

# Balu und Du – Was bringt's?

## Social Return on Investment (SROI) als Analysemodell für die Wirksamkeit von Präventivmaßnahmen

**Clara Péron & Valentina Baldauf**

Das Mentoring-Programm *Balu und Du* wurde schon vielfach wissenschaftlich evaluiert, aber die vorliegende Untersuchung geht erstmals der Frage nach, welche Sozialrendite sich aus jedem in *Balu und Du* investierten Euro ergibt. Die Studie basiert auf der wirtschaftswissenschaftlichen SROI-Methode, mit deren Hilfe die gesellschaftliche Wirkung von sozialen Projekten in Geldwerten ermittelt werden kann.<sup>1</sup>

### Das Projekt Balu und Du

Das Mentoring-Programm *Balu und Du* ist derzeit deutschlandweit an rund 60 Standorten aktiv. Es fördert Grundschulkindern im außerschulischen Bereich. Junge, engagierte Menschen (Balus) übernehmen ehrenamtlich ein Jahr lang eine individuelle Patenschaft für ein Kind (Moglis). Sie helfen ihm durch persönliche Zueignung und aktive Freizeitgestaltung, sich in der Gesellschaft zu entwickeln und zu lernen, wie man die Herausforderungen des Alltags erfolgreich meistern kann. Träger ist der gemeinnützige Verein *Balu und Du e.V.* mit Sitz in Osnabrück und der Geschäftsstelle in Köln. Er kooperiert eng mit der Universität Osnabrück und dem Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. Nachdem das Programm mehrmals evaluiert wurde, war es 2014 erstmals Gegenstand einer Untersuchung, die die Sozialrendite ermittelte und dabei auf die SROI-Methode zurückgriff.

### Social Return On Investment – Methodisches Vorgehen

Eine SROI-Analyse ist einer Kalkulation des Return on Investment (ROI) sehr ähnlich: Die geleisteten Investi-

<sup>1</sup> Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Kurzfassung der Studie „Was bringt's? SROI-Analyse des Mentoring-Programms Balu und Du“, die durch die eleven gGmbH gefördert und mit der Unterstützung von SIC gGmbH durchgeführt wurde. Der Bericht ist im Dezember 2014 erschienen und hier verfügbar: <http://www.benckiser-stiftung.org/blog/wp-content/uploads/2015/02/SROI-Bericht-BuD-final-17Feb2015.pdf>

schließung des (Kosten-)Nutzens eines Programms.

### Die Wirkungskette von Balu und Du

Ein wesentlicher Bestandteil der SROI-Analyse ist die Monetarisierung der einzelnen Wirkungen eines Programms, um dessen sozialen Mehrwert in Euro auszudrücken. Dazu ist jedoch zunächst zu klären, welche Wirkungen das Programm tatsächlich entfaltet. Dabei werden die Wirkungen zunächst in einer Wirkungskette (Impact Value Chain) gegliedert.

Die für das Mentoring-Programm *Balu und Du* erarbeiteten Wirkungsketten an kurz-, mittel- und langfristigen Folgen veranschaulichen den Entwicklungsweg der Moglis und Balus während und nach der Teilnahme am Mentoring-Programm (Abb. 2). Sie stellen dar, welche Wirkungen *Balu und Du* auf die Mentoren und die Kinder entfaltet. Für die Berechnung des sozialen Mehrwerts werden ausschließlich diese Wirkungen monetarisiert. Um eine fundierte Analyse zu gewährleisten, werden sie mit einer logischen Wirkungskette und mit Forschungsergebnissen aus Evaluationen und Sekundärquellen hinterlegt. Zahlreiche wissenschaftliche Evaluationen von *Balu und Du* – durch die Universität Osnabrück wie auch durch zahlreiche externe Studien – liefern Belege für die unmittelbare Wirksamkeit des Programms. Die SROI-Analyse baut auf diesen Ergebnissen auf.

onen werden mit dem geschaffenen Mehrwert verglichen, um die Rendite für jeden eingesetzten Euro zu bestimmen. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass bei einer SROI-Berechnung neben den üblicherweise rein betriebswirtschaftlichen Profiten einer Organisation auch die sozialen Erträge von Aktivitäten oder Maßnahmen mitberücksichtigt werden. Der geschaffene soziale Mehrwert wird im Allgemeinen durch sogenannte Wirkungsindikatoren gemessen und mithilfe von Näherungsvariablen in Geldeinheiten umgewandelt.

