anreizstrukturen der Stakeholder zu verstehen. Zusätzlich sollen wichtige Randbedingungen für das Zustandekommen der Kooperation im Rahmen des SIB beleuchtet werden.

#### 5.1.1 Sparkasse

- Primäre Beweggründe für die Teilnahme sind Förderung innovativer Hilfen sowie Förderung von Wirkungsorientierung und Wirtschaftlichkeit im sozialen Sektor.
- Das Finanzierungsvolumen des Projekts ist gemessen am Gesamtbudget für gemeinnützige Zwecke gering. Daher spielen Rückzahlungs- oder Gewinnerwartungen eher keine Rolle.
- Das Renommee der Bertelsmann Stiftung und die wahrgenommene fachliche Kompetenz des Intermediär erhöhen die Akzeptanz sowohl des Finanzierungsinstruments als auch der finanzierten Intervention.
- Die Projektbeteiligung ist durch bestehende Kontakte zum Landkreis Osnabrück zustande gekommen.

Insgesamt stehen für den Finanzier wohltätige Motive für die Projektbeteiligung im Vordergrund. Das Finanzierungsinstrument SIB spielt insofern eine wichtige Rolle für die Projektbeteiligung, als dass es als innovativ und geeignet wahrgenommen wird, die Wirtschaftlichkeit im sozialen Sektor durch mehr Wirkungsorientierung zu fördern. Die Investition wird jedoch eher als im wirtschaftlichen Sinne nachhaltige Spende denn als Investition gesehen.

#### 5.1.2 Landkreis und Jugendamt

- Beweggründe für die Teilnahme sind die Erprobung neuer Finanzierungsmodalitäten, die Förderung von Wirkungsorientierung und die Erprobung von für die definierte Zielgruppe innovativer Hilfen.
- Es bestanden bereits positive Vorerfahrungen mit dem Einsatz von Triple-P in einer Kindertagesstätte und es war bereits vor Konzeption des SIB-Projekts geplant, Triple-P durch weitere Maßnahmen in diesem Sozialraum noch stärker zu verankern. Im Zuge der Kombination dieses Vorhabens mit der SIB-Finanzierung erfolgte die Ausdehnung des

Vorhabens auf weitere Sozialräume, um zu gewährleisten, dass genügend Fälle realisiert werden können.

- Der Landkreis befindet sich in einer guten Finanzlage. Das Vorhaben hätte auch ohne SIB-Finanzierung realisiert werden können. Der Einsatz eines SIBs wurde gewählt, um die Umsetzung des Finanzierungsmechanismus zu erproben, um im Falle einer sich verschlechternden Finanzlage darauf zurückgreifen zu können.
- Durch die Integration der Maßnahme in den standardisierten Prozess der Hilfeplanerstellung sind Auswirkungen finanzieller Anreize auf fachliches Handeln der Mitarbeitenden des Jugendamtes ausgeschlossen, dies ist ein zentraler Aspekt für die Akzeptanz des SIB.
- Das Renommee der Bertelsmann Stiftung und das Interesse an weiteren Kooperationen erhöhen die Akzeptanz und sind ein ausschlaggebender Faktor für die Entscheidung, am Pilotprojekt teilzunehmen.
- Die Projektbeteiligung ist durch bestehende Kontakte zur Bertelsmann Stiftung zustande gekommen.

Insgesamt besteht die primäre Motivation des Landkreises am Pilotprojekt teilzunehmen darin, SIB als mögliches Finanzierungsinstrument für zukünftige Maßnahmen zu erproben, falls sich die aktuell gute Finanzlage verschlechtern sollte. Um das Projekt finanzieren zu können, wäre der Landkreis Osnabrück jedoch nicht auf die private Vorfinanzierung angewiesen. Die SIB-Finanzierung wirkte zudem nicht direkt als Anreiz, die Maßnahme zu initiieren, das fachliche und das finanzielle Projekt haben sich zunächst unabhängig voneinander entwickelt. Die SIB-Finanzierung hat jedoch durch die Definition quantitativer Ziele angestoßen, das fachliche Projekt auf mehr Sozialräume auszudehnen als ursprünglich geplant.

