

# Abschlussbericht zur Evaluation des `Integrativen Schulcampus` (ISC) an der Pestalozzischule Mannheim

---

Beauftragt durch:  
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Univation – Institut für Evaluation  
Dr. Beywl & Associates GmbH  
Köln, 30.08.2022

---

## Autorin/Autor des Berichts

Melanie Niestroj  
Dr. Wolfgang Beywl

## Impressum

Univation – Institut für Evaluation  
Dr. Beywl & Associates GmbH  
Hohenstaufenring 63  
50674 Köln

Tel.: 0221 4248071  
[www.univation.org](http://www.univation.org)

Information zu den Inhalten/Ergebnissen:  
[melanie.niestroj@univation.org](mailto:melanie.niestroj@univation.org)



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Anlage und Umsetzung der Evaluation .....</b>	<b>9</b>
2.1	Gegenstand der Evaluation.....	9
2.2	Zwecke und Fragestellungen der Evaluation .....	10
2.3	Umgesetzte Erhebungen/Datengrundlage .....	12
2.3.1	Befragung von `ISC-Verantwortlichen` zu zwei Zeitpunkten .....	12
2.3.2	Befragung der Förderlehrkräfte, der Elternmentorin und der Klassenlehrkräfte der Interventionsklassen .....	13
2.3.3	Befragung von Eltern des 1. Interventionsjahrgangs, deren Kinder in die Förderangebote einbezogen waren .....	14
2.3.4	Befragung von Schülerinnen und Schülern des 1. Interventionsjahrgangs .....	14
2.3.5	Online-Befragung des Kollegiums der Pestalozzischule .....	16
2.3.6	Ergebnisdiskussion mit SIB-Partnern .....	16
<b>3</b>	<b>Ergebnisse der Erhebungen .....</b>	<b>17</b>
3.1	Umsetzung des Projekts (Outputs) .....	17
3.2	Erreichte Resultate des Projekts ISC bei Zielgruppen, in der Schule und darüber hinaus (Outcomes und Impacts) .....	20
3.2.1	Resultate bei Schülerinnen und Schülern .....	20
3.2.2	Resultate bei Eltern .....	26
3.2.3	Resultate bei Lehrkräften .....	28
3.2.4	Resultate auf Ebene der Schule .....	29
3.2.5	Resultate bei Verantwortlichen der Stadt Mannheim .....	31
3.3	Übertragbare Erkenntnisse zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte.....	32
3.4	Erkenntnisse zum Instrument Social Impact Bond .....	34
<b>4</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>41</b>
4.1	Übergreifende Schlussfolgerungen .....	41
4.2	Ausblick und Optionen .....	43

# Abbildungen

Abbildung 1	Wirkmodell des Projekts `Integrativen Schulcampus` (ISC) .....	10
Abbildung 2	Projektüberblick 2017 bis 2022 [Monitoring durch Phineo] .....	17
Abbildung 3	Anzahl der SuS in der Förderung pro Jahr [Monitoring durch Phineo] .....	18
Abbildung 4	Anzahl von Familien mit Elternbegleitung pro Jahr [Monitoring durch Phineo] .....	19
Abbildung 5	Anzahl von Steuerungskreistreffen pro Jahr [Monitoring durch Phineo] .....	20
Abbildung 6	Wie finden es die SuS, dass manchmal SuS nicht im Unterricht sind? [Einschätzungen durch SuS in Schülerbefragung] .....	21
Abbildung 7	Einschätzungen von Beiträgen des Projekts ISC zu Resultaten bei Schülerinnen und Schülern [ISC-Einbezogene und gut Informierte in Kollegiumsbefragung] .....	24
Abbildung 8	Entwicklung der Gymnasialempfehlungsquote [Monitoring durch Phineo] .....	25
Abbildung 9	Anteil der Gymnasialempfehlungen von SuS mit/ohne Migrationshintergrund [Monitoring durch Phineo] .....	25
Abbildung 10	Einschätzungen von Eltern des 1. Interventionsjahrgangs, Mai/Juni 2019 [Antworten von Eltern in Elternbefragung] .....	27

# 1 Zusammenfassung

## Das Projekt ISC

Mit dem Projekt Integrativer Schulcampus (ISC) wurden zwei Jahrgänge von Grundschülerinnen und -schülern (SuS) der Pestalozzischule in Mannheim begleitet. Zentrales Ziel war, dass SuS mit Migrationshintergrund in vergleichbarem Umfang wie SuS ohne Migrationshintergrund eine gymnasiale Eignung erwerben. Der erste Interventionsjahrgang startete mit dem Schuljahr 2017/2018, der zweite mit dem Schuljahr 2018/2019. Der zweite Interventionsjahrgang verließ die Schule mit Ende des Schuljahrs 2021/2022 (Projektlaufzeit fünf Jahre).

Die Kinder der Interventionsjahrgänge sollten neben Kompetenzen in Mathematik und Deutsch bzw. Sprache auch verbesserte Sozialkompetenzen erwerben, um ihnen einen erfolgreichen Übergang in die weiterführende Schule zu erleichtern. Hierzu wurden eigens qualifizierte Förderlehrkräfte eingesetzt, welche eine individuelle unterrichtsergänzende Förderung von SuS mit Unterstützungsbedarf in Mathematik und Deutsch bzw. Sprache durchführten. Klassenlehrkräfte erhielten eine Fortbildung zur Mathematikdidaktik, um den Klassenunterricht weiterzuentwickeln. Abgestimmte Unterrichtsmaterialien wurden angeschafft. Eine Elternmentorin unterstützte begleitend die Familien der Förderkinder. Weitere Projektangebote bestanden u. a. in einem Mentoring durch KinderHelden und einzelnen Angeboten im Nachmittagsbereich. Das Projekt sollte die Schule nachhaltig darin unterstützen, die Chancengerechtigkeit ihrer Schülerinnen und Schüler zu fördern. Erkenntnisse der Projektphase sollten zudem die Stadt Mannheim unterstützen, an anderem Ort integrative Schulkonzepte zu gestalten, die auch auf Landesebene weitergegeben werden könnten.

Das Projekt wurde im Rahmen eines 'Social Impact Bond' (SIB) umgesetzt, bei dem ein Finanzier (BASF SE) Projektmittel einbrachte, welche bei Erreichen vorab vertraglich festgelegter Wirkungsziele in bestimmtem Umfang durch die Projektträgerin Stadt Mannheim zurückgezahlt werden sollten. Die Koordination des Projekts sowie das Projektmonitoring erfolgten durch Phineo ('Intermediär'). Die Bertelsmann Stiftung unterstützte die Organisation und Koordination des Projekts und beauftragte seine externe Evaluation. Die Umsetzung des ISC wurde durch einen Steuerkreis begleitet, in dem alle beteiligten Akteure vertreten waren. Im Sinne der mit dem SIB verbundenen Idee der wirkungsorientierten Steuerung wurden durch den Steuerkreis regelmäßig konzeptionelle Anpassungen vorgenommen, welche die Zielerreichung des Projekts unterstützen sollten. Hierzu wurden regelmäßig Monitoring- sowie Evaluationsergebnisse vorgelegt.

Vor allem durch Beschränkungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie ab März 2020 (u. a. zeitweiser Ausfall des Präsenzunterrichts, Vorgaben seitens des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg zur veränderten Leistungsbewertung<sup>1</sup>) wurden die Steuerung und die Umsetzung des Projekts massiv beeinträchtigt. Eine Folge war, dass die für die Überprüfung der Wirkungsziel-Erreichung geplante vergleichende Kompetenzfeststellung der SuS nicht durchführbar war. Die Kompetenzfeststellung wurde ausgesetzt, und die SIB-Partner einigten sich vertraglich darauf, die Projektkosten paritätisch zu tragen, so dass das Projekt bis zu seinem geplanten Ende umgesetzt werden konnte.

<sup>1</sup> Siehe <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/noten-und-grundschulempfehlungen-in-der-corona-pandemie>

## Die externe Evaluation

Die Evaluation hatte den Auftrag, im Projektverlauf Anhaltspunkte zu liefern, inwiefern das Projekt auf dem richtigen Weg ist bzw. welche konzeptionellen Anpassungen vorgenommen werden könnten. Abschließend sollten – ergänzend zum Projektmonitoring – Aussagen getroffen werden, inwiefern das Projekt wirksam war und die angestrebten Resultate bei den verschiedenen Zielgruppen und in der Schule erreicht wurden. Es sollten übertragbare Erkenntnisse bezüglich der Gestaltung integrativer Schulkonzepte abgeleitet und überprüft werden, wie sich das Instrument Social Impact Bond bewährt.

Hierzu wurden zu verschiedenen Zeitpunkten im Projektverlauf Befragungen durchgeführt:

- Interviews mit `ISC-Verantwortlichen` (Mai/Juni 2019)
- Befragung der Förder- und Klassenlehrkräfte der Interventionsklassen sowie der Elternmentorin (Mai/Juni 2019)
- Befragung von Eltern des 1. Interventionsjahrgangs, deren Kinder in die Förderangebote einbezogen waren (Juni/Juli 2019)
- Befragung von Schülerinnen und Schülern des 1. Interventionsjahrgangs (Juni/Juli 2019)
- Online-Befragung aller Mitglieder des Kollegiums (März 2021)
- Interviews mit `ISC-Verantwortlichen` (Februar 2022)

Ergebnisse der Evaluation sowie erste Schlussfolgerungen wurden durch das Evaluationsteam regelmäßig in Sitzungen des Steuerkreises sowie in einem resümierenden Ergebnis-Workshop präsentiert und diskutiert. Daran nahmen Vertretende der Stadt Mannheim, von Phineo und der Bertelsmann Stiftung teil.

## Resultate bei den Zielgruppen des Projekts und in der Schule

Evaluationsergebnisse weisen darauf hin, dass die angestrebten Resultate des ISC in wichtigen Bereichen mindestens teilweise bis ganz überwiegend erreicht werden konnten, insb.:

- Förder-Schülerinnen und -Schüler weisen Gewinne in Mathematik und Sprache bzw. Deutsch auf. Auch haben sie teils ein verbessertes Lernverhalten und mehr Selbstsicherheit bzgl. ihres Lernprozesses erworben.
- Förder- wie Nicht-Förderschülerinnen und -schüler haben Vorteile durch eine veränderte Mathematikdidaktik und entlastete Klassenlehrkräfte.
- Die Quote der Gymnasialempfehlungen aller SuS hat sich über die letzten Jahre tendenziell erhöht. Die Quote der SuS mit Migrationshintergrund hat sich dabei weiter an die Empfehlungsquote von SuS ohne Migrationshintergrund angeglichen. Die Verbesserungen der Interventionsjahrgänge sind vor dem Hintergrund der (wohlwollenden) Bewertungsvorgaben des Kultusministeriums Baden-Württemberg vorsichtig zu interpretieren.
- Einbezogene Lehrkräfte berichten vor allem von verbesserten didaktischen Kompetenzen bezüglich Mathematik. Teilweise konnten sie Projekterfahrungen auf ihren Unterricht außerhalb der Interventionsklassen übertragen. Einzelne sprechen zudem von verbesserten Fähigkeiten der Lernstandsdiagnostik bzw. der Beobachtung individueller Lernwege von Schülerinnen und Schülern.
- Es zeichnet sich ab, dass das Projekt auf Schulebene nachhaltig zur Entwicklung des Mathematikunterrichts beiträgt. Zudem hat die Schule Kenntnisse und Routinen erworben und Kooperationen aufgebaut, die zur zukünftigen Förderung von neuen Jahrgängen genutzt werden sollen. Die Fortführung einzelner Projektelemente (bspw. individuelle Förderung aus Landesmitteln) konnte sichergestellt werden.

- 
- Punktuell zeichnet es sich ab, dass Erkenntnisse aus dem Projekt durch die Stadt Mannheim zur Gestaltung anderer Vorhaben genutzt werden. Die Praxis der wirkungsorientierten Projektsteuerung hat sich hier weiter verfestigt.

### **Erkenntnisse zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte**

Erkenntnisse zur Anlage und Steuerung von Vorhaben, welche zur Einführung integrativer Schulpraxis führen sollen, beinhalten bspw. die Notwendigkeit, alle Beteiligtengruppen in Planung und Steuerung einzubeziehen, klare Verantwortlichkeiten zu benennen oder auf Schulebene eine koordinierende Person einzusetzen und ihr die erforderlichen Ressourcen zu geben. Externe Begleitung wird als wichtige Unterstützung für schulische Veränderungsprozesse gesehen. Qualifizierungsangebote sollten so gestaltet sein, dass die Bedarfe der Schule aufgegriffen werden und sich ggf. an das gesamte Kollegium richten. Interventionen sollten gut dosiert und bei Kombinationen gut aufeinander abgestimmt werden. Ein Ansetzen an den Mathematik- und Deutschkenntnissen der Schülerinnen und Schüler durch verlässlich stattfindende unterrichtsergänzende individuelle Förderung bestätigt sich als wichtige und wirksame Maßnahme.

### **Erkenntnisse zum Instrument Social Impact Bond (SIB)**

Das Finanzierungsinstrument SIB kann zur Initiierung innovativer Konzepte im Bildungsbereich eingesetzt werden. Die erwünschte Wirkungsorientierung ist in der praktischen Umsetzung durchgängig deutlich präsent u. a. durch die gemeinsame Festlegung von Wirkungszielen, die regelmäßige Erhebung von Daten zum Grad der Zielerreichung (Monitoring und Evaluation) sowie die systematische Daten-Nutzung zur Projektsteuerung und letztlich Wirkungsfeststellung. Es ist zudem grundsätzlich anzunehmen, dass öffentliche Akteure es akzeptieren, einen SIB zur Finanzierung innovativer Vorhaben zu nutzen, wenn dieser so gestaltet ist, dass es gegenüber Politik und Öffentlichkeit vertretbar ist, und dass es soziale Investoren gibt, die hierzu Mittel bereitstellen.

Um zur Akzeptanz und praktischen Nutzbarkeit des Instrumentes SIB beizutragen, könnten Anpassungen vorgenommen werden, u. a.:

Eine Nutzung durch öffentliche Akteure könnte durch den Verzicht auf Zinszahlungen sowie eine Vereinbarung dazu, wie rückvergütete Mittel eingesetzt werden, unterstützt werden.

Um den Anteil notwendiger Transaktionskosten zu reduzieren, könnten bspw. größere SIB-Vorhaben gewählt, Verträge flexibler gestaltet und Aufwände für Monitoring und Wirkungsmessung durch smartes Vorgehen verringert werden.

### **Ausblick**

Die Bertelsmann Stiftung wird Informationen über das Projekt und seine Resultate aufbereiten und an Beteiligte, Zielgruppen des Projekts sowie die interessierte Öffentlichkeit weitergeben. Dies beinhaltet auch Erkenntnissen zum praktischen Einsatz des Instruments Social Impact Bond.

Sofern mit Projekterkenntnissen zu integrativen Schulkonzepten weitergearbeitet werden soll, bestünden Optionen darin, ein auf weitere Schulen übertragfähiges Konzept zu entwickeln, welches sich auf einen Schwerpunkt (bspw. die Mathematikförderung) konzentriert oder ausgewählte Elemente aus dem ISC integriert, bzw. eine Rollenbeschreibung/ein Profil einer koordinierenden Person für entsprechende Vorhaben in Schulen zu erarbeiten.



## 2 Anlage und Umsetzung der Evaluation

Dieses Kapitel benennt den Gegenstand, die Zwecke und Fragestellungen der Evaluation und beschreibt die Erhebungen, die zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen umgesetzt wurden und auf denen die Aussagen in der Ergebnisdarstellung dieses Berichts fußen.

