

**Wie unternehmerisch darf es sein?
Zur Diskussion um das Ende von „Big Brothers Big Sisters“**

Das Ende des renommierten Mentoring-Programms „Big Brothers Big Sisters“ (BBBS) Anfang September kam für viele überraschend und abrupt. Die ungewöhnliche Entscheidung der Geschäftsführung, die eigenen Aktivitäten Ende des Jahres 2014 einzustellen und den Förderern zu empfehlen, in Zukunft das Programm „Balu und Du“ zu unterstützen, sorgte bei vielen für Empörung und löste in der Fachwelt Erstaunen aus. Gemeinnützige Projekte, die sich trotz vorzeigbarer Erfolge selbst abschaffen, haben durchaus Seltenheitswert. Nachdem sich der erste Staub gelegt hat, lohnt sich ein genauerer Blick auf die Gründe hinter der Entscheidung.

„Balu und Du erreicht mit seinem Programm deutlich mehr Kinder als Big Brothers Big Sisters. Zudem ist die Wirksamkeit des Programms Balu und Du erheblich besser belegt.“ So begründeten die Verantwortlichen von Big Brothers Big Sisters ihren Schritt. Die Benckiser Stiftung Zukunft, Hauptförderer des Programms, stellt aufgrund dieser Erkenntnis ihre Förderung ein und unterstützt in Zukunft Balu und Du.

Neben den freigestellten Mitarbeitern waren vor allem die zahlreichen freiwillig engagierten Mentoren von der Entscheidung überrascht, teils bestürzt. Wurde die eigene Arbeit trotz des großen persönlichen Einsatzes der Mentoren nicht ausreichend geschätzt? War sie gar „nicht wirksam“ genug? Hinzu kommt, dass Balu und Du über eine Alters-Obergrenze für Mentorinnen und Mentoren von 30 Jahren verfügt – was soll nun aus den zahlreichen Menschen über 30 werden, die sich als Mentoren engagieren möchten? Und die bereits bestehenden Tandems – sollen die einfach dichtmachen? Big Brothers Big Sisters hatte zahlreiche namhafte Unterstützer aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft – haben sich all diese Fachleute geirrt, haben sie gar ein wirkungsloses Projekt unterstützt? Wohl kaum. BBBS war und ist ein qualitativ hochwertiges Mentoring-Programm. Wie auch Balu und Du wurde es daher mit dem PHINEO Wirkt-Siegel ausgezeichnet. Betrachtet man die Entscheidung aber aus der Sicht der handelnden Personen, so gewinnt sie dennoch an Plausibilität (der Geschäftsführer von Big Brothers Big Sisters, Christoph Glaser, ist in Personalunion auch Vorstand der Benckiser Stiftung, was eine trennscharfe Unterscheidung zwischen den jeweiligen Perspektiven erschwert).

Erstens wird argumentiert, Balu und Du erreiche mehr Kinder. Tatsächlich sind die Strukturen von Balu und Du völlig anders als die von BBBS. Ein Social Franchise-Modell mit Kooperationen v.a. mit Universitäten sorgt dafür, dass schlanke Strukturen mit geringen Kosten ein Höchstmaß an Verbreitung erzielen können. Big Brothers Big Sisters hatte sich von Beginn an aus berechtigten Gründen für einen anderen Weg entschieden: Sämtliche Leistungen, darunter die Gewinnung von Mentoren und Mentees und die bei Patenprojekten so wichtige Qualitätssicherung, wurden von eigenen Mitarbeitern durchgeführt – ein Garant für Qualität, aber natürlich kostenintensiv.