### 5.1.3 LEGA S

- Beweggrund für die Teilnahme am Pilotprojekt sind die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und die damit einhergehende Erweiterung des Angebotsspektrums von LEGA-S, um Triple-P auch langfristig als Hilfeart umsetzen zu können. Der freie Träger richtet sich hier nach dem aktuellen und antizipierten zukünftigen Bedarf des öffentlichen Trägers.
- Es bestehen positive Vorerfahrungen mit dem Einsatz von Elementen des Programms Triple-P, was ein Beweggrund der Teilnahme war.
- Die Haltung gegenüber dem Finanzierungsinstrument ist neutral, es spielt keine Rolle für die Projektumsetzung.

Insgesamt ist beim freien Träger die Motivation für die Teilnahme unabhängig von der Finanzierungsart SIB, sondern durch fachliches Interesse an der Maßnahme geprägt. Zusätzlich wirkt als Anreiz, das Triple-P-Training auch langfristig als Hilfeart anbieten zu können.

### 5.1.4 Politischer Kontext

- Im Geschäftsgebiet der Sparkasse Bersenbrück gab es eine kritische Diskussion zu SIBs unter den Trägern in der Jugendhilfe, vom Finanzier wird von „Lobbyarbeit“ gegen das Projekt berichtet. Einen Träger im eigenen Geschäftsgebiet zu fördern hätte zudem zu einer Konkurrenzsituation zwischen den Trägern geführt, zu denen die Sparkasse zum großen Teil in einer Geschäftsbeziehung steht. In dieser Konstellation hätte die Sparkasse eine Belastung der Geschäftsbeziehungen befürchtet. Man hätte von den Trägern Kritik befürchtet, falls im Erfolgsfall Geld vom Landkreis zurück zur Sparkasse fließen würde.
- Vom freien Träger wird eine kritische Haltung des eigenen Dachverbands, des paritätischen Wohlfahrtsverbands, gegenüber SIBs berichtet. Kritisch gesehen werde insbesondere, ob eine Notwendigkeit der stärkeren Finanzierung sozialer Aufgaben durch Wirtschaftsunternehmen bestehe. LEGA-S selbst hat hierzu eine neutrale Haltung, die Diskussion spielt für die Projektumsetzung keine Rolle.
- Der Landkreis musste sich im Jugendhilfeausschuss einer kritischen Diskussion stellen, um die Projektimplementierung zu ermöglichen. Die Akzeptanz des Projekts wird dort nun als grundsätzlich gegeben betrachtet. Es wird jedoch weiterhin mit hoher, auch von den Akteuren als kritisch wahrgenommener Aufmerksamkeit verfolgt.

## 5.2 Umsetzung des SIB

### 5.2.1 Sparkasse

- Es besteht kein direkter Kontakt zur Umsetzungsebene des Pilotprojekts.
- Der Intermediär Phineo informiert über den Stand der Projektumsetzung. Die Sparkasse ist mit dem Informationsfluss zufrieden.
- Es ist ein grundsätzliches inhaltliches Interesse am Pilotprojekt gegeben, es besteht jedoch nicht der Wunsch, eine aktive Rolle in der Zusammenarbeit zu übernehmen.

Insgesamt übernimmt der Finanzier keine aktive Rolle bei der Projektumsetzung, verfolgt diese aber interessiert.

### 5.2.2 Landkreis und Jugendamt

- Die Zusammenarbeit im Steuerungskreis wird als gut und konstruktiv beurteilt.
  - Insgesamt wird der Einsatz von personellen und zeitlichen Ressourcen insbesondere zu Beginn des Projekts als hoch eingeschätzt. Dies wird aber als lohnende Investition betrachtet.
  - Es konnten weniger Fallzuweisungen realisiert werden als geplant. Hierfür wurden zwei mögliche Ursachen identifiziert, zu denen jeweils passende Nachsteuerungsmaßnahmen initiiert wurden:
-

- Triple-P ist bei den ASD-Mitarbeitenden noch nicht als Hilfeart etabliert, so dass auf SPFH als „sichere Methode“ zurückgegriffen wird. Um dieser Problematik zu begegnen, erfolgte eine erneute Schulung der ASD-Mitarbeitenden mit der Darstellung erfolgreicher Fälle.
- Die Gesamtzahl der Fälle in den Hilfen zur Erziehung ist zurückgegangen. Als passende Nachsteuerungsmaßnahme wurden weitere Sozialräume aufgenommen.
- Im Prozess der Konzeption der Nachsteuerungsmaßnahmen war zentral, dass fachliche Belange und nicht Interessen des Geldgebers handlungsleitend sind. Es sollte vermieden werden, dass auf die ASD-Mitarbeitenden Druck ausgeübt wird, Fälle zu generieren. Dies ist aus Sicht der Akteure gelungen.