Das Ergebnis einer SROI-Analyse ist eine wirkungsbezogene Kennzahl: der SROI-Koeffizient. Er spiegelt den monetarisierten, also den in einen Geldwert (Euro) konvertierten gesellschaftlichen Nutzen eines Sozialprojekts (Sozialrendite) wider (Abb. 1). Wenn der geschaffene Wert höher ist als die ursprüngliche Investition, ist der SROI-Koeffizient größer als 1. Fällt der soziale Mehrwert kleiner aus, liegt er unter 1. Die SROI-Kennzahl ermöglicht auf diese Weise eine recht schnelle und aussagekräftige Er-



Abb. 1: Wie wird der SROI-Koeffizient berechnet?

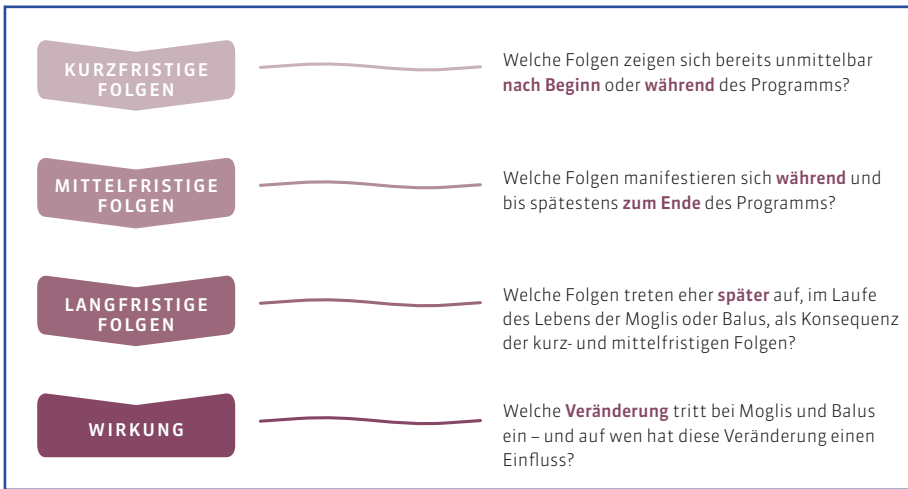


Abb. 2: Die Wirkungskette von Balu und Du

## Der soziale Mehrwert von Balu und Du

Der soziale Mehrwert von *Balu und Du* wurde für die zwei wichtigsten Stakeholdergruppen ermittelt: die Moglis (Mentees) und Balus (Mentoren). Für die Berechnung des sozialen Mehrwerts wurde angenommen, dass nur ein kleiner Anteil (maximal 15 %) der Moglis bzw. Balus durch den alleinigen Effekt des Programms einen „besseren Weg“ einschlägt. Darüber hinaus wurde die Intensität der Wirkungen eher konservativ eingeschätzt.