### 2.1 Gegenstand der Evaluation

Der Gegenstand der Evaluation ist das Projekt „Integrativer Schulcampus (ISC) – Bildungschancen für Kinder verbessern in der Stadt Mannheim“ an der Pestalozzischule Mannheim, welches im Rahmen eines Social Impact Bonds (SIB) zwischen der Stadt Mannheim und der BASF SE durchgeführt wird.

Das Projekt startete mit dem Schuljahr 2017/18 und ist auf fünf Jahre angelegt. Ziel ist die Verbesserung der Bildungschancen von Kindern mit herkunftsbedingter Benachteiligung und damit ein Beitrag zur Verbesserung der Bildungsgerechtigkeit in Mannheim. Dies sollte durch eine gezielte Förderung in Mathematik und Sprache sowie eine Stärkung von Sozial- und Selbstkompetenzen der Schülerinnen und Schüler erzielt und durch Elternarbeit begleitet werden. Auf Schulebene sollte ein Beitrag zur interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung geleistet werden und es sollte möglich werden, Erkenntnisse zur Gestaltung wirksamer integrativer Schulkonzepte abzuleiten. Ergänzend sollte das Instrument Social Impact Bond praktisch erprobt werden.

Das Projekt umfasst sowohl verschiedene Förderangebote für die Schülerinnen und Schüler als auch die Fortbildung von Lehrkräften. Von der intendierten Quantitätssteigerung spezieller Unterstützungsangebote und der Qualitätssteigerung des Unterrichts an der Pestalozzischule sollen alle Kinder der Schule profitieren.

Die ursprüngliche Planung sah vor, dass die Firma BASF SE das Projekt als soziale Förderin vorfinanziert und die Stadt Mannheim als Projektträgerin das Projekt im Erfolgsfall (Erreichung vertraglich festgelegter Wirkungsziele) rückvergütet. Die Phineo gAG fungiert als Intermediär und übernimmt während der Laufzeit des SIBs die zentrale Koordination und Projektsteuerung. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt das Pilotprojekt einerseits, um zu mehr Chancengerechtigkeit im Bildungsbereich beizutragen, und andererseits, um dabei SIB als neues Instrument für mehr soziale Wirkung zu erproben. Sie ist Auftraggeberin der vorliegenden Evaluation.

Zentrale Änderungen im Projektkonzept wurden im gesamten Projektverlauf, aber insbesondere stark in Folge der Einschränkungen im Schulbetrieb vorgenommen, die sich in Folge der Corona-Pandemie ergaben. So einigten sich die Vertragspartner Stadt Mannheim und BASF SE darauf, die Kosten für die Projektumsetzung unabhängig von einer – nicht mehr überprüfbaren – Erreichung der Wirkungsziele des Projekts jeweils hälftig zu tragen. Anpassungen im Projektmonitoring und der Evaluation trugen dem Rechnung, indem auf die vorgesehene Kompetenzfeststellung bei Schülerinnen und Schülern verzichtet wurde. Dennoch sollte die Evaluation feststellen, inwiefern Resultate bei den unterschiedlichen Zielgruppen des Projekts erreicht werden können. Im Fall der Schule steht es im Mittelpunkt, durch das Projekt beeinflusste nachhaltige Entwicklungen aufzuzeigen und daraus nach Möglichkeit für integrative Schulkonzepte an anderen Schulen zu lernen. Zudem blieb es Aufgabe der Evaluation, Erfahrungen mit der Erprobung des Instruments Social Impact Bond (SIB) festzuhalten.

Für das Projekt wurde durch Phineo in Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten das folgende Wirkmodell erarbeitet.

Input	Output	Outcome	Impact
Ressourcen	Leistungen	Wirkungen auf Ebene der ZG	Wirkungen auf gesellschaftl. E.
<p><b>Schulleitung und Lehrpersonal</b> der Pestalozzischule</p> <p><b>Stadt Mannheim Fachbereich Bildung, kommunale Koordination B+J:</b> Verbindung zu den polit. Gremien, Transfer, Administration</p> <p><b>Unterstützung und Expertise</b> der Bertelsmann Stiftung</p> <p>Wirkungsorientiertes <b>Kapital</b> des sozialen Förderers (BASF SE)</p> <p><b>Netzwerk und Expertise</b> von PHINEO</p> <p><b>Wissenschaftliche Begleitung</b> durch Univation</p> <p>Beteiligte <b>Maßnahmeträger</b></p> <p><b>Förderlehrkräfte und Elternarbeiterin</b></p>	<p style="text-align: center;">1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Förderlehrkräfte</b> und <b>Elternarbeiterin</b> werden wie geplant gewonnen/angestellt</li> <li>• <b>Fortbildungen und Supervisionen</b> der Maßnahmeträger finden wie geplant statt</li> <li>• <b>Schule, Lehrkräfte, Phineo und Maßnahmeträger</b> stimmen sich ab</li> </ul>	<p style="text-align: center;">4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lehrkräfte/Förderlehrkräfte</b> haben verbesserte Kompetenzen in der Deutsch- und Mathematikförderung</li> <li>• <b>Schüler:innen</b> haben sich kognitive Kompetenzen (Schwerpunkt Deutsch und Mathematik) angeeignet</li> <li>• <b>Schüler:innen</b> haben sich Selbstkompetenzen angeeignet</li> <li>• <b>Eltern</b> haben Vorurteile und Ängste vor der Schule abgebaut</li> </ul>	<p style="text-align: center;">7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schüler:innen</b> der Interventionsjahrgänge erfahren gelungeneren Übergänge auf ihrem weiteren Bildungsweg (Augenmerk liegt auf <b>Schüler:innen mit Migrationshintergrund</b>)</li> <li>• Die Erkenntnisse aus dem Projekt führen zu einer <b>Verbesserung und Verstärkung des Programms</b> an der Pestalozzischule</li> <li>• Die Erkenntnisse aus dem Projekt unterstützen die Konzeption von <b>wirkungsvollen Ganztagschulen</b> in Mannheim und BaWü</li> <li>• Die Erkenntnisse aus dem Projekt finden bei der <b>Schulentwicklung</b> auch an anderen Schulen in MA und BaWü Anwendung</li> </ul>
	<p style="text-align: center;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lehrer/Förderlehrkräfte</b> nehmen an Fortbildungsangeboten teil</li> <li>• <b>Schüler:innen der Klasse</b> nehmen an Maßnahmen des Programms innerhalb des Unterrichts teil</li> <li>• <b>Schüler:innen mit Förderbedarf</b> nehmen am zusätzlichen Förderprogramm teil</li> <li>• <b>Eltern</b> nehmen die Angebote der Schulsozialarbeit wahr</li> </ul>	<p style="text-align: center;">5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lehrkräfte/Förderlehrkräfte</b> vermitteln im Unterricht wirkungsvoll Deutsch- und Mathematikkompetenzen</li> <li>• <b>Schüler:innen</b> haben ihr Sozial- und Lernverhalten verbessert</li> <li>• <b>Schüler:innen</b> haben ihre Leistungen in den Fächern Mathematik und Deutsch verbessert (Augenmerk liegt auf den <b>Schüler:innen mit Förderbedarf</b>)</li> <li>• <b>Eltern</b>, die ansonsten eher wenig involviert sind, nehmen mehr am Schulgeschehen teil</li> </ul>	
	<p style="text-align: center;">3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lehrkräfte/Förderlehrkräfte</b> sind mit dem Angebot zufrieden</li> <li>• <b>Schüler:innen</b> sind mit dem Angebot zufrieden</li> <li>• <b>Eltern</b> sind mit dem Angebot zufrieden</li> </ul>	<p style="text-align: center;">6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lehrkräfte</b> haben ein besseres Unterrichtskonzept in den Fächern Deutsch und Mathematik, das sie z.B. auch in anderen Klassen anwenden</li> <li>• Das durchschnittliche kognitive Kompetenzniveau des <b>gesamten Jahrgangs</b> am Ende der 4. Klasse ist angestiegen</li> <li>• <b>Schüler:innen mit Migrationshintergrund</b> haben mit vergleichbarer Häufigkeit wie Kinder ohne Migrationshintergrund eine gymnasiale Eignung erworben</li> </ul>	

Abbildung 1 Wirkmodell des Projekts 'Integrativen Schulcampus' (ISC)

## 2.2 Zwecke und Fragestellungen der Evaluation

Nach Abstimmung mit den Projektverantwortlichen im Steuerungskreis am 04.12.2020 wurde entschieden, den ursprünglich für die Evaluation formulierten Zweck I. nach der konzeptionellen Anpassung und Änderung des SIB-Vertrags nicht weiter zu verfolgen, da die Kostenübernahmen für die (Re-)Finanzierung des Projekts bereits geklärt und nicht länger von der Zielerreichung abhängig gemacht wurde. Die Zwecke II. bis V. wurden beibehalten.

### I. AUSGESETZT:

(Unterstützung der Entscheidungsbasierung u. a. zur Refinanzierung (metaevaluativ summativ): SIB-Partner sowie weitere Akteure der Stadt Mannheim nutzen Ergebnisse von Monitoring und Kompetenzmessung als Grundlage für die Entscheidung zur Refinanzierung sowie weiteren finanzierungsrelevanten Entscheidungen.)

### II. Rechenschaftslegung (summative Rolle):

Projektverantwortliche und –partner nutzen Evaluationsergebnisse ggf. bereits während der Laufzeit der Evaluation zur Rechenschaftslegung ggü. Geldgebenden. Geldgebende nutzen Evaluationsergebnisse für ihre Öffentlichkeitsarbeit.

### III. Unterstützung der Weiterentwicklung des ISC durch zeitnahe Ergebnisrückmeldungen (formative Rolle):

Konzeptverantwortliche des Projekts/die Steuerungsgruppe und Projektpartner nutzen Ergebnisse zur Optimierung der Wirkfähigkeit sowohl in den Interventionsjahrgängen als auch in den nachfolgenden Jahrgängen.

**IV. Gewinnung von (übertragfähigen) Erkenntnissen zur wirksamen Gestaltung integrativer Schulkonzepte:**

Verantwortliche der Stadt Mannheim sowie weitere (Schul-)Akteure nutzen Evaluationsergebnisse zur Weiterentwicklung integrativer Lern- und Förderkonzepte.

**V. Gewinnung von Erkenntnissen zur Wirkweise des Instruments `Social Impact Bond`:**

Bertelsmann Stiftung und Phineo nutzen Ergebnisse zur Entscheidung über dessen weiteren Einsatz bzw. zur Weiterentwicklung des SIB-Konzepts sowie zur Gewinnung möglicher weiterer Investoren.

Die Evaluation verfolgte die folgenden Fragestellungen, die unverändert beibehalten wurden.

Zielerreichungsüberprüfung

- A) Welche der mit dem ISC beabsichtigten Ziele und Wirkungen werden in welchem Umfang erreicht? Welche unvorhergesehenen kurz- und mittelfristigen Folgen sind feststellbar?

Wirkweise des Konzepts ISC/Übertragfähigkeit

- B) Welche Erfolgsfaktoren auf Ebene `Schule und ihr Umfeld` und `Unterricht` lassen sich identifizieren?
- C) Welche Optimierungspotenziale für die Interventionen ergeben sich im Verlauf der Modellphase und welche in Bezug auf künftige Umsetzungen?
- D) Wie gelingen Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Partnern des ISC?
- E) Welche Unterschiede, welche Gemeinsamkeiten zeigen sich bei (Förder-)Lehrkräften gegenüber ihrer vorherigen Arbeit in der Pilot- bzw. anderen Schulen?
- F) Welche Hinweise ergeben sich aus dem Projekt hinsichtlich wirkungsvoller integrativer Schulkonzepte (auch mit Blick auf kommende Nicht-Interventionsjahrgänge an der Pestalozzischule)?
- G) Welche Aspekte der Maßnahme bieten sich für eine Replikation/Skalierung an? Welche begrenzenden Faktoren sind zu berücksichtigen? Welche Vorkehrungen sind zu treffen?

Funktionalität des SIB

- H) Welche Formen der Zusammenarbeit der Projektpartner des SIB erweisen sich als förderlich? Welche Optimierungspotenziale bestehen?
- I) Wie wirkt sich der Aspekt der Wirkungsorientierung auf Umsetzung und Wirkung des Förderkonzepts aus?

- J) In welchem Maße stärkt ein Social Impact Bond die Verbesserung von Bildungschancen für Kinder? Wie geeignet erscheint ein SIB zur Förderung sozialen Engagements und welche Weiterentwicklungshinweise gibt es zu dem Instrument?

## 2.3 Umgesetzte Erhebungen/Datengrundlage

Die im Folgenden beschriebenen Erhebungen wurden durch die externe Evaluation umgesetzt, um die genannten Fragestellungen zu beantworten. Ergänzend hierzu sind die durch die Projektkoordination bei Phineo gesammelten Monitoringdaten zum Projekt zu berücksichtigen.

Zu jeder der unten beschriebenen Erhebungen wurde ein gesonderter Teilbericht erstellt, der den Auftraggebenden und weiteren Projektverantwortlichen vorliegt. Die Teilberichten informieren jeweils detailliert über Anlage und Umsetzung sowie die Ergebnisse der jeweiligen Erhebung. Darüber hinaus wurden jeweils zentrale Ergebnisse von Erhebungen in Sitzungen des Steuerkreises präsentiert und konnten dort diskutiert werden. Die Erhebungen werden aus diesem Grund im Folgenden lediglich kurz dargestellt.

### 2.3.1 Befragung von `ISC-Verantwortlichen` zu zwei Zeitpunkten

Bei der Befragung der `ISC-Verantwortlichen` wurden jeweils Vertretende der Organisationen befragt, welche zum Befragungszeitpunkt zentral in die Steuerung und Umsetzung des ISC einbezogen waren. Die Befragten unterscheiden sich aus diesem Grund.

#### Erster Befragungsdurchgang – Mai/Juni 2019

Zwischen dem 29.05.2019 und dem 17.06.2019 wurden insgesamt 13 Personen in sieben Telefon-Interviews befragt; Personen aus der gleichen Organisation wurden gemeinsam interviewt. Hierbei waren einbezogen:

- Pestalozzischule (zwei Personen)
- Phineo (zwei Personen)
- Bertelsmann Stiftung (zwei Personen)
- Stadt Mannheim (eine Person)
- BASF SE (zwei Personen)
- Bildungspartner Zentrum zur Therapie der Rechenschwäche (zwei Personen)
- Bildungspartner Stiftung FairChance (zwei Personen)

Der Fokus der Befragung lag auf einem Zwischenfazit etwa zur Mitte der Projektlaufzeit. Es sollten der Projektprozess bewertet und bisher erzielte Resultate sowie die Erfahrungen mit dem Instrument SIB eingeschätzt werden. Zudem wurden die Befragten um Hinweise für die weitere Umsetzung des Projekts gebeten. Erste übertragbare Erkenntnisse zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte sollten abgeleitet werden soweit bereits möglich.

#### Zweiter Befragungsdurchgang – Februar 2022

Zwischen dem 04.02.2022 und dem 24.02.2022 wurden insgesamt zehn Personen in acht Interviews befragt; Personen aus der gleichen Organisation wurden gemeinsam interviewt. Die Interviews wurden in vier Fällen telefonisch und in vier Fällen im Rahmen einer Videokonferenz geführt.

- Leitung der Pestalozzischule (eine Person)

- Förderlehrkraft an der Pestalozzischule (eine Person)
- Elternmentorin an der Pestalozzischule (eine Person)
- Projektkoordination bei Phineo (zwei Personen)
- Bertelsmann Stiftung (eine Person)
- Stadt Mannheim (zwei Personen)
- BASF SE (eine Person)
- Kooperationspartner KinderHelden (eine Person)

Bei dieser letzten Erhebung der Evaluation sollte eingeschätzt werden, welche nachhaltigen Resultate in der Schule erzielt wurden. Es wurde gefragt, wie rückblickend der Umgang mit besonders hinderlichen Bedingungen der Projektlaufzeit – personellen Wechseln und Herausforderungen durch die Corona-Pandemie – bewertet wurde. Das Instrument SIB sollte bewertet werden und es sollten Erkenntnisse formuliert werden, die sich aus dem Projekt für integrative Schulkonzepte an anderem Ort ergeben.