Insgesamt zeigen die Akteure im Jugendamt ein hohes Engagement in der Projektumsetzung und eine hohe Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Rahmen des Steuerungskreises. Die Nachsteuerungsmaßnahmen zur Erhöhung der Fallzuweisungen werden als angemessen beurteilt.

### 5.2.3 LEGA-S

- Die Zusammenarbeit im Steuerungskreis wird als gut und konstruktiv beurteilt.
  - Als positive Aspekte der Projektumsetzung werden die Wirkungsmessung, die enge Zusammenarbeit und der fachliche Austausch mit dem Jugendamt sowie die Supervision durch Triple-P genannt.
  - Es wird ein zu Beginn des Projekts hoher Ressourceneinsatz berichtet.
  - Aufgrund der wenigen Fallzuweisungen durch das Jugendamt konnten die Mittel für die Durchführung der Elterntrainings nicht wie geplant beim Intermediär abgerufen werden.
  - Als Grund für die hinter den Erwartungen liegenden Fallzuweisungen wird vermutet, dass die ASD-Teams im Jugendamt sich scheuen, eine für die Zielgruppe noch nicht etablierte neue Maßnahme anzuwenden.
  - Es wird vermutet, dass auch die hohe politische Aufmerksamkeit für das Pilotprojekt und die begleitende Evaluation zusätzlich zu einer erhöhten Vorsicht der ASD-Mitarbeitenden bei der Wahl der Hilfeart führt.
  - Es wird die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass die kritische Diskussion des Finanzierungsinstrument SIB bei den Mitarbeitenden der ASD-Teams vereinzelt zu einer skeptischen Haltung gegenüber dem Pilotprojekt insgesamt und somit zu weniger Fallzuweisungen führt. Diese Beobachtung ist jedoch rein spekulativ.
  - Die bisher initiierten Nachsteuerungsmaßnahmen des Landkreis Osnabrück werden als angemessen wahrgenommen.
-

Insgesamt zeigt der Träger eine hohe Zufriedenheit mit der Projektumsetzung und der Zusammenarbeit im Rahmen des Steuerkreises. Durch die geringen Fallzuweisungen konnten die Mittel nicht planmäßig abgerufen werden. Die Nachsteuerungsmaßnahmen zur Erhöhung der Fallzuweisungen werden als angemessen betrachtet.

#### **5.2.4 Phineo**

- Die Zusammenarbeit der Stakeholder im Rahmen des Steuerungskreises wird als konstruktiv und vertrauensvoll erlebt.
- Der Austausch über die fachliche Arbeit von Jugendamt und LEGA-S ermöglicht eine informierte Einschätzung der Projektumsetzung.
- Das Interesse der Stakeholder am Projekt und die Motivation, den Projekterfolg sicher zu stellen, wird als hoch bewertet.
- Die geringen Fallzahlen werden kritisch gesehen, die diesbezüglich gemeinsam im Steuerkreis entwickelten Nachsteuerungsmaßnahmen werden als angemessen beurteilt.

Insgesamt wird die Zusammenarbeit der Stakeholder als positiv, engagiert und konstruktiv erlebt. Die geringen Fallzuweisungen werden kritisch betrachtet; die diesbezüglichen Nachsteuerungsmaßnahmen werden als adäquat beurteilt.

### 5.3 Wirkungen des SIB

Nachfolgend soll herausgearbeitet werden, ob die aus Sicht der Stakeholder intendierten Wirkungen des Pilotprojekts bisher erzielt wurden, sowie ob und inwiefern diese auf den SIB-Mechanismus zurückzuführen sind.