Für die Moglis wurden nach der Ausarbeitung der Wirkungskette des Programms (Abb. 3) folgende positive Wirkungen auf das Erwachsenenleben eines Moglis monetarisiert (Abb. 4):

- Sein Erfolg in der Schule ermöglicht dem ehemaligen Mogli einen **höheren Bildungsgrad** und verschafft ihm so **mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt**. Seine Integration in die Gesellschaft führt zu einem besseren Lebensgefühl und zu beruflichem Erfolg.
- Er **übernimmt soziale Verantwortung** und **zeigt mehr bürgerschaftliches Engagement**, er erklärt sich z. B. zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit in einem Verein bereit oder erledigt den Einkauf für die ältere Nachbarin.
- Eine **gesündere Lebensweise**, emotionale Stabilität und Robustheit führen zu **besserer psychischer und physischer Gesundheit**. So fühlt sich der frühere Mogli in seiner Haut insgesamt wohler und tendiert weniger zu Suchthandlungen und Depressionen. Langfristig leidet er seltener an chronischen Erkrankungen.

Auch eine negative mittelfristige Folge wurde bei den Moglis monetarisiert, um den sozialen Mehrwert möglichst konservativ einzuschätzen: in seltenen Fällen können beim Mogli

nach Betreuungsende **Verlustgefühle** auftreten.

Bei den Balus wurde ebenfalls eine Wirkungskette ermittelt, um die langfristigen Wirkungen des Programms logisch nachzuvollziehen. Die wichtigste und gesellschaftlich relevanteste positive Wirkung, und die einzige, die monetarisiert wurde, ist der anhaltende Impuls zu **mehr bürgerschaftlichem Engagement**, der sich bei den Balus deutlich verankert. Auch bei den Balus wurden als negative mittelfristige Folge des Programms, **Verlustgefühle** nach Ende des Programms monetarisiert (Abb. 4).

Jede monetarisierte Wirkung (deren finanzieller Wert Bestandteil der SROI-Berechnung ist) wurde in vier verschiedenen Szenarien kalkuliert (Abb. 5). Die Szenarien unterscheiden sich

- nach der **Intensität des Effekts** (zwei Stufen: moderat/stark), d. h. welche Verbesserung (in Prozent) tritt auf.

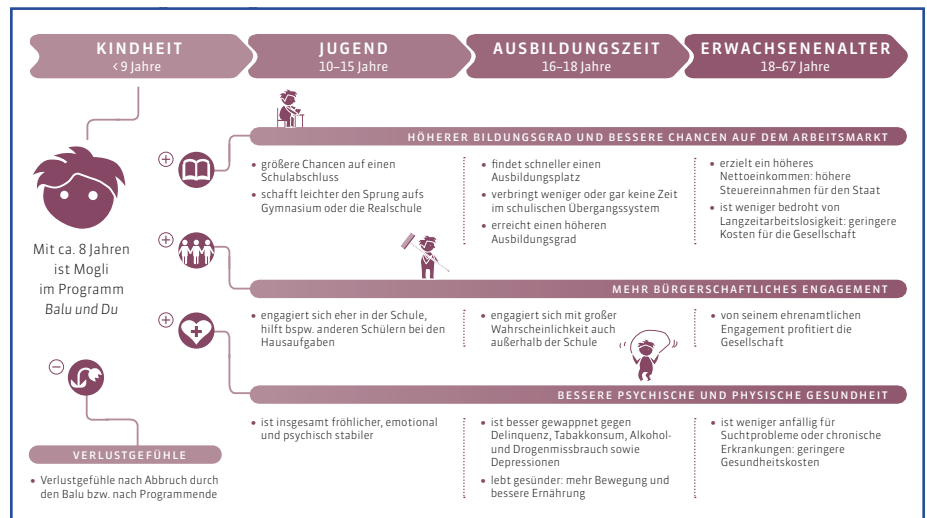


Abb. 3: Der Weg eines Moglis

		SZENARIO 1	SZENARIO 2	SZENARIO 3	SZENARIO 4
<b>BILDUNG</b>	Positive Wirkung des Programms auf Moglis in Bezug auf <b>Schule, Ausbildung, Berufstätigkeit</b>	1.421.000 €	1.892.000 €	2.131.000 €	2.838.000 €
<b>ENGAGEMENT</b>	Positive Wirkung des Programms auf das <b>bürgerschaftliche Engagement</b> von Moglis und Balus	1.631.000 €	1.794.000 €	2.610.000 €	2.871.000 €
<b>GESUNDHEIT</b>	Positive Wirkung des Programms auf die <b>psychische und physische Gesundheit</b> von Moglis	100.000 €	150.000 €	183.000 €	268.000 €
<b>VERLUSTGEFÜHLE</b>	Negative Wirkung des Programms auf Moglis und Balus bei Abbruch durch eines der Gespannmitglieder oder bei Programmende	-6.900 €	-3.000 €	-3.000 €	-1.400 €