Zweitens sei die Wirksamkeit von Balu und Du „besser belegt“. Wirksamkeit bedeutet, dass Veränderungen bei den Zielgruppen erreicht werden – bei Mentoring-Programmen sind das vor allem die Kinder und Jugendlichen, die „Mentees“. Wichtig: BBBS spricht sich, seinen Mitarbeitern und Mentoren also nicht ab, wirkungsvoll zu arbeiten. Eine wissenschaftliche Untersuchung wurde jedoch für den deutschen Kontext nicht durchgeführt, die vorliegenden Wirkungsbelege stammen aus Untersuchungen zu BBBS aus den USA. Diese beschreiben eine hohe Wirksamkeit des BBBS-Ansatzes. Balu und Du führt jedoch seit Jahren regelmäßige Wirkungsevaluationen in Deutschland durch – ebenfalls mit ausgezeichnetem Ergebnis.

Die einzelnen Tandems beider Programme „wirken“ also anscheinend auf ihre Weise gleichermaßen. Offenbar schlagen sich die aufwendigeren Strukturen von BBBS also nicht zwingend in besseren Ergebnissen bei den Zielgruppen – also in der Wirkung – nieder. Doch die Kosten für das einzelne Tandem liegen bei vergleichbarer Wirkung deutlich höher, die Strukturen von Balu und Du erleichtern zudem eine rasche Ausweitung des Programms.

Wenn die angestellten Vergleiche der Programme zu Kosten, Wachstumspotenzial und Wirkung stimmen, dann ist eine Entscheidung wie die der BBBS-Leitung und der Stiftung zumindest konsequent, in jedem Falle mutig und möglicherweise auch richtig. Sicher, für die entlassenen BBBS-Mitarbeiter ist sie bitter, für viele Ehrenamtliche nicht nachvollziehbar; die Kommunikation der Geschäftsleitung mit verschiedenen Beteiligten lief offensichtlich unglücklich. Auch könnten Know-how und etablierte Strukturen verloren gehen. Doch können bestehende Tandems weitergeführt werden, ihre Betreuung bis Ende 2014 ist laut Aussage von BBBS sichergestellt. Gleichzeitig kann die Stiftung mit dem gleichen Mitteleinsatz deutlich

mehr neue Tandems schaffen. Die gesellschaftliche Wirkung, so die Annahme, sollte damit höher sein als zuvor.

Schlankere Projektstrukturen bei gemeinwohlorientierten Projekten müssen aber nicht zwangsläufig besser sein, zu mehr Wirkung führen. Auch eine Investition in „teurere“ Strukturen kann sich lohnen – wenn diese zum Beispiel höhere Qualität versprechen oder das Erreichen anspruchsvollerer Zielgruppen ermöglichen. Es ist wichtig, dass verschiedene Ansätze und damit ein breites Angebotsspektrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten existieren, damit die Programme voneinander lernen können und verschiedene Zielgruppen und Ziele adressiert werden. Soziale Investoren bieten sich so verschiedene Fördermöglichkeiten. Welcher Ansatz der passende ist, muss im Einzelfall entschieden werden, und stellt nicht zuletzt auch eine Werteentscheidung des Förderers dar. BBBS und die Benckiser Stiftung haben eine solche Entscheidung getroffen, und können sie begründen. Der in Sonntagsreden gerne genutzte Begriff „soziales Unternehmertum“ bleibt hier nicht Rhetorik, sondern wurde in die Tat umgesetzt. Denn so wurde hier agiert: unternehmerisch. Nun sollte ernsthaft verhandelt werden, ob und wie dieser Begriff und die damit einhergehende Haltung für die Zivilgesellschaft handlungsleitend sein kann – und ob er mit anderen zentralen Werten der Zivilgesellschaft vereinbar ist. Unternehmertum kann mitunter auch bedeuten, unbequeme Entscheidungen treffen zu müssen. Welche Auswirkungen hat das, wollen wir das, und wenn ja: zu welchem Preis? Die Schließung von BBBS bietet einen guten Anlass zur Diskussion.

Dr. Philipp Hoelscher ist Bereichsleiter Analyse & Forschung bei der PHINEO gemeinnützige AG, Berlin.

***Kontakt:** philipp.hoelscher@phineo.org*