#### 5.3.1 Sparkasse

- Auch Sicht des Finanziers ist das Gesamtergebnis des Projekts entscheidend, so dass zu diesem Zeitpunkt noch keine Aussagen über Wirkungen aus Perspektive dieses Stakeholders getroffen werden können.

#### 5.3.2 Landkreis und Jugendamt

- Für den Landkreis Osnabrück ist die angestrebte Wirkung zentral, mit der Teilnahme am Pilotprojekt die innovative Finanzierungsquelle SIB zu erproben. Im Kontext der Erprobung und der Übertragung der im Pilotprojekt gemachten Erfahrungen auf zukünftige SIB-Konstrukte ist jedoch zu beachten, dass im Pilotprojekt eine spezifische praktische Variante eines SIB-Konstrukts umgesetzt wird bzw. im Pilotprojekt bestimmte Rahmenbedingungen vorliegen:
    - Die umgesetzte Maßnahme ist aus fachlicher Sicht nicht i.e.S. primärpräventiv, insofern sie auf bereits entstandene Problemlagen in den Familien reagiert. Dies wirkt sich auf die Anreizstruktur der umsetzenden ASD-Mitarbeitenden aus, die auf etablierte Hilfearten zurückzugreifen können und einen geringen Anreiz haben, mit dem Einsatz der Maßnahme Triple-P ein fachliches Risiko einzugehen.
    - Durch den Prozess der Hilfeplanerstellung durch das Jugendamt übernimmt dieses eine steuernde Funktion, das heißt der freie Träger hat nur begrenzt Einfluss auf die Wirkung der Maßnahme im Sinne eines Erreichens der Projektziele (=Generierung einer definierten Zahl erfolgreicher Fälle), da er zunächst auf Zuweisungen des Jugendamts angewiesen ist.
    - Die Sparkasse hat nur geringe Rückzahlungserwartungen, die Investition wird eher als Spende gesehen, die Wirtschaftlichkeit und Wirkungsorientierung im sozialen Sektor fördern soll. Sie übernimmt keine aktive Rolle im Rahmen der Zusammenarbeit, um den Wirkungsgrad der Maßnahme zu erhöhen. Aus Sicht der Sparkasse ist in diesem Zusammenhang jedoch zentral, dass die investierte Summe gering ist. Es ist aus dem Pilotprojekt nicht ableitbar, wie sich ein Finanzier bei einer höheren Investitionssumme verhalten würde.
    - Da für den Landkreis Osnabrück ein wesentlicher Teilnahmeanreiz darin besteht, eine langfristige Kooperationsbeziehung mit der Bertelsmann Stiftung aufzubauen,
-

ist es plausibel anzunehmen, dass auch als Anreiz zur Zielerreichung wirkt, die Bertelsmann Stiftung als Initiatorin und Förderin mit durch einen Projekterfolg für weitere Kooperationen zu gewinnen. Die Beteiligung der Bertelsmann Stiftung ist somit möglicherweise eine wichtige Randbedingung für den Projekterfolg.