Alle Interviews wurden mit der Zustimmung der Befragten digital aufgezeichnet. Auf Basis der Aufnahmen wurde jeweils ein zusammenfassendes Interviewprotokoll mit ausgewählten Zitaten erstellt. Die Protokolle bildeten die Grundlage für die Auswertung der Ergebnisse und die Erstellung des vorliegenden zusammenfassenden Ergebnisberichts. Bei der Datenauswertung wurde die Software MAXQDA zur Unterstützung der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. Die Auswertung erfolgte anonymisiert.

Zu beiden Erhebungen liegt ein ausführlicher Teilbericht vor.

### 2.3.2 Befragung der Förderlehrkräfte, der Elternmentorin und der Klassenlehrkräfte der Interventionsklassen

Die beiden Förderlehrkräfte wurden am 29.05. und am 03.06.2019 telefonisch befragt. Ein Telefoninterview mit der Elternmentorin wurde am 06.06.2019 geführt. Zudem fand am 17.07.2019 eine Gruppendiskussion mit den sieben Klassenlehrkräften der beiden Integrationsjahrgänge in der Pestalozzischule statt.

Anmerkung: Das Schuljahr 2018/2019 endete am 26.07.2019 mit dem letzten Schultag vor den Sommerferien in Baden-Württemberg. Die Klassenlehrkräfte waren zum Zeitpunkt der Befragung merklich angespannt, u. a. weil sie nach eigener Aussage zum Schuljahresende viele andere Dinge zu erledigen hatten (bspw. Zeugnisse schreiben). Allerdings hatten zwei früher angesetzte Termine für die Gruppendiskussion aus schulseitigen Gründen verschoben werden müssen, so dass die Befragung an diesem ungünstigen Termin durchgeführt wurde. Es mag sein, dass einzelne kritische Einschätzungen der Lehrkräfte an einem anderen Tag anders ausgefallen wären.

Der Fokus aller Interviews bzw. der Gruppendiskussion lag auf einem Zwischenresümee zum Projekt, einer Einschätzung der Wirksamkeit der eingesetzten Interventionen, relevanten Bedingungen für die Umsetzung, Hinweisen auf Verbesserungs-/Entwicklungsmöglichkeiten sowie ersten Einschätzungen zur Nachhaltigkeit des Projekts an der Schule. Auch das Instrument SIB sowie das Thema Wirkungsorientierung wurden in den Blick genommen.

Alle Interviews sowie die Gruppendiskussion wurden mit der Zustimmung der Befragten digital aufgezeichnet. Auf Basis der Aufnahmen wurde jeweils ein Transkript erstellt. Die Transkripte bildeten

die Grundlage für die Auswertung der Ergebnisse und die Erstellung eines zusammenfassenden Ergebnisberichts. Bei der Datenauswertung wurde die Software MAXQDA zur Unterstützung der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. Die Auswertung erfolgte dabei anonymisiert.

### 2.3.3 Befragung von Eltern des 1. Interventionsjahrgangs, deren Kinder in die Förderangebote einbezogen waren

Die Eltern der einbezogenen Schülerinnen und Schüler haben eine wichtige Multiplikatorenrolle im Projektkonzept. So sollte für die Bewertung des Projekts und die Abschätzung der Resultate auch die Perspektive der Eltern eingeholt werden. Jedoch war bereits absehbar, dass eine Elternbefragung eine methodische Herausforderung darstellt. Es wurde entschieden, zweistufig vorzugehen:

#### a) Schriftliche postalische Befragung:

Eltern aller Kinder des 1. Interventionsjahrgangs (zum Befragungszeitpunkt in der 2. Klasse), die in der Sprach- und/oder Matheförderung sind bzw. waren, erhielten am 07.06.2019 (letzter Schultag vor den Pfingstferien) durch die Klassenlehrkräfte einen Umschlag mit der Bitte, diesen ihren Eltern zu übergeben. Der Umschlag enthielt jeweils ein Anschreiben der Schulleitung mit Bitte um Beteiligung an der Befragung, ein Anschreiben des Evaluationsteams mit zentralen Informationen zum Vorgehen und zur Datennutzung/zum Datenschutz, einen schriftlich zu bearbeitenden einseitigen Fragebogen sowie einen frankierten und an Univation adressierten Rückumschlag. Bei der Erstellung des sehr kurzen Fragebogens wurde darauf geachtet, eine einfache Sprache zu verwenden. Die Eltern wurden gebeten, den Fragebogen innerhalb einer Zweiwochenfrist auszufüllen und per Post an das Evaluationsteam zu senden.

#### b) Telefonische Nachbefragung:

Der Fragebogen enthielt eine Nachfrage, ob die Eltern bereit sind, im Rahmen eines Telefon- oder Skype-Interviews weitere Fragen zu beantworten. In diesem Falle wurden sie um Angabe einer Telefonnummer bzw. eines Skype-Namens gebeten. Diese Personen wurden durch das Evaluationsteam kontaktiert und es wurde, sofern sie erreicht werden konnten, ein Interview entlang eines Leitfadens geführt, das mit Zustimmung der befragten Person digital aufgezeichnet wurde.

Durch die Förderlehrerin des 1. Interventionsjahrgangs wurden insgesamt 31 Kinder identifiziert, die mindestens dreimal an der Förderung teilgenommen hatten und sich noch in den Klassen befinden. Diese Kinder erhielten die Befragungsunterlagen durch die Klassenlehrerinnen der drei Klassen des 1. Interventionsjahrgangs.

Dem Evaluationsteam lagen bis zum 17.07.2019 insgesamt sieben ausgefüllte Fragebogen vor, von denen sechs per Post zurückgesendet wurden und einer durch eine Klassenlehrerin übergeben wurde (entspricht einer Beteiligungsquote von etwa 23% an der schriftlichen Befragung).

Von den sieben antwortenden Personen machten drei ihre Bereitschaft kenntlich, sich telefonisch befragen zu lassen. Nach teils mehrmaligen Kontaktversuchen konnten schließlich bis zum 26.07.2019 (Beginn der Sommerferien) zwei Telefoninterviews mit Müttern durchgeführt werden.

Zu der Erhebung liegt ein Teilbericht vor.

### 2.3.4 Befragung von Schülerinnen und Schülern des 1. Interventionsjahrgangs

Mit Unterstützung der Klassenlehrkräfte der Schülerinnen und Schüler des 1. Interventionsjahrgangs wurde eine unterrichtsintegrierte Erhebung zu den Schwerpunkten `Mathematik` sowie `Teilnahme

am Förderunterricht´ konzipiert und durchgeführt, mit der Hinweise zur Beantwortung folgender konkretisierter Fragestellungen gesammelt werden sollten:

- Wie interessiert sind die Kinder daran, und welches Durchhaltevermögen zeigen sie, die spezifischen didaktischen Angebote aus dem ISC in Anspruch zu nehmen, zum Beispiel die Förderstunden aufzusuchen oder angeleitet bzw. selbstständig zu üben?
- Was am Klassenunterricht, was an den Förderstunden mögen sie, was nicht?
- Was gibt es aus dem spezifischen ISC-Angebot, was sich die Kinder mehr wünschen?

Befragt wurden alle Kinder der drei Klassen des 1. Förderjahrgangs (zum Befragungszeitpunkt Ende des zweiten Schuljahres). Es wurden alle Kinder der Klassen einbezogen; bei den Antworten wurde angegeben, ob sich das jeweilige Kind in der Förderung befindet.

Die Befragung wird durch die Klassenlehrkräfte unterrichtsintegriert umgesetzt. Sie entwickelten hierzu im Vorfeld der Befragung in einem gemeinsamen Workshop mit Wolfgang Beywl (05.06.2019 an der Pestalozzischule) Methoden und Instrumente, führten die Befragung durch, dokumentierten die Ergebnisse, diskutierten diese in ihren Klassen und übergaben sie zur Auswertung an das Team der Evaluation.

#### Vorgehen bei der Befragung zu `Mathematik`

Den Kindern der Klasse wurde eine mittelschwere Rechenaufgabe (bspw.  $43+39$ ) vorgelegt, die sie lösen sollen. Die Lehrerin begleitete die Klasse dabei wie gewohnt im Unterricht und stellte den Kindern im Anschluss Fragen.

1. Wie fandest du die Aufgabe? (Antwortmöglichkeiten: `leicht`, `mittel`, `schwer`; Lehrerin zählt aus und notiert)
2. Wie gut kannst du anderen erklären, wie du gerechnet hast? (Antwortmöglichkeiten: `gut erklären`, `oft nicht gut erklären`, `nie gut erklären`; Lehrerin zählt aus und notiert)
3. Was meinst du, warum Kinder es `nicht gut erklären` können? (Antworten werden von Lehrerin notiert)
4. Welche Wünsche und Ideen hast du zum Erklären und Lösen von Matheaufgaben? (Antworten werden von Lehrerin notiert)
5. Welche Wörter kennst du, die du beim Erklären von Matheaufgaben benutzen sollst? (Antworten werden von Lehrerin notiert)

#### Erhebung zur Teilnahme mancher SuS am Förderunterricht

Die Lehrerin leitet die Befragung ein: „Einige Kinder unserer Klasse waren bei [Förderlehrkraft] in der Förderung. Ich möchte mit dir darüber sprechen, wie du das empfindest.“

1. In welchen Stunden waren nicht alle Kinder der Klasse da, weil manche in der Förderung waren? (Antworten werden von Lehrerin notiert)
2. Wie findest du es, dass manchmal einige deiner Mitschüler nicht im Unterricht sind? (Antwortmöglichkeiten: `ist immer okay`, `ist manchmal okay`, `ist oft nicht okay`; Lehrerin zählt aus und notiert)
3. Was glaubst du, warum es manche Kinder `manchmal nicht okay` finden? (Antworten werden von Lehrerin notiert)
4. Welche Ideen hast du noch zum Förderunterricht? Gibt es etwas, was du dir wünschst? (Antworten werden von Lehrerin notiert)

Alle drei Lehrerinnen sicherten die Ergebnisse der Befragungen in ihren Klassen schriftlich (Tafelmit-schrift oder auf Zettel) und dokumentieren diese als Fotoprotokoll. Die Fotos wurden dem Evaluati-onsteam übersendet. Das Evaluationsteam wertete die Ergebnisse aus und erstellte einen Teilbe-richt.

### 2.3.5 Online-Befragung des Kollegiums der Pestalozzischule

Insgesamt 30 Personen, die das Kollegium der Pestalozzischule bilden, wurden durch die Schullei-tung am 03.03.2021 zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Darunter 25 Lehrkräfte (inkl. Schulleitung), zwei aktive und zwei frühere Förderlehrkräfte sowie die Elternmentorin. Bis zum 24.03.2021 hatten 19 von diesen Personen den Fragebogen komplett bearbeitet (Beteiligungsquote: 63%). Zwölf der Personen gaben an, bereits einiges vom Projekt ISC mitbekommen zu haben bzw. direkt einbezogen zu sein. Sieben berichteten, zum Befragungszeitpunkt nur wenig oder gar nichts vom Projekt ISC mitbekommen zu haben. Letztgenannte bearbeiteten eine verkürzte Fassung des Online-Fragebogens.

Der Fokus der Befragung lag darauf, die durch das Projekt erzielten (nachhaltigen) Resultate zu er-fassen, Hinweise zur weiteren Projektumsetzung und insb. zur Unterstützung der weiteren Nachhal-tigkeit zu sammeln und herauszufinden, wie das Projekt ISC in der Schule auch bei nicht involvierten Personen bekannt ist und welche Auswirkungen es ggf. hat. Zudem sollte gesondert erfragt werden, inwiefern die Wirkungsorientierung des Projekts sich in der Schule bemerkbar macht und welche `gelernte Lektionen` zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte sich abzeichnen.

Zu den Befragungsergebnissen wurde ein detaillierter Teilbericht vorgelegt.

### 2.3.6 Ergebnisdiskussion mit SIB-Partnern

Am 26.04.2022 wurde ein dreistündiger Online-Workshop durchgeführt, an dem Vertretende der Stadt Mannheim, von Phineo, der Bertelsmann Stiftung sowie das Evaluationsteam teilnahmen. Es wurden Monitoring- und Evaluationsergebnisse sowie erste Schlussfolgerungen daraus präsentiert und diskutiert. Themenschwerpunkte waren aus den Ergebnissen ableitbare übertragbare Erkennt-nisse zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte sowie eine Bewertung des Instruments SIB und Ab-leitung von Hinweisen zu seinem zukünftigen Einsatz. Die Teilnehmenden bestätigten die ersten for-mulierten Schlussfolgerungen und ergänzten diese. Ergebnisse der Diskussion sind in die Ergebnis-darstellung dieses Berichts eingeflossen.

Zu den Diskussionsergebnissen liegt ein Protokoll vor.



### 3 Ergebnisse der Erhebungen

Im Folgenden werden die Erhebungsergebnisse präsentiert. Da zu jeder im Kapitel 2.3 beschriebenen Erhebung bereits ein detaillierter Ergebnisbericht übergeben wurde und Ergebnisse der Evaluation zudem im Projektprozess kontinuierlich präsentiert und zur Weiterentwicklung des Projektkonzepts genutzt wurden, erfolgt im Folgenden eine Zusammenfassung, welche sich auf die Umsetzung des Projektes und den erreichten Outputs (Kap. 3.1), Resultate des Projekts bei den unterschiedlichen Zielgruppen bzw. auf Ebene der Schule (Kap. 3.1), die übertragbaren Erkenntnisse bezüglich der Gestaltung integrativer Schulkonzepte (Kap.3.2.3) sowie Erkenntnisse zum Instrument Social Impact Bond (Kap. 3.4) konzentrieren.

#### 3.1 Umsetzung des Projekts (Outputs)

Die folgende Beschreibung der Projektumsetzung erfolgt auf Basis von Monitoringdaten, welche durch den Intermediär Phineo erhoben und ausgewertet wurden.

##### Zweistufiges Förderkonzept

Der ISC sah zur Erreichung der Wirkungsziele bei den Zielgruppen ein zweistufiges Förderkonzept vor. Die erste Interventionsstufe wurde während der ersten und zweiten Klasse der Interventionsjahrgänge umgesetzt, die zweite Interventionsstufe während der dritten und vierten Klasse.