Abb. 4: Der soziale Mehrwert je Wirkungsfeld

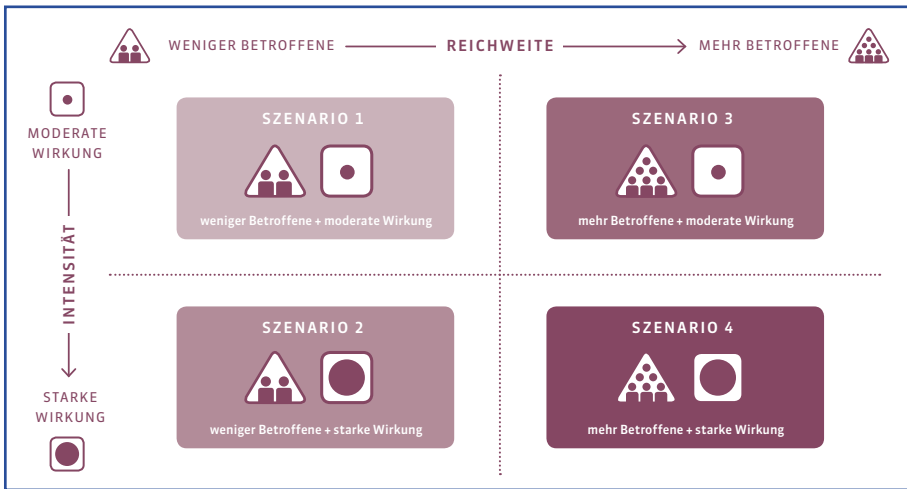


Abb. 5: Vier Szenarien zur Berechnung des sozialen Mehrwerts

nach der **Reichweite des Effekts** (zwei Varianten: klein/groß), d. h. bei wie viel Prozent der Stakeholder tritt der Effekt ein.

Für die Kohorte des Jahres 2012 (die Referenzgruppe der SROI-Analyse) – von der Teilnahme am Programm bis zum Ruhestandsalter – wurde ein gesamter sozialer Mehrwert von 3,1 bis 6,0 Millionen Euro ermittelt (Abb. 4). Er resultiert hauptsächlich aus den positiven Wirkungen des Programms auf den Bildungsweg und die Arbeitsmarktchancen der Moglis (ca. 46 %) sowie aus dem erhöhten bürgerschaftlichen Engagement der Moglis und Balus (ca. 50 %). Auch der positive Einfluss auf die Gesundheit der Moglis bildet einen – jedoch kleinen – Anteil (ca. 4 %) des sozialen Mehrwerts. Es ist zu erwähnen, dass die Rechnung konservativ (d. h. bescheiden oder vorsichtig) durchgeführt wurde: Der Analyse liegt die Annahme zugrunde, dass nur 10 % bis 15 % der Moglis einen durch das Programm initiierten „besseren Weg“ einschlagen.