- Die Finanzlage des Landkreises Osnabrück ist gut, so dass eine private Vorfinanzierung des Projekts im Rahmen des SIB aus finanziellen Gründen nicht erforderlich wäre. Welche Konsequenzen es hätte, wenn der Landkreis auf die Finanzierung angewiesen wäre, ist aus den Erfahrungen im Pilotprojekt nicht ableitbar.
  - In der Regel fördern SIB Maßnahmen, die in Kooperation mehrerer sozialer Dienstleister erbracht werden, damit ganzheitliche Problemlösungen gefördert werden. Im Rahmen des Pilotprojekts ist nur ein sozialer Dienstleister involviert, was die Projektstruktur weniger komplex macht. Es ist auf Basis der Projekterfahrungen also nicht einschätzbar, wie und ob eine Projektumsetzung mit mehreren sozialen Dienstleistern gelingen würde.
- Der Landkreis Osnabrück will mit der Teilnahme am Pilotprojekt die eingesetzte Maßnahme risikoarm erproben. In der Projektumsetzung zeigt sich jedoch, dass mit dem Einsatz dieser Maßnahme weniger ein Risiko der Finanzierung, sondern ein fachliches Risiko auf Ebene der Fallbetreuung im Jugendamt einhergeht. Auf diese fachliche Ebene wirkt die SIB-Struktur nicht.
  - Eine weitere zentrale angestrebte Wirkung des SIB auf Ebene des Landkreises ist die Steigerung der Wirkungsorientierung in der Jugendhilfe. Diese Wirkung wird aus Sicht der Akteure durch die Verbindung von Wirkungsmessung und Finanzierung im Rahmen des SIB erzielt.
  - Die angestrebte Wirkung auf operativer Ebene, für die definierte Zielgruppe passgenauere und schnellere Hilfen zu ermöglichen, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht eindeutig nachweisen. Es liegen jedoch positive Rückmeldungen der bisher teilnehmenden Familien bezüglich der Qualität der Maßnahme vor. Die quantitative Wirkung im Sinne einer möglichst großen Reichweite der Maßnahme lässt sich teilweise auf die SIB-Struktur zurückführen: Durch die im Projekt gesetzten quantitativen Ziele, eine Mindestzahl erfolgreicher Fälle nachzuweisen, entsteht bei den Akteuren im Jugendamt ein Anreiz, für die Einhaltung dieser quantitativen Ziele auch in Form von Nachsteuerungsmaßnahmen (Hinzunahme eines weiteren Sozialraums, erneute Schulung der ASD-Teams) zu sorgen. Bei der letztendlichen Entscheidung auf operativer Ebene, ob die Maßnahme Triple-P für eine Familie in Betracht
-

kommt, spielen jedoch rein fachliche Erwägungen eine Rolle. Hier kann und soll die SIB-Struktur also nicht wirken.

- Weiterhin wird als Wirkung ein Systemwandel im Verhältnis zu den freien Trägern angestrebt. Dieser ist aus Sicht des Landkreises durch die Beteiligung am Pilotprojekt gegeben, da der öffentliche Träger hier als Impulsgeber für die Erprobung einer neuen Maßnahme auftritt. Hierfür ist die SIB-Struktur jedoch nicht direkt ursächlich, da die Umsetzung des fachlichen Projekts unabhängig von der Finanzierungsart zumindest in geringerem Umfang geplant war.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Erfahrungen des Pilotprojekts im Kontext einer spezifischen Implementierung des theoretischen Grundkonzepts eines SIB stehen. Die im Pilotprojekt gemachten Erfahrungen können also nicht uneingeschränkt auf andere SIB übertragen werden, was bezüglich der vom Landkreis angestrebten Wirkung der Erprobung eines SIB zu beachten ist. Weiterhin ist eine zentrale angestrebte Wirkung, die Maßnahme risikoarm zu erproben. Hier gilt zu beachten, dass mit dem Einsatz der Maßnahme weniger ein finanzielles, sondern ein fachliches Risiko verbunden ist, das durch den SIB nicht abgemildert wird. Die SIB-Struktur führt aber zu einer höheren Wirkungsorientierung und erhöht den Anreiz, eine möglichst hohe Wirkung im Sinne einer größeren Reichweite der Maßnahme (mehr Fälle) zu erzielen.

### 5.3.3 LEGA-S

- Beim Träger LEGA-S wird mit der Teilnahme am Pilotprojekt die Wirkung angestrebt, die Mitarbeitenden fachlich weiterzuqualifizieren und das eigene Angebotsspektrum zu erweitern. Diese Wirkung wurde erzielt.
- Wirkungen des SIB bestehen aus Sicht des Trägers in der engen fachlichen Zusammenarbeit im Steuerungskreis und dem erhöhten Stellenwert von Evaluation und Wirkungsmessung im Projekt.

Aus Sicht des Trägers ist die zentrale Wirkung des SIB, dass eine enge Zusammenarbeit im Steuerungskreis stattfindet und Evaluation und Wirkungsorientierung einen erhöhten Stellenwert aufweisen.

## 5.4 Transferierbarkeit des SIB

Nachfolgend sollen die zentralen Gelingensbedingungen für die Implementation eines SIB aus Sicht der Stakeholder beschrieben werden, um somit Aussagen für die Transferierbarkeit ableiten zu können.