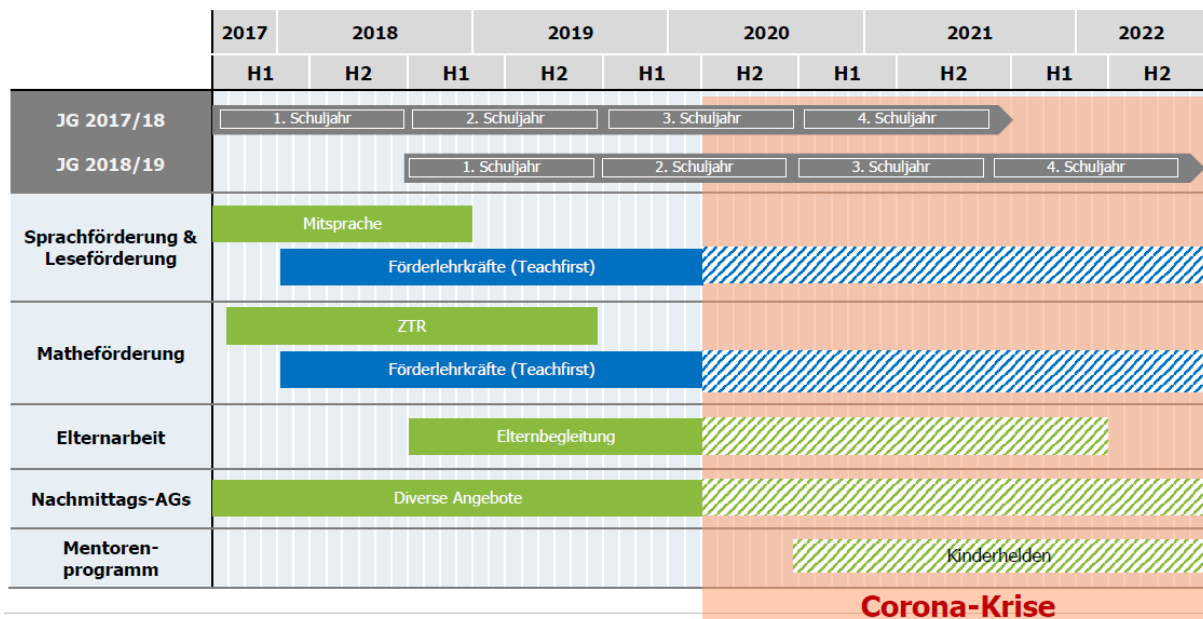


Abbildung 2 Projektüberblick 2017 bis 2022 [Monitoring durch Phineo]

Die erste Interventionsstufe begann mit der Durchführung von Lernstandsanalysen bei allen SuS in Deutsch und Mathematik zu Beginn der ersten Klasse. Anhand der Ergebnisse wurden die SuS für die Förderung zum Aufholen von Lernrückständen ausgewählt. Ziele dieser Stufe waren das Erreichen eines möglichst durchgängig hohen Kompetenzniveaus in Deutsch und Mathematik und die Aneignung von Selbstkompetenzen der SuS. In der zweiten Interventionsstufe wurden diejenigen SuS für die Förderung ausgewählt, die potenziell für eine Gymnasialempfehlung in Frage kamen, dazu aber weiterer Unterstützung bedurften. Des Weiteren wurden für alle SuS Maßnahmen angeboten, die eine Aneignung von sozialen und emotionalen Kompetenzen ermöglichten.

Zur Umsetzung des Konzeptes wurden folgende Maßnahmen im Projektverlauf durchgeführt:

### Förderung

Zu Beginn des Projektes wurde je eine Förderlehrkraft pro Interventionsjahrgang über den Träger TeachFirst hauptberuflich angestellt. Diese Lehrkraft erhielt Fortbildungen nach dem Konzept MIT-Sprache der Stiftung Fairchance (Sprachförderung Deutsch) und vom Zentrum zur Therapie der Rechenschwäche (ZTR) (Mathematik) und unterrichtete die ausgewählten Förderkinder nach diesen Leitbildern.

Das Förderkonzept MIT-Sprache umfasste eine diagnosebasierte Kleingruppenförderung, die drei- bis viermal wöchentlich pro Kleingruppe in Klasse 1 und 2 stattfand. Hierbei bestanden die Kleingruppen aus bis zu sechs SuS, die entsprechend ihren Vorkenntnissen auf unterschiedlichem Niveau zusammengesetzt und gefördert wurden. Förderziele hierbei waren Aufbau/Erweiterung von Wortschatz, phonologischer Bewusstheit, Grammatik und Literalität. Den Kindern sollte durch Verbesserung ihrer sprachlichen Fähigkeiten eine optimale Teilnahme am Regelunterricht ermöglicht werden.

Auch in Mathematik fand, begleitet durch die Mitarbeitende des ZTR, eine umfangreiche Eingangsdiagnostik statt. Nach Auswertung der Diagnostik wurden die SuS in verschiedenen Kleinstgruppen und zum Teil auch in Einzelsitzungen durch die Förderlehrkraft zunächst hauptsächlich beim Aufbau eines tragfähigen Mengen- und Zahlbegriffs unterstützt. Im Laufe der Zeit richtete sich die Förderung dann immer mehr auf die individuellen Fortschritte der SuS aus. Rechenoperationen und Zahlverständnis, kardinaler Zahlbegriff, Verstehen des Gleichheitszeichens als Möglichkeit des Anzahlausgleichs und später die Erarbeitung des Stellenwertsystems waren hier Schwerpunkte.

Die Förderzeiten waren überwiegend vormittags zur Schulzeit parallel zum Unterricht und nur in seltenen Fällen nach Ende der Unterrichtszeit. Zu Beginn jedes Schuljahres wurden die zu fördernden SuS in Absprache mit den Klassenlehrkräften ausgewählt. Sie erhielten Förderung in unterschiedlicher Häufigkeit und auf unterschiedlichem Niveau in Deutsch oder Mathematik oder in beidem.

Anzahl SuS bei Einschulung (mit MH)	JG 2017/18				JG 2018/19			
	1. Klasse	2. Klasse	3. Klasse	4. Klasse	1. Klasse	2. Klasse	3. Klasse	4. Klasse
FLK Einsatzstunden pro Schuljahr	587	880	1196	797	880	1141	1251	1196
<b>Deutsch</b>								
Anzahl SuS in Deutschförderung	18	16			23	19		
Anzahl SuS in Leseförderung	13	4			7	6		
Anzahl SuS Deutsch- und Leseförderung			17	18			27	19
davon Kinder mit Migrationshintergrund			14	14			23	18
<b>Mathematik</b>								
Anzahl Kinder in Matheförderung	32	32	22	16	24	25	15	12
davon Kinder mit Migrationshintergrund	24	24	14	11	14	23	12	9

Abbildung 3 Anzahl der SuS in der Förderung pro Jahr [Monitoring durch Phineo]

### Fortbildungen des Kollegiums zur Mathematikdidaktik

Das ZTR hat nicht nur die Förderlehrkräfte, sondern auch das Kollegium zu Beginn des Projektes in rechenschwächenpräventiver Mathematikdidaktik fortgebildet und durch zusätzliche Beratungen unterstützt. Das ZTR legt den Schwerpunkt im Anfangsunterricht wesentlich länger auf den Zahlenraum

bis Zehn bzw. Zwanzig. Dort soll vor allem das Verständnis von Zahlen als Repräsentanten von Mengen vermittelt werden. Das ZTR vertritt die These, dass Kenntnisse, die hier leicht erworben werden, sich später auf die größeren Zahlenräume abbilden lassen und es den Kindern ermöglichen, erworbene Lösungsstrategien immer wieder anzuwenden. Umgekehrt droht, dass Missverständnisse, die zu Beginn des Anfangsunterrichts nicht geklärt werden, in größere Zahlenräume mitgenommen und somit zum Erwerb einer Rechenschwäche führen. Außerdem legt das ZTR einen besonderen Fokus auf die Durchdringung der Zusammenhänge und den Erwerb mathematikspezifischer Sprachkompetenzen.

### Nachmittags-AGs

Der ISC unterstützte nicht nur durch gezielte Förderung, sondern bot auch unterschiedliche Nachmittags-AGs wie Yoga, Trommeln oder Zirkusprojekte an. Ziel der Teilnahme an den AGs war es, die Selbst- und Sozialkompetenzen der SuS weiter zu stärken. Die Nachmittags-AGs standen allen SuS offen und wurden rege angenommen.

### Mentoring

Eine weitere Maßnahme war das Mentoring durch KinderHelden ab der dritten Klasse. Das Mentoring sah vor, dass ein:e Mentor:in, zum Beispiel ein:e Student:in oder ein:e Rentner:in, sich zweimal in der Woche mit einem Schulkind trifft. Ein Treffen sollte einer gemeinsamen Unternehmung und das andere der Lernunterstützung dienen. Die Schule vermittelte die SuS an KinderHelden und stellte den Kontakt zu den Eltern her. Zu Beginn der Kooperation mit KinderHelden wurde das Angebot nur zögerlich angenommen und daher über die Interventionsjahrgänge hinaus angeboten. Zum Ende hin hat sich das Programm an der Schule gut etabliert.

### Elternbegleitung

Die Elternbegleitung wurde etwas zeitverzögert im zweiten Projektjahr gestartet. Es wurde eine unabhängige Elternmentorin eingesetzt, die sich regelmäßig, wenn auch selten mit den Förderlehrkräften austauschte. Dabei ging es darum, bei welchen SuS eine Elternansprache sinnvoll schien. Die Elternmentorin organisierte niedrigschwellige Elterntreffen an der Schule und bot während der Zeiten der pandemiebedingten Schulschließungen neben virtuellen Kontakten u. a. an, sich mit interessierten und unterstützungssuchenden Eltern zu Spaziergängen zu treffen.

	2018	2019	2020	2021	2022
Familien mit Elternbegleitung	38	41	57	43	19

Abbildung 4 Anzahl von Familien mit Elternbegleitung pro Jahr [Monitoring durch Phineo]

### Corona-Einschränkungen

Ab dem 2. Halbjahr des Schuljahres 2019/2020 standen die Interventionen des Förderkonzepts unter dem Einfluss der Corona-Pandemie, die zu beträchtlichen Einschränkungen im Schulbetrieb geführt hat (zeitweise Schulschließungen, Wechsel- und Kohorten-Unterricht etc.). Die Förderaktivitäten wurden in Zeiten, zu denen die SuS nicht in der Schule erreichbar waren, nach Möglichkeit digital durchgeführt. Die Erreichbarkeit der Förderkinder war allerdings nicht in gleichem Maße gegeben wie im Präsenzunterricht.

## Wirkungsorientierte Steuerung

Die Projektverantwortlichen der Schule, der Stadt Mannheim, der BASF und der Bertelsmann Stiftung wurden regelmäßig durch den Intermediär Phineo zu Treffen des Steuerungskreises zur gemeinsamen Abstimmung zusammengeführt. Dabei wurden der Projektfortschritt, aktuelle Anliegen und Steuerungsmaßnahmen besprochen. Neben dem Projektmonitoring durch Phineo hat auch das Team der Evaluation regelmäßig über Zwischenergebnisse der Erhebungen berichtet. Die Steuerungskreis beriet darüber hinaus über das Vorgehen bei der Evaluation und die Öffentlichkeitsarbeit.

	2018	2019	2020	2021	2022
ISC Steuerungskreistreffen	3	4	3	3	1

Abbildung 5 Anzahl von Steuerungskreistreffen pro Jahr [Monitoring durch Phineo]

## 3.2 Erreichte Resultate des Projekts ISC bei Zielgruppen, in der Schule und darüber hinaus (Outcomes und Impacts)

Wie im Wirkmodell des Projekts in Abbildung 1 dargestellt, sollten mit den in Kapitel 3.1 beschriebenen Interventionen des Projekts Ziele bei verschiedenen Zielgruppen erreicht werden: den Schülerinnen und Schülern (SuS) der Pestalozzischule (wobei zu unterscheiden ist zwischen den SuS der Interventionsklassen mit und ohne Förderbedarf sowie den SuS der Nicht-Interventionsklassen), den Eltern der Interventionskinder sowie den Kollegiumsmitgliedern der Schule. Zudem sollten nachhaltige Resultate auf Schulebene erzielt und Erkenntnisse generiert werden, die über die Pestalozzischule hinaus einsetzbar sind, um wirksame integrative Schulkonzepte zu gestalten. Im Folgenden wird zusammengefasst, was auf Basis von Monitoring- und Evaluationsergebnissen zur Erreichung der Projektziele ausgesagt werden kann.

### 3.2.1 Resultate bei Schülerinnen und Schülern

Schülerinnen und Schüler der Interventionsklassen sollten die Angebote des ISC akzeptieren und mit ihrer Hilfe ihr Sozial- und Lernverhalten, ihre kognitiven Kompetenzen sowie Selbstkompetenzen verbessern. Sofern sie hier einen Förderbedarf aufwiesen, sollten zudem ihre Leistungen in den Fächern Mathematik und Deutsch verbessert werden. Schließlich sollte das Projekt bewirken, dass SuS mit Migrationshintergrund mit vergleichbarer Häufigkeit wie Kinder ohne Migrationshintergrund eine gymnasiale Eignung erwerben. Bei allen teilnehmenden Kindern sollte ein Beitrag dazu geleistet werden, dass sie gelungene Übergänge auf weiterführende Schulen erfahren und so für ihren weiteren Bildungsweg gestärkt sind.

### Akzeptanz der ISC-Interventionen

Da aus den Interventionsklassen nicht alle, sondern lediglich ausgewählte SuS an der individuellen Förderung durch die Förderlehrkräfte teilnahmen, bestand die Befürchtung, dass die Förderung von den Kindern als Stigma erlebt werden könnte. Tatsächlich berichteten Projektbeteiligte aus der Schule gegen Mitte der Projektlaufzeit davon, dass es in Einzelfällen zu Konflikten mit Eltern von Förderkindern gekommen sei, die offenbar mit der Einstufung ihrer Kinder als förderbedürftig im Zusammenhang standen. Jedoch konnten diese teils ausgeräumt werden bzw. es wurde gegen Projektende von keinen weiteren Konfliktfällen berichtet. Klassen- und Förderlehrkräfte berichten zu den verschiedenen Befragungszeitpunkten übereinstimmend, dass die SuS die Förderung alles in allem gerne annehmen und Spaß an den Fördereinheiten haben.

Jedoch bestand offenbar ein Problem darin, dass die Förderung zunächst ausschließlich parallel zum Klassenunterricht stattfand. Förderkinder wurden aus dem Unterricht geholt und verpassten so einzelne Schulstunden bzw. Teile davon. Dies wurde nicht nur von den Lehrkräften als teils störend und nachteilig bewertet, sondern auch teils durch die Kinder kritisiert, wie Lehrkräfte berichteten. Die Projektbeteiligten reagierten darauf, indem im späteren Projektverlauf die Förderung teils in der Klasse im laufenden Unterricht erfolgte (als 'Team Teaching', vgl. Kap. 3.3).

Um zu überprüfen, wie die Kinder selbst das Projekt und die individuelle Förderung einzelner SuS erleben, wurde mit Unterstützung der Klassenlehrkräfte gegen Mitte der Projektlaufzeit eine Erhebung in Klassen des 1. Interventionsjahrgangs durchgeführt. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse bestätigen die Akzeptanz der Förderung durch die allermeisten Kinder genauso, wie die bereits durch die Lehrkräfte geäußerten Bedenken:

Gefragt danach, wie sie es finden, dass SuS durch die Förderung manchmal nicht im Klassenunterricht sind, antworten die meisten der antwortenden Kinder (insgesamt 37) mit 'es ist manchmal okay', gefolgt von (20) 'es ist immer okay'. Lediglich fünf Kinder finden es 'oft nicht okay', wenn Mitschülerinnen/-schüler nicht im Unterricht sind. Nicht-Förderkinder finden es etwas häufiger 'immer okay', wenn Förderkinder im Unterricht nicht dabei sind.