## Investitionen

Neben den monetarisierten Wirkungen wurden sämtlichen Investitionen erhoben, um den Nenner der SROI-Berechnung zu ermitteln. Im Jahr 2012 (das Basisjahr der SROI-Analyse) wurden insgesamt 738.600 Euro in das Programm investiert: Das waren ungefähr 1.000 Euro pro Gespann, um die Betreuung der Balus in Seminaren, die Standortkoordination, die Kosten der Geschäftsstelle in Köln, Ausgaben für Veranstaltungen wie z. B. Abschlussfeste, das Taschengeld für die Gespanne (10 Euro pro Monat) usw. bundesweit zu ermöglichen. Mit die-

ser Summe wurden alle Kosten des gemeinnützigen Vereins (209.000 Euro) und der 60 Netzwerkpartner an den Standorten (529.600 Euro) gedeckt, die zum Großteil aus Personalkosten bestehen. Sie werden als **direkte Investitionen** in das Programm *Balu und Du* bezeichnet. Je Standort wurden also ca. 8.825 Euro an direkten Investitionen benötigt, um das Programm vor Ort über ein ganzes Jahr durchzuführen.

*Balu und Du* kann jedoch auf zahlreiche weitere Ressourcen zurückgreifen, die sich als **indirekte und unentgeltliche Investitionen** beschreiben lassen.

**Indirekte Investitionen** sind auch ohne *Balu und Du* anfallende Investitionen, wie Personal- und Sachkosten, die auch ohne das Programm entstehen würden. An vielen Gymnasien, berufsbildenden Schulen, Universitäten und Hochschulen ist das Programm *Balu und Du* jedoch Teil des regulären Curriculums, und die Durchführung und Organisation

wird von den Mitarbeitern in der regulären Arbeitszeit erbracht. Daher gelten diese Personalkosten als Ausgaben, die von der Einrichtung auch ohne Teilnahme am Mentoring-Programm getätigt worden wären. Sie zählen also zu den sogenannten indirekten Investitionen. Im Geschäftsjahr 2012 beliefen sich diese indirekten Investitionen in das Programm auf 569.000 Euro.

**Unentgeltliche Investitionen** sind ehrenamtliche oder unbezahlte Leistungen, wie ehrenamtliche Zeit der Standortkoordinatoren und Balus, Sachspenden und unbezahlte Überstunden. Der durch *Balu und Du* generierte Wert an unentgeltlichen Investitionen betrug im Jahre 2012 demnach geschätzte 595.500 Euro.

Im Jahr 2012 konnten **direkte Investitionen** in Höhe von 738.600 Euro zusätzlich insgesamt 569.000 Euro an **indirekten Investitionen** von Bildungseinrichtungen und gemeinnützigen Trägern und 595.500 Euro an ehrenamtlichen/unbezahlten Leistungen (**unentgeltlichen Investitionen**) auslösen. Wer 1 Euro in *Balu und Du* investiert, bewirkt somit, dass 1,58 Euro zusätzlich in das Programm fließen. davon sind 0,77 Euro indirekte und 0,81 Euro unentgeltliche Investitionen. Zusammen ergibt das 2,58 Euro (Abb. 6).

## Die Sozialrendite von Balu und Du

Um das Programm beurteilen zu können, werden der soziale Mehrwert und die Investitionen ins Verhältnis gesetzt: Das Ergebnis ist die Sozialrendite. Der errechnete SROI-Koeffizient