### 5.4.1 Sparkasse

- Aus Sicht der Sparkasse besteht eine zentrale Gelingensbedingung darin, dass der durchführende Träger nicht den Sitz im eigenen Geschäftsgebiet hat, um die Entstehung von Konkurrenzverhältnissen zwischen den Trägern zu vermeiden.

### 5.4.2 Landkreis und Jugendamt

- Im Rahmen der Projektkonzeption hat sich gezeigt, dass Wirkung im Feld der Jugendhilfe in einem machbaren zeitlichen Rahmen in eher wenigen Bereichen messbar ist, der Nachweis von Wirkung ist aber zentral für SIB. Hier wurden von den in der Jugendhilfe tätigen stakeholdern insbesondere zwei Aspekte genannt: Die Wirkung von präventiven Angeboten in diesem Bereich zeigt sich oft erst langfristig, was den zeitlichen Horizont eines SIB häufig übersteigt. Zudem ist ein valider Wirkungsnachweis von Maßnahmen im Jugendhilfebereich aus fachlicher Sicht häufig schwierig zu erbringen.
- Die Akzeptanz des Finanziers bei den Stakeholdern ist zentral, „schlechtes Geld“ von kontroversen Unternehmen wäre problematisch für die politische Diskussion.
- Die Einbindung in standardisierte Prozesse der Jugendhilfe verhindert, dass finanzielle Anreize fachliche Entscheidungen beeinflussen. Dies wird als zentrale Bedingung auch für die politische Unterstützung des Pilotprojekts charakterisiert.

### 5.4.3 Phineo

- Als zentrale Gelingensbedingung für den SIB wird die Unterstützung der Akteure vor Ort genannt.
-

## 6 Fazit und erste Konsequenzen

- Die Akzeptanz des SIB ist gegeben.
  - Die Umsetzung des SIB wird von den Akteuren insgesamt positiv beurteilt.
    - Insbesondere zu Projektbeginn war jedoch ein hoher Ressourceneinsatz sowohl beim freien als auch beim öffentlichen Träger erforderlich.
    - Die realisierten Fallzahlen bleiben hinter den Erwartungen zurück. Hierzu wurden Nachsteuerungsmaßnahmen initiiert, die bei allen Akteuren Akzeptanz finden. Die Wirksamkeit der Nachsteuerungsmaßnahmen kann jedoch erst im weiteren Projektverlauf festgestellt werden.
  - Wirkungen des SIB aus Sicht der Akteure bestehen in einer intensiven fachlichen Zusammenarbeit der Stakeholder und einem erhöhten Stellenwert von Evaluation und Wirkungsmessung im Projekt. Des Weiteren ist durch die Definition von quantitativen Zielen der Anreiz gesetzt, eine größtmögliche Wirkung der Intervention im Sinne des Erreichens möglichst vieler Familien zu erzielen.
  - Im Pilotprojekt wird eine spezifische praktische Variante eines SIB-Konstrukts verfolgt und es liegen spezifische Randbedingungen vor, was hinsichtlich der Übertragbarkeit der im Pilotprojekt gemachten Erfahrungen auf andere mögliche SIB-Konstrukte zu beachten ist.
  - Als relevante Faktoren für die Transferierbarkeit eines SIB werden die Messbarkeit der Wirkung der finanzierten Maßnahme, die Akzeptanz des Finanziers bei den Stakeholdern und im politischen Umfeld, sowie die Anknüpfung an standardisierte fachliche Prozesse identifiziert.
-