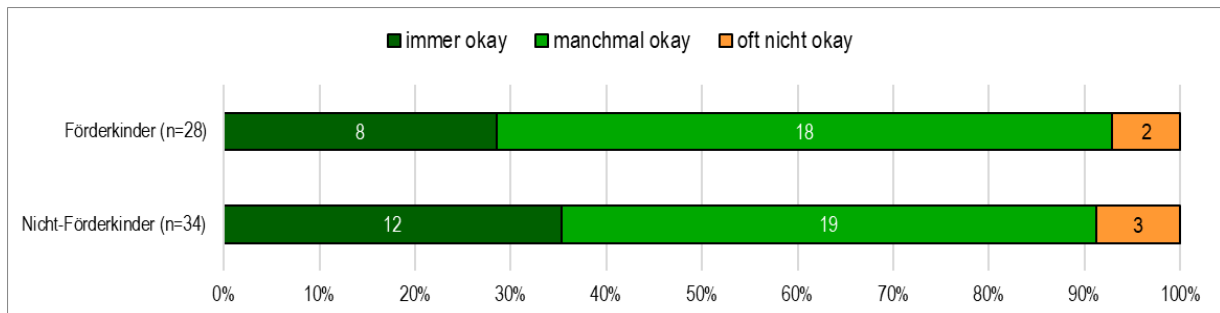


Abbildung 6 Wie finden es die SuS, dass manchmal SuS nicht im Unterricht sind? [Einschätzungen durch SuS in Schülerbefragung]

Als Antwort auf die Frage, warum sie glauben, dass es manche Kinder 'manchmal nicht okay' finden, wird häufiger genannt, dass die Förderkinder es bedauern, im Regelunterricht etwas Wichtiges oder etwas Spannendes (Erzählkreis, Klassenrat, Unterricht im Lieblingsfach) zu verpassen und dann etwas nicht wissen, was im Unterricht gelernt wurde. Nicht-Förderkinder hingegen sind häufiger traurig, wenn ihre Freundinnen/Freunde oder Sitznachbarinnen/-nachbarn in den Schulstunden nicht bei ihnen sind.

Einzelne Kinder antworten auch:

*„Mich stört es manchmal, wenn [Förderlehrkraft] reinkommt und Kinder holt und wir da etwas schreiben.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

*„Ich kann mich ohne meinen Freund nicht konzentrieren.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

*„Man hat dann kein Kind für eine Partnerarbeit.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

*„Kinder, die im Erzählkreis nicht da sind, können nie was erzählen.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

*„Ich will auch mal da [in der Förderstunde] sein, darf aber nie.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

Zudem wurde angesprochen, dass einzelne Kinder keine Treppen laufen wollen oder traurig sind, wenn sie Freundinnen/Freunde dann in den Pausen vielleicht nicht treffen können.

Aus Ideen und Wünschen der Kinder zum Förderunterricht wird auch deutlich, dass sich einige für die Kinder freuen, die in die Förderung gehen. Sie glauben, dass den Kindern dort weitergeholfen wird und dass sie dann im Unterricht besser mitkommen können. Zudem wird deutlich, dass manche Nicht-Förderkinder die Annahme haben, dass in der Förderung schöne und spannende Sachen passieren (bspw. werden Spiele gespielt), an denen sie nicht teilhaben. Förderkinder glauben, dass vielleicht auch mal die anderen Kinder in die Förderung gehen möchten. So formulieren Einzelne den Wunsch, dass alle Kinder mal in die Förderung gehen dürfen.

Ein Kind wünscht sich, dass man zur Matheförderung auch nur aus dem Matheunterricht herausgeholt wird (und nicht etwa aus dem Sportunterricht oder aus dem Erzählkreis). So sollten aus bestimmten Stunden (wenn etwas Wichtiges besprochen wird) keine Kinder zur Förderung herausgeholt werden, wie ein anderes Kind anmerkt. Ein Kind würde gerne nach dem Unterricht in die Förderung gehen, um nichts im normalen Unterricht zu verpassen. Jeweils ein Kind sagt auch:

*„Ich wünsche mir, dass es sie [die Förderung] nicht gibt.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

*„Manchmal ist es bei [Förderlehrkraft] gut und manchmal schlecht. Deshalb will ich nicht so lange bleiben.“ (Schüler:in in Schülerbefragung)*

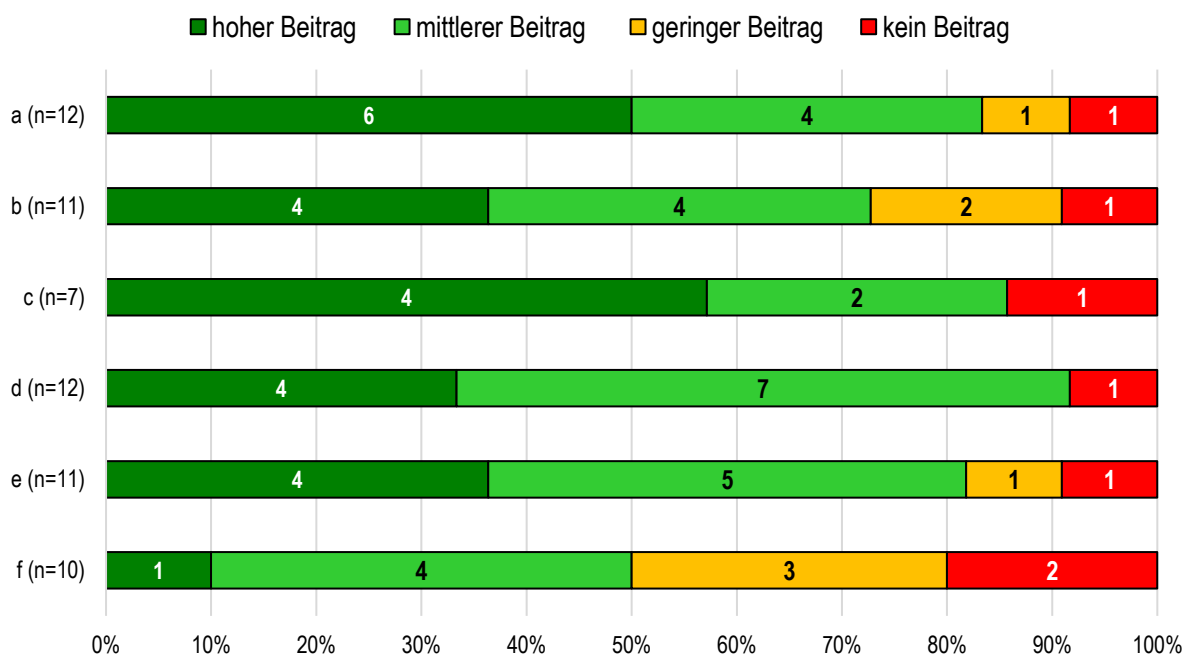
### **Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler**

Aufgrund der Einschränkungen und Veränderungen im Schulbetrieb, die durch die Corona-Pandemie verursacht wurden, wurde die ursprünglich zur Wirksamkeitsüberprüfung vorgesehene Kompetenzfeststellung bei Schülerinnen und Schülern der Pestalozzischule ausgesetzt. Die SIB-Beteiligten schätzten es so ein, dass eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Schülerjahrgänge der Pestalozzischule nicht mehr gegeben war, und einigten sich darauf, den Vertrag des SIB so zu verändern, dass Projektkosten unabhängig vom Erreichungsgrad der Wirkungsziele hälftig übernommen wurden. Somit kann zur Beurteilung, inwiefern der ISC zur Kompetenzentwicklung der SuS beigetragen hat, lediglich auf Einschätzungen seitens der beteiligten Förder- und Klassenlehrkräfte zurückgegriffen werden.

Bereits nach zwei Jahren Projektlaufzeit berichten Förder- und Klassenlehrkräfte in einer Befragung über ihren Eindruck, dass Schülerinnen und Schüler der Interventionsklassen sprachliche Fähigkeiten ausbauen konnten. Allerdings stellten sie fest, dass die Resultate je nach Kind mehr oder weniger deutlich zu Tage treten. So gebe es Kinder, die mutmaßlich mit besonders schlechten Ausgangsbedingungen in die Schule kamen, bei denen kaum sprachliche Verbesserungen feststellbar seien. Andererseits nimmt bspw. eine Klassenlehrkraft wahr, dass die Kinder in ihrem Mathematikunterricht Fachbegriffe besser anwenden können, weil diese mit der Förderlehrkraft geübt wurden. Auch die Förderlehrkräfte berichten von guten Erfolgen vieler Sprachförderkinder. In Mathematik wurden nach Aussagen der befragten Förder- und Klassenlehrkräfte ebenfalls früh Resultate sichtbar. Den meisten Kindern (auch hier offenbar mit Ausnahmen) konnte ein gutes mathematisches Grundverständnis vermittelt werden. Schwierigkeiten an individuell festgestellten Punkten konnten gezielt bearbeitet werden, so dass die betreffenden Kinder im Klassenunterricht besser mitkamen.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt (Kollegiumsbefragung im Februar 2021) bestätigen die zwölf am ISC Beteiligten diese Feststellungen nochmals differenzierter anhand vorgegebener Aussagen:

- „SuS mit Förderbedarf sind sicherer im Gebrauch der deutschen Sprache.“  
Zehn Antwortende (83%) schätzen ein, dass das Projekt ISC hierzu einen hohen oder mittleren Beitrag leistet.
- „SuS mit Förderbedarf haben im Vergleich mit Nicht-Förderkindern hinsichtlich ihrer Fähigkeiten in Mathematik aufgeholt.“  
Acht von elf Antwortenden (73%) sehen hierzu einen hohen oder mittleren Beitrag des Projekts.
- „SuS in den Interventionsklassen *ohne Förderbedarf* haben dank verändertem Matheunterricht einen erhöhten Lernzuwachs in Mathematik.“  
Von sieben hierzu antwortenden Personen sehen sechs (86%) einen hohen oder mittleren Beitrag des Projekts ISC.
- „SuS mit Förderbedarf sind selbstbewusster geworden.“  
Von zwölf Antwortenden sehen hier elf (92%) einen hohen oder mittleren Beitrag des Projekts. Damit wird hier am ehesten ein erkennbarer Beitrag des Projekts bestätigt.
- „SuS mit Förderbedarf nehmen Unterstützung besser an.“  
In der Wahrnehmung von neun von elf Personen (82%) leistet der ISC hierzu einen hohen oder mittleren Beitrag.
- „SuS mit Förderbedarf suchen gezielt nach passender Unterstützung.“  
Lediglich die Hälfte der Antwortenden (50%) sieht hier einen hohen oder mittleren Beitrag des Projekts. Damit wird von den Antwortenden am seltensten ein deutlicher Beitrag zur Erreichung dieses Resultats wahrgenommen.



---

Abbildung 7 Einschätzungen von Beiträgen des Projekts ISC zu Resultaten bei Schülerinnen und Schülern [ISC-Einbezogene und gut Informierte in Kollegiumsbefragung]

Eine Person ergänzt ihre Einschätzungen durch diese Erläuterung:

*„Die Unterstützungsmaßnahmen haben nicht erreicht, dass aus einem schlechten SuS plötzlich ein guter SuS wurde, aber sie haben erreicht, dass diese Kinder dem Unterricht deutlich besser folgen konnten. Und sie konnte an vielen Stellen auch aufbrechen, dass diese Kinder nur negativ von sich und ihrer Leistung denken. Die Kinder haben immer wieder erlebt, dass sie Fortschritte machen und besser werden können.“ (ISC-einbezogene Person in Kollegiumsbefragung)*

Eine in der Kollegiumsbefragung besonders kritisch urteilende Person begründet ihre Einschätzungen damit, dass die Leistungen der Förderkinder aus ihrer Sicht mehr oder weniger gleichgeblieben seien. Fortschritte einzelner Kinder werden von dieser Person eher auf Förderung im Elternhaus zurückgeführt. Die positiven Auswirkungen der zunächst durch die Person begrüßten Umstellung des Mathematik-Unterrichts könnten nicht bewertet werden, da die intensiv erarbeiteten 'Basics' aus den ersten Schuljahren offenbar später kaum noch eingesetzt würden. Zudem ergab sich aus Sicht der Person ein deutlicher Zeitverzug in der Mathematik-Unterrichtsplanung. Förderkinder würden Unterstützung weiterhin lediglich unregelmäßig annehmen.

### Entwicklung der Gymnasialempfehlungen

Die Entwicklung der Gymnasialempfehlungen der Interventionsjahrgänge wurde zwar im Rahmen des Projektmonitorings durch den Intermediär Phineo ausgewertet, steht aber unter dem Einfluss der Corona-Pandemie und sind daher vorsichtig zu interpretieren.<sup>2</sup>

Die Quote der Gymnasialempfehlungen aller SuS hat sich über die letzten Jahre tendenziell erhöht (Abbildung 8). Dies gilt für SuS mit und SuS ohne Migrationshintergrund (Abbildung 9). Bis 2016 wurde anstelle des Migrationshintergrunds das Merkmal Verkehrssprache Deutsch oder nicht Deutsch verwendet. Abbildung 8 Entwicklung der Gymnasialempfehlungsquote

---

<sup>2</sup> Einerseits ist anzunehmen, dass die SuS der von Corona betroffenen Jahrgänge u. a. durch die Einschränkungen des Schulbetriebs in ihrer schulischen Entwicklung in vielfältiger Weise beeinflusst wurden. Andererseits sind besondere Vorgaben zu berücksichtigen, die seitens des Kultusministeriums Baden-Württemberg (wie auch seitens der Kultusministerien anderer Bundesländer) bezüglich der Benotung und Gestaltung von Schulempfehlungen in der Corona-Zeit ausgesprochen wurden (vgl. Fußnote 1).



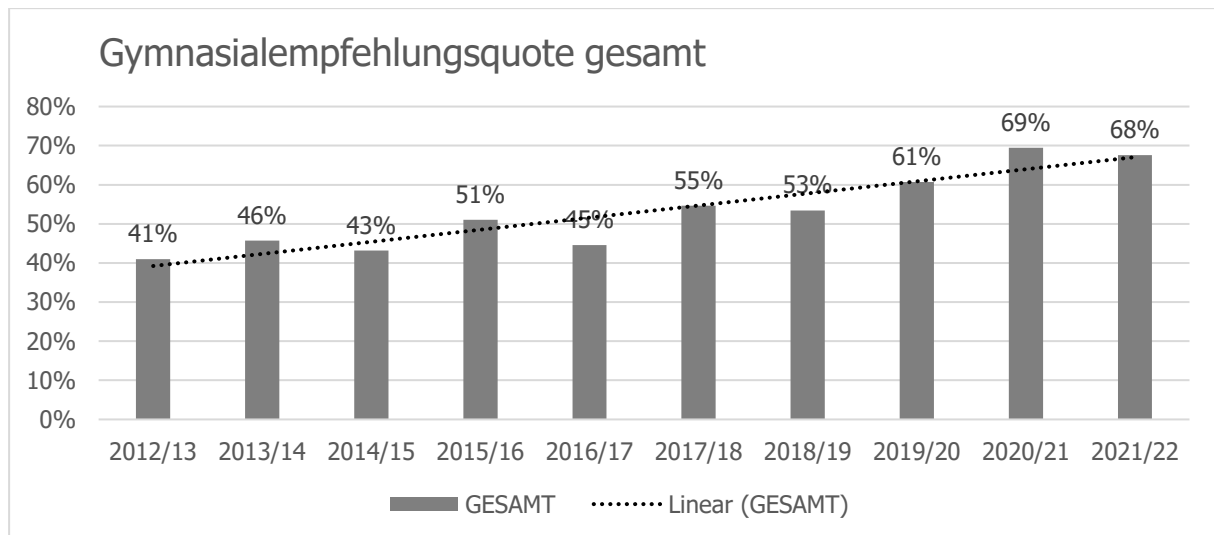


Abbildung 8 Entwicklung der Gymnasialempfehlungsquote [Monitoring durch Phineo]