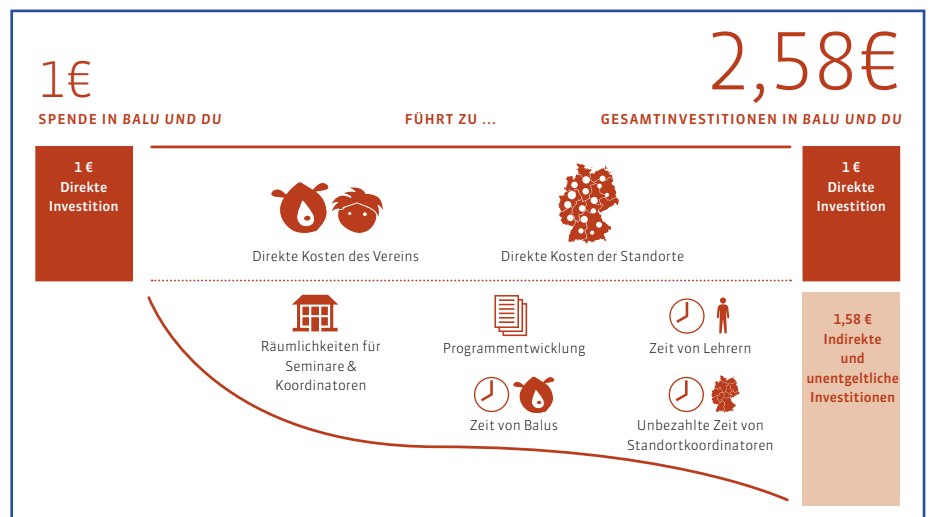


Abb. 6: Der Hebeleffekt von Balu und Du

drückt aus, welcher gesamtgesellschaftliche Rückfluss entsteht, wenn 1 Euro in das Programm investiert wird.

Für das Mentoring-Programm *Balu und Du* lässt sich eine **Sozialrendite von 4,25 bis 8,08 Euro** je investiertem Euro prognostizieren – abhängig von dem gewählten Szenario (Abb. 7). Das bedeutet: Für jeden Euro, der im Jahr 2012 in das Programm floss, ergibt sich für die Stakeholder (Moglis, Balus, öffentliche Hand und Gesellschaft) bis zum Jahr 2071 dieser Investitionsrückfluss (in heutige Eurowerte konvertiert) – er steigt, wenn man die Intensität der positiven Wirkungen höher ansetzt oder wenn man davon ausgeht, dass ein größerer Anteil der Beteiligten davon profitiert.

## Zusammenfassung

Der demografische Wandel und wirtschaftliche Krisen haben den Druck auf soziale Einrichtungen und gemeinnützige Organisationen erhöht, den bestmöglichen Einsatz ihrer Ressourcen zu belegen. Ein Nachweis der nicht nur effektiven, sondern auch effizienten Verwendung von Geldern

	SZENARIO 1	SZENARIO 2	SZENARIO 3	SZENARIO 4
SOZIALER MEHRWERT	3.145.100 €	3.833.000 €	4.921.000 €	5.975.600 €
DIREKTE INVESTITIONEN	740.000 €	740.000 €	740.000 €	740.000 €
=	4,25	5,18	6,66	8,08

Abb. 7: Sozialrendite nach Szenario

gewinnt an Bedeutung. Hier dient die Sozialrendite als Hilfsgröße. Sie kann privaten und öffentlichen Investoren – neben wirkungsorientierter Evaluation – eine Entscheidungsgrundlage bieten, ob sie Gelder für eine bestimmte Initiative freisetzen wollen. Auch Organisationen und Projekte profitieren von der SROI-Kennzahl und können sie als Argument im Fundraising einsetzen.

Für das Mentoring-Programm *Balu und Du* konnte mithilfe der SROI-Methode eine Sozialrendite ermittelt werden, die zwischen 4,25 bis 8,08 Euro für relevante Stakeholder (betreute Kinder, Mentoren, öffentliche Hand und Gesellschaft) liegt. Anders formuliert: Jeder heute in das Pro-

gramm *Balu und Du* investierte Euro ergibt eine Sozialrendite in Höhe von mindestens 425 % der ursprünglichen Investitionen. Aufschlussreich ist auch der Hebeleffekt: Jeder gespendete Euro generiert weitere 1,58 Euro an zusätzlichen indirekten Investitionen und unentgeltlichen Leistungen. Das unterstreicht noch einmal, dass *Balu und Du* nicht nur wirksam ist, sondern die Potenziale fremder Ressourcen auch geschickt nutzt, um die eigene Effizienz zu erhöhen.

Clara Péron ist Gründerin und Geschäftsführerin der Value for Good GmbH.  
Valentina Baldauf ist freie Mitarbeiterin der Value for Good GmbH.  
Kontakt: mail@valueforgood.com