### 7 Anhang

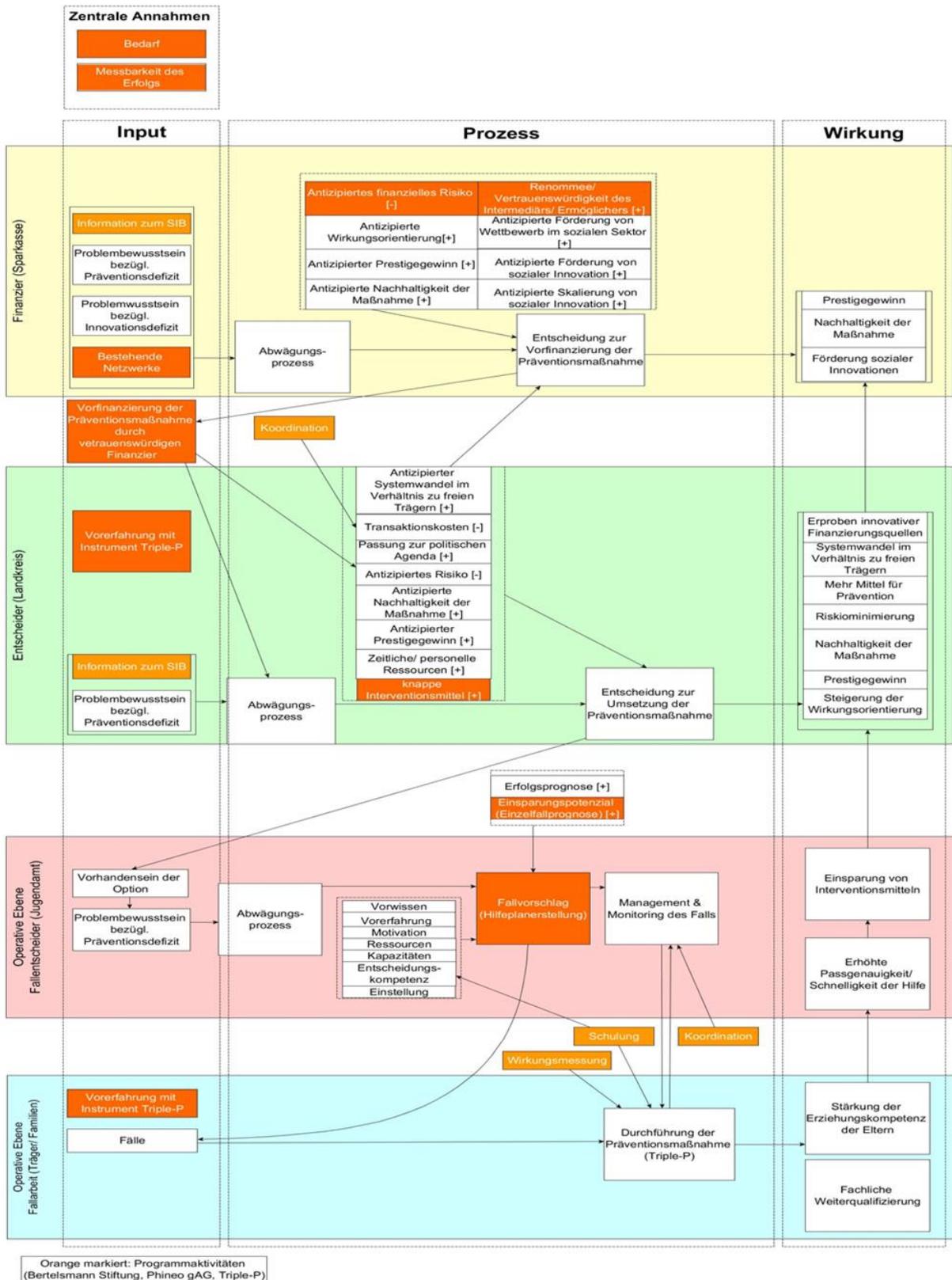


Abbildung 1: Wirkmodell

## 8 Literaturverzeichnis

- Benford, J., Birnbaum, J. & Dombrowski, K. (2014). *Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Abschlussbericht des National Advisory Board Deutschland* (National Advisory Board Deutschland, Hrsg.).
- Burmester, M. & Wohlfahrt, N. (2018). *Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung von Monika Burmester und Norbert Wohlfahrt* (Soziale Arbeit kontrovers, Bd. 18).
- Donaldson, S. I. (2007). *Program theory-driven evaluation science. Strategies and applications*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory. Effective use of theories of change and logic models* (Research methods - program evaluation). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McLaughlin, J. A. & Jordan, G. B. (2010). Using logic models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry & K. E. Newcomer (Hrsg.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (S. 55-80). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheck, B. (2017). *JuMP Jugendliche mit Perspektive*. Begleitevaluation des ersten deutschen Social Impact Bonds.
- Weber, M. & Petrick, S. (2012). *Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung. Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen* (Impact in Motion & Bertelsmann Stiftung, Hrsg.).
-