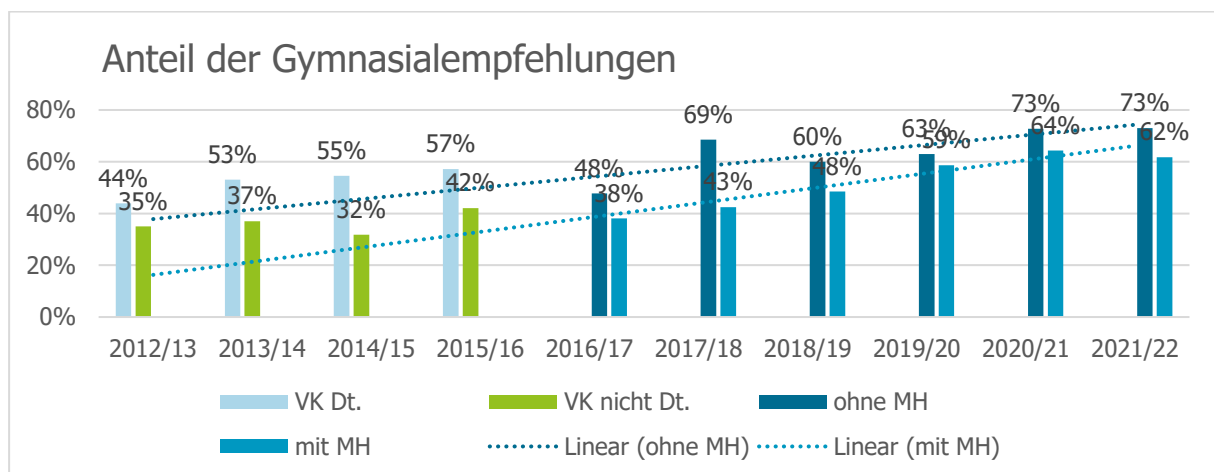


Abbildung 9 Anteil der Gymnasialempfehlungen von SuS mit/ohne Migrationshintergrund [Monitoring durch Phineo]

Die Quote der SuS mit Migrationshintergrund hat sich weiter an die Empfehlungsquote von SuS ohne Migrationshintergrund angeglichen. Für die Berechnung im Kontext des Social Impact Bonds wird ein abgerundeter Durchschnittswert der letzten vier Jahre der Gymnasialempfehlungsquote der SuS ohne Migrationshintergrund gebildet und diesem die Gymnasialempfehlungsquote der SuS mit Migrationshintergrund des jeweiligen Interventionsjahrgangs gegenübergestellt. Die Abweichung innerhalb des 1. Interventionsjahrgangs, der die Pestalozzischule mit Ende des Schuljahres 2020/21 verließ, beträgt 2,3%. Die Abweichung innerhalb des 2. Interventionsjahrgangs, der mit Ende des Schuljahres 2021/22 die Grundschule abschloss, liegt bei 6%. Auch wenn die Abweichung innerhalb des 2. Interventionsjahrgangs leicht höher liegt, zeichnet sich insgesamt eine positive Entwicklung bezüglich einer Angleichung der Empfehlungsquoten ab.

### Resultate bei Schülerinnen und Schülern der Nicht-Interventionsklassen

In einer offenen Frage wurden die Kollegiumsmitglieder in der Kollegiumsbefragung gebeten anzuführen, welche Resultate des Projekts sie ggf. bei SuS wahrnehmen, die nicht in den Interventionsklassen sind. Vier Personen geben Antworten auf diese Frage.

Drei von ihnen beschreiben, dass vor allem durch Erkenntnisgewinne und neue Fähigkeiten der einbezogenen Lehrkräfte auch andere Klassen profitieren könnten. So nennt eine antwortende Person

beispielhaft, dass das gezielte Einüben der Zerlegung der Zahl 10 in der 1. Klasse besonders essenziell für den Einstieg in die Mathematik sei. Zwei weitere Personen beschreiben, dass zudem Know-how im Kollegium weitergegeben werde, teils durch aktives Nachfragen bei den einbezogenen Kolleginnen.

*„Lehrkräfte, die die auf die Interventionsjahrgänge folgenden Jahrgänge unterrichten, profitieren von den Fortbildungen für das ganze Kollegium und vom Know-how der die Interventionsjahrgänge unterrichtenden Lehrkräfte und der Förderlehrkräfte.“*

Eine antwortende Person hebt Resultate hervor, die aus ihrer Sicht durch ISC-Maßnahmen außerhalb der Förderung ausgelöst werden und auch Kinder aus Nicht-Interventionsklassen einbeziehen.

*„Aktionen und Arbeitsgemeinschaften, die vom ISC gefördert werden, stärken alle Kinder der Schule in ihrer sozialen Kompetenz.“*

Ergänzend ist anzumerken, dass das Mentoring-Angebot durch KinderHelden, welches aus dem Projekt ISC heraus finanziert wurde, vor allem durch Kinder aus Nicht-Interventionsklassen in Anspruch genommen wurde. KinderHelden verfügt nicht über Befragungsergebnisse, welche direkt bei den teilnehmenden SuS der Pestalozzischule erhoben wurden, teilt jedoch auf Grundlage eigener Evaluationen an anderem Ort mit, dass die Teilnahme an den Lese-Tandems geeignet ist, die Leseflüssigkeit, Sprachkompetenz und Vorlesequalität der teilnehmenden Kinder zu verbessern. So erhöht sich die Anzahl richtig gelesener Wörter und die Anzahl von Fehlern beim Lesen von Wörtern verringert sich erkennbar.

### 3.2.2 Resultate bei Eltern

Es wurde im Projekt angestrebt, dass Eltern Angebote der Elternmentorin wahrnehmen, insgesamt mit dem Projekt und seinen Angeboten zufrieden sind, dass sie dadurch Vorurteile und Ängste abbauen und insgesamt mehr am Schulgeschehen teilnehmen.

Aussagen dazu, inwiefern diese Ziele durch das Projekt bei Eltern der einbezogenen SuS erreicht werden konnten, beruhen auf Aussagen einzelner antwortender Eltern in einer Elternbefragung sowie auf Einschätzungen von Klassen- bzw. Förderlehrkräften und der Elternmentorin.

Aussagen von sieben Eltern aus dem 1. Interventionsjahrgang, die nach etwa zwei Jahren Projektbeteiligung ihrer Kinder (Mitte 2019) an einer Befragung teilnahmen, weisen darauf hin, dass diese Eltern die Förderangebote ganz überwiegend akzeptieren, sich jedoch teils eine bessere Information über das Projekt und seine Interventionen wünschen. Ihre Einschätzungen lassen nicht darauf schließen, dass diese Eltern eine Scheu vor der Schule oder ihren Lehrkräften haben.

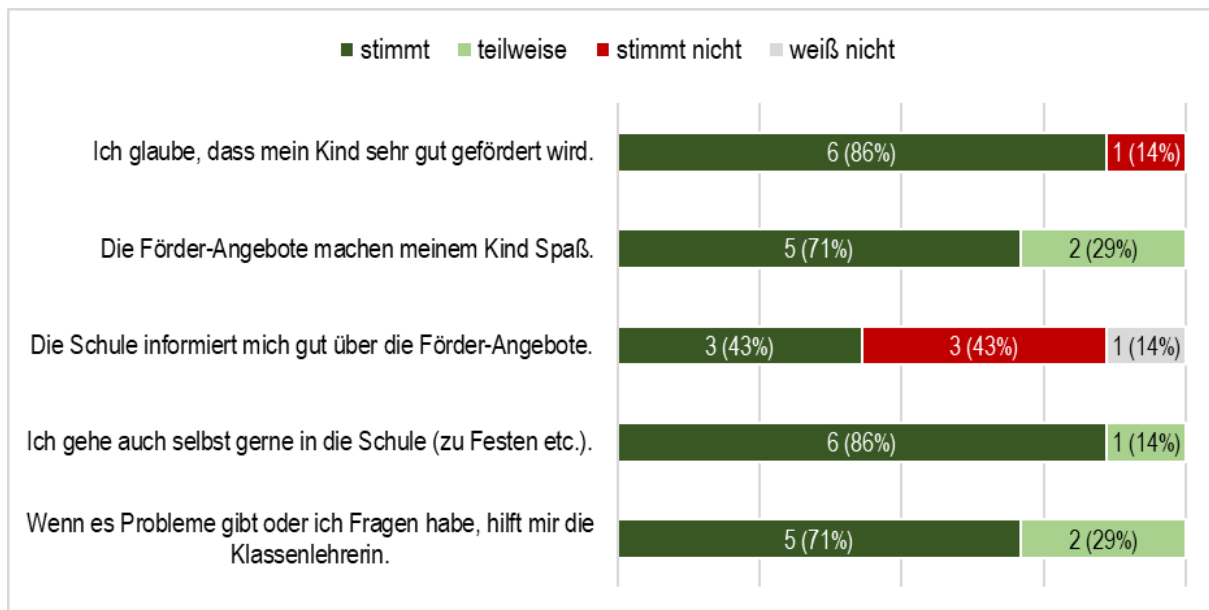


Abbildung 10 Einschätzungen von Eltern des 1. Interventionsjahrgangs, Mai/Juni 2019 [Antworten von Eltern in Elternbefragung]

Aussagen von (Förder-)Lehrkräften bzw. der Elternmentorin weisen darauf hin, dass es im Projektverlauf Konflikte mit einzelnen Familien gab, die bspw. Einschätzungen seitens der Schule betrafen, dass ihr Kind einen Förderbedarf hat und entsprechend an der individuellen Förderung teilnimmt. Offenbar gab es zudem einzelne Missverständnisse, die dadurch ausgelöst wurden, dass zunächst nicht klar war, welche bzw. ob Auskünfte über die Leistungen von SuS durch die Elternmentorin weitergegeben werden. Diese Probleme konnten offenbar im Projektverlauf ausgeräumt werden, indem eine verbesserte Rollenklärung mit der Elternmentorin erfolgt ist.

Im Zusammenhang mit der Frage, wie die Wirksamkeit der Elternarbeit im Projekt einzuschätzen ist, fällt auf, dass Projektbeteiligte durchweg unsicher bei einer entsprechenden Einschätzung sind. Offenbar konnten sie wenige Einblicke in die Tätigkeit der Elternmentorin gewinnen, die als Freiberuflerin im Projekt mit wenig Einbindung in das Kollegium beschäftigt wurde. Die Elternmentorin selbst berichtet davon, dass es ihr nach anfänglichen Schwierigkeiten gelungen sei, auf unterschiedlichem Weg Kontakte zu Eltern aufzubauen. Vor den Corona-Beschränkungen nutzte sie hierzu neben telefonischen Kontakten auch vor Ort-Angebote wie ein Elterncafé, das jedoch unter Corona-Bedingungen eingestellt werden musste. Sie schildert, dass es ihr gelungen sei, den Kontakt telefonisch bzw. per Video-Calls zu halten und auch während der Lock-Downs Beratung durchzuführen und Informationen weiterzugeben. Anliegen und Sorgen der Eltern hätte sie jeweils flexibel aufgreifen können. Die Elternmentorin berichtet, Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren zu haben, und schildert einzelne 'Erfolgsgänge', bei denen sie neben den anderen Projektinterventionen durch ihre Arbeit beigetragen habe, die betreffenden Kinder zu einem erfolgreichen Abschluss der Grundschulzeit zu bringen.

Drei Eltern aus dem 1. Interventionsjahrgang, welche sich an der Elternbefragung beteiligten und Angebote der Elternmentorin in Anspruch genommen hatten, bewerteten diese mit „sehr gut“.

ISC-Einbezogene, die sich in der Online-Kollegiumsbefragung im Februar 2021 dazu äußern, schätzen ein, dass der ISC insgesamt einen Beitrag geleistet hat, Eltern insbesondere zu helfen, passende Unterstützung und Hilfe zu finden bzw. ihre Kinder besser beim Lernen zu unterstützen (%-Werte: Antworten jeweils hoher/mittlerer Beitrag des ISC):

- 89%: „Eltern wissen besser, wo sie ggf. Unterstützung und Hilfe finden können.“

- 75%: „Eltern wissen besser, wie Sie ihre Kinder beim Lernen unterstützen können.“
- 50%: „Eltern haben Vorurteile und Ängste gegenüber der Schule abgebaut.“
- 45%: „Der Kontakt zwischen Eltern und Klassenlehrkraft ist verbessert.“

Bei der Beurteilung, inwiefern der ISC im angemessenen Maße beigetragen hat, dass Eltern mehr am Schulgeschehen teilnehmen und Berührungsängste abbauen, ist zu berücksichtigen, dass Eltern aufgrund von Beschränkungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie zeitweise keinerlei Zugang zur Schule hatten, nicht an Schulfesten oder ähnlichen Veranstaltungen teilnehmen konnten und es somit insgesamt seltener persönliche Begegnungen mit den Lehrkräften und anderen Mitgliedern der Schulgemeinschaft gab.

### 3.2.3 Resultate bei Lehrkräften

Durch das Projekt sollten durch Teilnahme an Fortbildungen v. a. verbesserte Kompetenzen in der Deutsch- und Mathematikförderung bei Lehrkräften bzw. Förderlehrkräften aufgebaut werden, die im Unterricht – auch nicht einbezogener Klassen – im Rahmen passender Unterrichtskonzepte wirkungsvoll eingesetzt werden.

Während es teils allen Lehrkräften der Schule und teils nur den Klassenlehrkräften der Interventionsklassen sowie den Förderlehrkräften ermöglicht wurde, an Fortbildungen und Coaching durch den Projektpartner ZTR<sup>3</sup> zur Mathematikdidaktik teilzunehmen, erfolgte die Fortbildung nach dem Konzept MitSprache durch die Stiftung Fairchance<sup>4</sup> zur Sprachförderung nur für die Förderlehrkräfte. Zwar steht das Material von MitSprache allen Kollegiumsmitgliedern zur Verfügung, jedoch wurde es durch die Klassenlehrkräfte eigenen Angaben nach lediglich sehr punktuell genutzt und wird lediglich im Unterricht der Vorbereitungsklassen systematischer eingesetzt (vgl. Kap. 3.2.4).

So bestätigen in der Online-Befragung der Kollegiumsmitglieder die in die Umsetzung des ISC einbezogenen Antwortenden auch vor allem einen Zugewinn bezüglich der Mathematikdidaktik. Die Klassenlehrkräfte des 1. Interventionsjahrgangs hatten nach der Fortbildung durch das ZTR mit großem Zeitaufwand eine Unterrichtsreihe mit eigenen Unterrichtsmaterialien (Arbeitsblätter etc.) entwickelt. Aus Projektmitteln wurden zudem Materialien für den veränderten Mathematikunterricht in der ersten Klasse angeschafft (wie Mehrsystemblöcke). Dies war notwendig, da der veränderte Unterricht vom vorliegenden Lehrwerk abwich und neue Materialien erforderlich machte. Alle entwickelten und angeschafften Materialien stehen anderen Lehrkräften zur Verfügung (u. a. Kopiervorlagen).

Lehrkräfte, welche die veränderte Mathematikdidaktik im Unterricht der Interventionsklassen und teils darüber hinaus einsetzten, berichten in der Online-Befragung von einem erkennbaren Nutzen dieses Vorgehens. Sie selbst achten u. a. mehr auf die stärkere Versprachlichung des Unterrichts/die gezielte Nutzung mathematischer Fachbegriffe sowie die stärkere Einübung von Grundlagen, auf denen später aufgebaut wird, und setzen die angeschafften Lernmaterialien ein. Sie haben neue Anregungen und Sicherheit gewonnen.

*„Ich habe im Bereich Mathe viel neue Sichtweisen erfahren und diese auch für meinen Unterricht außerhalb der ISC-Klassen genutzt. Viele Sachen fand ich sehr sinnvoll, andere fand ich nicht ganz so gut. Mein Unterricht ist aber bei manchen Themen anders geworden. Ich habe viele Umsetzungsideen bekommen.“ (ISC-einbezogene Person in Kollegiumsbefragung)*

*„Vor allem mein Mathematikunterricht ist viel sprachsensibler geworden (...). Ich achte viel mehr darauf, wie ich etwas in Mathe erkläre. Verwende immer wieder mathematische Fachbegriffe, damit es die Kinder abspeichern. Wir üben viel mehr mit Wortspeichern. Es ist für mich wichtiger geworden, dass meine SchülerInnen nicht nur richtige Ergebnisse liefern, sondern*

<sup>3</sup> Zentrum zur Therapie der Rechenschwäche; siehe <https://www.ztr-rechenschwaeche.de/>

<sup>4</sup> siehe <https://www.stiftung-fairchance.org/sprachfoerderung-mit-mitsprache>

*über ihren individuellen Rechenweg reflektieren und diesen auch anderen erklären können.“ (ISC-einbezogene Person in Kollegiumsbefragung)*

*„Mehr Fokus auf das kleinschrittige Arbeiten in Mathematik bzw. hier noch mehr handlungsorientiert zu arbeiten und Materialien einzusetzen (z.B. Mehrsystemblöcke). Mir wurden auch die Zusammenhänge bewusster im Zahlenraum und auch innerhalb der Themen.“ (ISC-einbezogene Person in Kollegiumsbefragung)*

Zwei weitere Antwortende benennen allgemeiner, dass sie für ihre praktische Arbeit etwas mitgenommen, kreative Anregungen erhalten, Übungen und Methoden für den Alltag kennengelernt haben. Einzelne Personen nehmen zudem die Heterogenität in den beteiligten Klassen deutlicher wahr und empfinden insgesamt eine Entlastung/Entspannung im Unterricht, da die Förderschülerinnen/-schüler im Unterricht weniger untergehen. Eine Person spricht ein besseres Verständnis von individuellen Lernwegen der Kinder an.

*„Mein Bild über das Kind und den Lernweg des Kindes wurde positiv (wie ich finde) geprägt. Ich habe gelernt, hinter erste Eindrücke, scheinbares Unverständnis oder falsche Lösungen zu blicken. Auch Kinder anhand ihrer individuellen Fortschritte zu messen und nicht am Klassenstand ist mir wichtig geworden. Viele Kinder haben das sehr positiv zurückgemeldet.“ (ISC-einbezogene Person in Kollegiumsbefragung)*

Förderlehrkräfte, welche in der Anwendung der MitSprache-Materialien geschult wurden, sehen sich gut in der Lage, dieses Konzept in ihrem Förderunterricht einzusetzen. Aufgrund der Einschätzung, dass die Sprachförderung zu einer umfangreicheren Deutschförderung auszuweiten sei, welche auch das Lesen und Schreiben beinhalten und auf Inhalte des aktuellen Deutschunterrichts eingehen sollte, wurde das Förderkonzept von Förderlehrkräften im Projektverlauf eigenständig weiterentwickelt.

Während rückblickend der beschriebene Nutzen bezüglich der Kenntnisse und Fähigkeiten bei Lehrkräften durch das Projekt ausgelöst werden konnte, muss auch Erwähnung finden, dass insbesondere die einbezogenen Klassenlehrkräfte durch die Projektumsetzung eigenen Aussagen nach zeitweise stark belastet wurden. Insbesondere zu Beginn des Projekts mussten bspw. Konzepte, Strategien und Routinen entwickelt werden, um die Förderung in den Schulalltag zu integrieren. Die Lehrkräfte investierten viel Zeit in die Abstimmung untereinander und mit den Förderlehrkräften und entwickelten zur Umsetzung der veränderten Mathematikdidaktik neue Materialien. Abstimmung und Kooperation liefen nicht immer reibungslos und es kam zu einzelnen Konflikten, auch weil die Lehrkräfte sich mitunter nicht gehört fühlten, wenn es um Konzept- und Steuerungsentscheidungen im Projekt ging. Insbesondere in der Gruppendiskussion mit Lehrkräften vor den Sommerferien 2019 wurden diese Belastungen deutlich angesprochen und mit dem Wunsch verbunden, die Ressourcen der Lehrkräfte im weiteren Projektverlauf sparsamer zu beanspruchen. Aber auch später (Kollegiumsbefragung Anfang 2021) kamen sie nochmals zur Sprache.

Kollegiumsmitglieder, welche in die Umsetzung des ISC nicht einbezogen waren, haben eigenen Aussagen nach in der Kollegiumsbefragung bis Februar 2021 oft wenige Informationen über das Projekt und seinen potenziellen Nutzen für die Schule erhalten. Sofern sie Informationen erhalten haben, ging dies offenbar stärker auf aktive Nachfrage seitens der Person bei einbezogenen Kolleginnen zurück. Die Antwortenden wünschten sich zumeist mehr Informationen über den ISC.

### 3.2.4 Resultate auf Ebene der Schule

Die ursprüngliche Projektplanung sah vor, dass die Pestalozzischule zeitgleich mit dem Auslaufen des Projekts ISC in eine Ganztagsgrundschule umgewandelt wird, wobei Projekterfahrungen unmit-

telbar in die Konzeptentwicklung einfließen sollten. Jedoch verzögerte sich der Prozess der Schulentwicklung unter anderem durch notwendige Baumaßnahmen, wodurch eine zeitliche Lücke zwischen Projektende und Aufnahme der Umwandlung entstand. Es wurde vor diesem Hintergrund befürchtet, dass die Gewinne durch den ISC in Vergessenheit geraten könnten. Etwa ab Mitte der Projektlaufzeit wurde seitens der Projektsteuerung aktiv versucht einen Prozess einzuleiten, der dazu führt, Resultate des Projekts auf Schulebene zu erkennen und über die Projektlaufzeit hinaus zu verstetigen. Jedoch wurde es der Schule aufgrund der hohen Belastung im Zusammenhang mit der Bewältigung von Folgen der Corona-Pandemie sowie verschiedener Personalwechsel (Schulleitung, Förder- und Klassenlehrkräfte sowie ISC-Koordination) erheblich erschwert, sich mit diesen Fragen systematisch auseinanderzusetzen. Es gelang, dass die zentral an der Gestaltung des ISC beteiligten Personen seitens der Schule die Projekterfahrungen sowie einen Ausblick bezüglich der weiteren Nutzung von Projektergebnissen schriftlich in Form der sogenannten 'Handreichung' festhielten, welche den übrigen Projektbeteiligten im November 2021 übergeben wurde.<sup>5</sup> Hier wurden u. a. „Folgesperspektiven“ für die Maßnahmen des ISC formuliert (ebd. S.4), aus denen erkennbar wird, wo die Schule im Schwerpunkt einen Nutzen des Projekts ISC wahrnimmt:

- Planung der Übernahme der mathematikdidaktischen Inhalte in das Schulcurriculum
- Auffrischung der Fortbildung durch das ZTR im Rahmen einer Konferenz (für 2022 geplant); insb. Module „Sprache im Mathematik-Unterricht“ und „Zerlegen der 10“
- Weiterer Einsatz der Materialien von MITsprache im Unterricht der Vorbereitungsklassen
- Fortführung der individuellen Förderung aus Mitteln des Programms „Lernen mit Rückenwind“ des Landes Baden-Württemberg (zunächst nachmittags nach dem Unterricht)

Es wird zudem darauf hingewiesen, dass die für den Mathematik-Unterricht entwickelten Materialien allen Kollegiumsmitgliedern in Form einer einjährigen Unterrichtsplanung bereits zugänglich sind. Auch die Materialien von MITsprache stehen in mehrfacher Ausführung dem gesamten Kollegium zur Verfügung. Darüber hinaus wird der Wunsch geäußert, das Mentorenprogramm durch Kinderhelden weiterzuführen, sofern dafür eine Finanzierungsmöglichkeit gefunden wird.

Bis zur zweiten Befragung der ISC-Verantwortlichen, die im Februar 2022 durchgeführt wurde, konkretisierte sich die weitere Nutzung der Projekterfahrungen auf Schulebene aus gegebenem Anlass weiter, wie durch Schulbeteiligte berichtet wurde. Zwischenzeitlich waren Gespräche mit den Kindern geführt worden, welche zum Schuljahresbeginn 2022/23 an der Pestalozzischule eingeschult werden sollten. Hierbei wurden offenbar bei vielen Kindern Förderbedarfe festgestellt, die das erwartbare Maß übersteigen. Die Schule sieht sich entsprechend mit der Aufgabe konfrontiert, diesen Kindern angemessene Unterstützungsangebote zu machen. Nach Aussagen von SchulvertreterInnen kann vor diesem Hintergrund auf Erfahrungen aus dem Projekt ISC zurückgegriffen werden, die bspw. die zielführende Integration von individuellen Förderangeboten in den regulären Schulbetrieb betreffen.

Seitens der Schule wird zudem berichtet, dass im Februar 2022 beschlossen wurde, neue Lehrbücher anzuschaffen, welche dem im Projekt beschrittenen und durch das ZTR propagierten veränderten didaktischen Weg besser entsprechen als die bislang eingesetzten. Eine Gruppe von Mathematiklehrkräften, die auch aus Personen besteht, die in das Projekt einbezogen waren, habe sich hierfür stark eingesetzt. Es wurde somit offenbar beschlossen, die veränderte Didaktik schulübergreifend einzuführen, wie es auch in der Handreichung der Schule bereits beschrieben wurde. Zudem wird geschildert, dass einzelne Mathematiklehrkräfte, die im Projekt von Anfang an mit dabei waren,

<sup>5</sup> S. Hagemann/M. Karch/A. Meder (Nov. 2021): Integrativer Schulcampus 2017-2022 an der Pestalozzi Schule, Mannheim Ziele, Konzepte, Erfahrungen und Übernahmen ins Schulcurriculum (internes Dokument).

das Kollegium in einer Konferenz nochmals über das Projekt und seine Inhalte bezüglich Mathematik informiert hätten und das übrige Kollegium von den vorgeschlagenen Änderungen überzeugen konnten. Es sind konkrete Schritte geplant, wie die Kollegiumsmitglieder weiter befähigt werden sollen, die veränderte Didaktik in ihrem Unterricht umzusetzen. Auch die in der Handreichung vorgesehene Änderung des schulindividuell gestaltbaren Teils des Schulcurriculums wurde vorausgeplant.

*„Ich sehe erhebliche Wirkungen, und zwar eine richtige Welle, die hier eingeschlagen hat. Wir hatten beispielsweise gestern Gesamtlehrerkonferenz und haben uns ausgetauscht über die Bücherneubestellungen. Und da hat die Fachschaft Mathematik vorgestellt, dass sie die Umstellung auf ein komplett anderes Lehrwerk haben möchte – und zwar in Anlehnung an die Fortbildungen vom ZTR. (...) Das wurde gestern noch mal in einer Art Kurzfortbildung an das Kollegium getragen, so dass wir entschieden haben, dass wir unsere Bücher komplett umstellen. Bisher haben wir immer mit Kopiervorlagen gearbeitet. (...) [Lehrkraft] hat sehr gute Erfolge. Ich habe da auch Unterrichtsbesuche gemacht. Insbesondere in Bezug auf neue Unterrichtsformen oder auf die Erweiterung des Zahlenraums, die ja weit über das hinausgeht, was der Bildungsplan Baden-Württemberg eigentlich vorsieht. Die Kollegen sind total begeistert von dem Konzept und haben es gestern in der Konferenz unheimlich gut dargestellt. (...) Und die Fachschaft Mathematik setzt sich noch mal zusammen. (...) Bevor die Arbeit mit den neuen Büchern anfängt, wird noch mal eine interne Fortbildung von den [Lehrkräften] gegeben. Und wir schreiben unser Schulcurriculum auch entsprechend.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Inwiefern auch Erfahrungen und Materialien aus der Sprach-/Deutschförderung zukünftig schulweit eingesetzt werden sollen, war im Februar 2022 noch nicht absehbar.

*„Auch die Fachschaft Deutsch hat sich gestern in der Konferenz ein bisschen drangehängt – die waren nicht so gut vorbereitet. Und die haben auch gesagt, sie würden gerne noch mal die Materialien durchschauen, die wir haben. (...) Aber das ist jetzt ein Prozess, der dauert noch. Wir haben die nächste Konferenz nach Ostern. Und dort werden wir mit der Fachschaft Deutsch besprechen, inwiefern wir das Gelernte aus dem Projekt umsetzen oder auch ins Schulcurriculum schreiben werden.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Insgesamt wird seitens der Schule offenbar in der aktuellen Situation ein Vorteil durch die letzten Jahre der ISC-Projektarbeit wahrgenommen, den andere Grundschulen, die sich vor der gleichen Herausforderung sehen, nicht haben.

Dass sich auf Schulebene eine solche Dynamik entfaltet hat und die Schulbeteiligten zuletzt eine solche Motivation zur Schulentwicklung zeigen, nachdem diese durch die äußerst herausfordernde Zeit der Corona-Pandemie sehr stark eingeschränkt war, wird durch die Verantwortlichen der Stadt Mannheim sehr begrüßt und gewürdigt.

### 3.2.5 Resultate bei Verantwortlichen der Stadt Mannheim

In der Ergebnisdiskussion wird davon berichtet, dass die Verantwortlichen der Stadt Mannheim aus dem Projekt ISC neue Erfahrungen gewonnen haben, die sich bereits in veränderter Praxis niederschlagen. Unter anderem hat sich die Wirkungsorientierung auf fachlicher Ebene in der Form etabliert, dass Kooperationsvereinbarungen mit Schulen nun standardmäßig ein an Phineo angelehntes Wirkmodell enthalten (Beteiligung der Schule an Entwicklung, aber keine Beteiligung von SuS oder Eltern). Dieses wird regelmäßig zur Reflexion der Prozesse in Audit-Gesprächen mit den Schulen genutzt.

Ein Lerneffekt aus dem Projekt ergab sich offenbar auch aus der intensiven Suche nach passenden Indikatoren für die Zielerreichung in der Phase der Vorbereitung des ISC. Die Diskussionen in dieser

Zeit und auch der Input durch Phineo bzgl. verschiedener Erhebungsmethoden und ihrer Limitationen haben nach Aussagen der Verantwortlichen der Stadt Mannheim hierzu beigetragen. Auch war aus Sicht der Stadt spannend zu beobachten, wie Externe (hier Phineo) ein solches Projekt koordinieren und steuern.

Erfahrungen aus dem ISC, welche Schwierigkeiten mit der Einbindung der Elternmentorin betreffen (vgl. auch Kap. 3.3) sowie auch Erfahrungen aus anderen Förderprojekten trugen offenbar dazu bei, dass die Stadt aktuell verstärkt darauf setzt, an Schulen beschäftigte und stärker in das Kollegium bzw. multiprofessionelle Teams eingebundene Sozialarbeitende einzusetzen und gemeinsam mit ihnen und den Schulen Schwerpunkte für die Elternarbeit zu vereinbaren.

Auch hat die Stadt Mannheim es bereits für weitere Vorhaben übernommen, dass individuelle Sprachförderung *während* des Unterrichts erfolgt.

### 3.3 Übertragbare Erkenntnisse zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte

Obwohl der ISC durch verschiedene ungünstige Rahmenbedingungen behindert wurde (insb. Corona-Pandemie, verschiedene Personalwechsel), was unter anderem zum Ausfall der vergleichenden Wirksamkeitsüberprüfung bei SuS führte, sind sich die Projektbeteiligten einig, dass es zulässig ist, aus dem Projekt übertragbare Erkenntnisse zur Gestaltung von integrativen Schulkonzepten abzuleiten. Die wichtigste Datenquelle ist dabei die zweite Befragung der ISC-Verantwortlichen, in der zentrale Projektakteur:innen rückblickend eine Bilanz ziehen und ihre wichtigsten Learnings formulieren. Diese Ergebnisse wurden in der Ergebnisdiskussion mit der Stadt Mannheim, Phineo und der Bertelsmann Stiftung bestätigt und ergänzt.

Möglicherweise bedingt durch die fehlende Wirkungsmessung und auch durch die Metaperspektive eines Teils der Befragten wird eine ganze Reihe von Erkenntnissen formuliert, die sich auf eine **strukturelle und Steuerungsebene** beziehen.

- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit als Grundvoraussetzung:  
*„Es ist eines der Learnings: Wenn man mehr Veränderung will, muss man in einer Institution ansetzen, die veränderungsbereit und veränderungsfähig ist.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*
- Frühzeitige und konsequente Schulbeteiligung als Grundvoraussetzung:  
*„Ich kann als einen Punkt nennen, dass es ganz wichtig ist, die Schule von Anfang an mit einzubeziehen. Das ist ein Kernpunkt.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*
- ‚Mitnehmen‘ der gesamten Schulgemeinschaft – inklusive Eltern:  
*„Es müssen alle mitgenommen werden. Wenn die Schulgemeinschaft nicht mitgenommen wird, läuft alles ins Leere.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*  
*„Das ist sicher auch eine Erkenntnis, wie wichtig es ist, dass man die Eltern frühzeitig an Bord holt.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*
- Nachhaltige Unterstützung durch die Leitungsebene:  
*„Eine der wichtigsten Voraussetzungen für Transformation ist das Management Buy-in.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*
- Steuerung/Koordination durch mindestens eine feste Person; im besten Fall innerhalb der Schule – ggf. mit externer Unterstützung:



„Eigentlich kann man besser bei all dem unterstützen, was die Schule selbst macht und steuert. Also, wenn wir die Schule entlasten und es geht sie nichts mehr an, wird es schwierig. (...) Das ist das, wo man hinmuss: dass die Schule viele Dinge steuert mit Partnern. Sie wird nicht alles alleine können. Aber ich würde sagen, dass man die Verantwortlichkeit dahin legt. Und das ist eben auch das Wichtige bei der Schulentwicklung, dass man die Möglichkeiten, die man hat, auch von Seiten der Schule begreift.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

In der Ergebnisdiskussion nahmen Teilnehmende Bezug auf diesen Punkt und formulierten Vorschläge, in welcher Funktion eine solche koordinierende Person auf Schulebene installiert werden könnte. Obwohl keine unmittelbare eindeutige Antwort formuliert werden konnte und darauf hingewiesen wurde, dass Schulen sehr unterschiedlich aufgestellt sind, könnte eine der Schulleitung beigeordnete, für didaktische und Schulentwicklung zuständige und qualifizierte Person perspektivisch eine mögliche Lösung sein. Offenbar wird dies teils bereits an selbständigen Schulen erprobt.

- Externe Expertise zur Unterstützung von Organisationsentwicklung als Ergänzung zu inhaltlichen Maßnahmen:
 

„In anderen großen Projekten, die wir dahaben, waren genau das Schulleitercoaching und Coaching des gesamten Kollegiums das, was die Schule letztendlich vorangebracht hat. Und zwar nachhaltig. (...) Ich glaube es ist schwierig, die Schulen bei diesem Transformationsprozess alleine zu lassen. (...) Ich glaube, da ist es sinnvoll, wenn es extern unterstützt wird (...), dass es ein Erfolgsfaktor ist, eine externe Unterstützung dabeizuhaben, die auch die Ressourcen hat, um die Schule so weit zu unterstützen, dass die Schule das, was sie dann tun muss, nicht alleine machen muss.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)
- Dosierung und schrittweise Umsetzung von Interventionen:
 

„Ich denke, das ist etwas, was wir (...) jetzt in dem Projekt wieder bestätigt bekommen: Viel hilft nicht viel. Es muss dosiert kommen und nacheinander kommen.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)
- Bei Kombination von Ansätzen Interventionen: konzeptionelle Abstimmung der Elemente bzw. Wahl von Kooperationspartnern, welche bereits miteinander arbeiten.
- Klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen:
 

„Ich glaube, wenn so ein Projekt umgesetzt wird, braucht man vor Ort für jeden Kooperationspartner, eben die feste Ansprechpartnerin, die im Idealfall nicht geht, und wenn sie geht, eine Nachfolgerin benennt, die wiederum das zu ihrer Sache macht, die Ziele zu erreichen.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)
- Fortbildungen (ggf. In-house) gezielt für das Kollegium auswählen:
 

„Das ist ein Punkt, den könnte man gut in Schulen holen: Zu sagen, wir machen schulinterne Fortbildungen und nicht jeder geht auf [irgendeine] Fortbildung. Das wäre, finde ich, ein Gewinn, wenn wir die Fortbildung zu uns holen, die wir an der Schule brauchen.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Eine Person ergänzt, dass Transformationsprozesse in Richtung einer veränderten Praxis aus ihrer Sicht lange Zeit benötigen, in der auch eine Begleitung vorgehalten werden sollte.

Ganz allgemein ist zu ergänzen – wie in verschiedenen Befragungen von Beteiligten angesprochen – dass die Ressourcen der in Vorhaben einbezogenen Person nicht überstrapaziert werden dürfen.

Dieser Punkt wird auch in der Ergebnisdiskussion nochmals angesprochen und es wird angemerkt, dass Schulmitarbeitende auch ohne ergänzende Projekte oder Transformationsvorhaben bereits unter hohem Zeitstress stehen. So sollten für ergänzende Aufgaben zum einen klare Zeitbudgets ausgewiesen werden und zum anderen Motivationsanreize geschaffen werden, indem Resultate und Nutzen der Vorhaben früh und kontinuierlich sichtbar gemacht und kommuniziert werden.

Die ISC-Verantwortlichen sind sich trotz fehlender Daten der Kompetenzmessung **auf der Interventionsebene** einig, dass sich die **unterrichtsergänzende Förderung von Schülerinnen und Schülern im Bereich Sprache und Mathematik** als ein wirksames Element eines integrativen Schulkonzepts bestätigt, und bekräftigen dies auch in der Ergebnisdiskussion nochmals.

*„Wir kommen schon zu dem Schluss, dass die Förderung durch [Förderlehrkräfte] sehr, sehr geholfen hat.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Zudem haben die Schulbeteiligten – insbesondere die Klassen- und Förderlehrkräfte – einiges an Erfahrungen sammeln können, wie diese unterrichtsergänzende Förderung im Schulalltag gelingt. Aus ihrer Sicht bewährt sich neben dem Umstand, dass Förderlehrkräfte nicht für Vertretungen eingesetzt werden und demnach die Förderung kontinuierlich anbieten, eine flexible Anlage der Förderung in enger Absprache mit der jeweiligen Klassenlehrkraft. Neben dem Herausnehmen einzelner Kinder aus dem Klassenunterricht wurde auch das Team Teaching, bei dem die Förderlehrkraft im Unterricht anwesend ist und ausgewählte Kinder dort begleitet, aus Sicht der Beteiligten mit Erfolg etabliert. Bei Bedarf und sofern es die Situation zulässt, wurden dennoch einzelne oder mehrere Kinder aus der Klasse genommen. Diese Praxis fordert den Beteiligten viel Abstimmung und Flexibilität ab, erwies sich jedoch als die praktikabelste Lösung.

*„Bei der Förderung - und das haben auch die Förderlehrkräfte immer wieder betont - ist es [förderlich], dass sie nicht abgezogen werden, sobald es irgendwo brennt. Dass es also eine kontinuierliche Förderung für die Kinder gibt.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

*„Auch gerade diese Form, wie man dies dann im Schulalltag macht, nämlich sehr flexibel, teilweise sogar in der Klasse mit dem Team Teaching, das ist auch ein Learning aus dem Projekt. Ein gewisses Maß an Flexibilität ist enorm wichtig.“ (ISC-Verantwortliche:r im Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Die im ISC erprobte Anlage der **Elternarbeit** durch eine weitgehend außerhalb des Kollegiums agierende Person bewährt sich offenbar nicht. Die meisten ISC-Verantwortliche sind in den Befragungen sehr unsicher, wie Elternarbeit in integrativen Schulkonzepten zu verorten ist. Verantwortliche der Stadt Mannheim bestätigen in der Ergebnisdiskussion nochmals, dass Elternarbeit ihrer Erfahrung nach ein *„notorisch schwieriges Thema für Schulen“* ist. Sie erproben aktuell die Etablierung multi-professioneller Teams an Schulen, um die Verantwortung für Elternarbeit stärker im Kollegium zu verankern.

### 3.4 Erkenntnisse zum Instrument Social Impact Bond

Die Bertelsmann Stiftung initiierte das Projekt ISC auch, um hier das Instrument 'Social Impact Bond' (SIB) zu erproben. Ein SIB ist ein Finanzierungsinstrument für Vorhaben, die auf innovative Weise einen gesellschaftlich erwünschten Nutzen erbringen sollen (wie Beitrag zur Chancengerechtigkeit im Bildungssystem im Rahmen des ISC). Zur Umsetzung des Vorhabens wird ein Vertrag geschlossen zwischen einem privaten Finanzier (im vorliegenden Fall BASF SE) und einem staatlichen Akteur (hier Stadt Mannheim). Der Finanzier gibt Geld für die Entwicklung und Umsetzung des Vorhabens, welches im Erfolgsfall ganz oder teilweise durch den öffentlichen Akteur rückvergütet wird.

Hierzu sind im Vertrag Wirkungsziele und Refinanzierungsbedingungen vereinbart. Es kann zudem vereinbart werden, dass Zinsen auf das eingesetzte Kapital gezahlt werden (im vorliegenden Fall nicht vorgesehen), womit ein Anreiz für soziale Investoren gesetzt werden soll, sich an SIBs zu beteiligen. Die Steuerung des SIB-Projekts erfolgt durch einen eigens eingesetzten Intermediär (hier Phineo), die Wirksamkeitsüberprüfung durch eine externe Evaluation (hier Univation), wissenschaftliche Begleitung oder durch Gutachter:innen. Die Idee ist, dass die gesellschaftlich erwünschte Wirkung des SIB-Vorhabens finanziell einen höheren Wert hat als die Geldmenge, die durch den öffentlichen Akteur nach Abschluss des Vorhabens rückvergütet werden muss.

Es wurde bereits dargestellt, dass der Vertrag des SIBs im vorliegenden Fall während der Umsetzung des ISC verändert wurde, da die Partner davon ausgingen, dass es aufgrund der Corona-Pandemie nicht möglich sein würde, die vereinbarten Wirkungsziele im erwünschten Maße nachweislich zu erreichen. Auch die Wirkungsüberprüfung erschien nicht wie gewünscht möglich. Das Projekt ISC hätte abgebrochen werden müssen, wären die SIB-Partner nicht übereingekommen, den Vertrag so anzupassen, dass die Projektkosten ohne Wirksamkeitsüberprüfung hälftig übernommen werden. Es wird von den ISC-Verantwortlichen übereinstimmend als Erfolg bewertet, dass das Projekt so bis zu seinem geplanten Ende fortgeführt werden konnte.

Trotz der benannten Einschränkungen sahen es die beteiligten Personen als zulässig an, aus dem Projekt Rückschlüsse zu ziehen, inwiefern das Instrument Social Impact Bond geeignet ist, die Umsetzung innovativer und wirksamer Interventionen zu befördern, unter welchen Bedingungen dies gelingt und welche Hinweise es zu seiner Weiterentwicklung gibt.

Die folgenden Aussagen stützen sich auf die zweimalige Befragung der ISC-Verantwortlichen sowie Ergänzungen aus der Ergebnisdiskussion mit Vertretenden der Stadt Mannheim, Phineo und der Bertelsmann Stiftung.

### **Mehrwert durch stärkere Wirkungsorientierung**

Mit dem Instrument SIB ist die Annahme verbunden, dass durch die dem SIB inhärente wirkungsorientierte Projektkonzeption, -steuerung und -umsetzung a) die Ziele von Projekten besser erreicht werden und b) zur stärkeren Etablierung der Wirkungsorientierung als Prinzip bei den beteiligten Partnern beigetragen wird.

Die ISC-Verantwortlichen bestätigen, dass die Wirkungsorientierung im vorliegenden Projekt präsent war, insbesondere indem zum Projektstart viel Zeit auf die Diskussion und Festlegung der Wirkungsziele verwendet wurde und Monitoring- sowie Evaluationsergebnisse in den regelmäßigen Sitzungen des Steuerkreises präsentiert und diskutiert wurden. Auch wurden im Projektverlauf im Steuerkreis daraufhin zahlreiche Anpassungen im Projektkonzept vorgenommen. Vertretende der Stadt Mannheim bestätigen, dass die Erfahrungen aus dem ISC sie in ihrem Weg bestärkt haben, Projekte grundsätzlich und verstärkt wirkungsorientiert zu steuern (bspw. durch Nutzung von Wirkmodellen; vgl. Kap. 3.2.5). Befragte sind jedoch unsicher, inwiefern sich die Idee der Wirkungsorientierung auch in der Breite der Schulbeteiligten festsetzen konnte.

Im Vergleich zur Arbeit in anderen Projekten, in denen befragte ISC-Verantwortliche ebenfalls tätig sind, wird von ihnen im SIB *keine* deutlich stärkere Betonung der Wirkungsorientierung wahrgenommen. Einzelne Personen berichten, sie würden bspw. bezüglich der Steuerungssitzungen keinen deutlichen Unterschied wahrnehmen. Eine Person gibt gar an, dass bei Projekten, die die Organisation dieser Person selbst verantwortet, eher noch strenger wirkungsorientiert gearbeitet werde. Insbesondere für Organisationen, die im sozialen Sektor tätig sind, wird es als besonders wichtig und

zunehmend selbstverständlich angesehen, Aussagen über die Wirksamkeit der eigenen Arbeit treffen zu können. In der Folge sind solche Organisationen nach Beobachtung von Befragten zunehmend gut aufgestellt in der Wirkungsmessung.

*„Das Thema Wirkung ist auch ohne so ein Instrument in solchen Projekten stark implementiert. (...) Also meiner Einschätzung nach brauche ich dafür keinen Social Impact Bond, um jetzt so ein Projekt wirkungsorientiert zu steuern. Und auch die einzelnen Organisationen, die wir dabei haben, sind ja auch alle einzeln für sich wirkungsorientiert aufgestellt, evaluieren und messen ihre Wirkung.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Jedoch sind Befragte unsicher, inwiefern es auch für die Seite der öffentlichen Akteure gilt, dass wirkungsorientierte Projektsteuerung bereits weit verbreitet ist. Einzelne schätzen es eher so ein, dass hier Nachholbedarf und Interesse an Weiterentwicklung bestehen.

Dass bezüglich des Projekts ISC keine deutlichen Unterschiede zu anderen Projekten wahrgenommen werden, schmälert aus Sicht einer befragten Person weder die Leistung des vorliegenden SIB, noch das Potenzial des Instruments allgemein. Die Person führt aus:

*„Es ist eigentlich eher eine gute Rückmeldung. Ein SIB kann ja nicht das einzige Mittel sein, um Wirkungsorientierung zu stärken. Aber er kann sie eben stärken. Und er kann auch (...) die Möglichkeit bieten, das erstmals zu testen. Denn es gibt eben auch Partner, die damit noch gar nicht vertraut sind, auf der Basis eines Wirkungsmonitorings immer wieder zusammenzukommen und auf die Wirkungen zu schauen und nicht nur auf die Outputs.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

### **Mehrwert durch Stärkung sozialen Investments bzw. Bereitschaft zur Erprobung innovativer präventiver Konzepte durch staatliche Akteure**

Für die beiden am vorliegenden SIB beteiligten Partner kann nicht ausgesagt werden, dass der Social Impact Bond mit seinen besonderen Vereinbarungen zur Finanzierung des Projekts zu einem stärkeren sozialen Investment bzw. mehr Willen zur Erprobung innovativer Konzepte beigetragen hat. Jedoch vermuten mehrere befragte Personen, dass dieses besondere Projekt ohne die Initiative der Bertelsmann Stiftung und den Willen, den SIB hier zu erproben, nicht stattgefunden hätte.

Es gibt lediglich zwei befragte Personen, die die Vermutung äußern, dass sich potenzielle soziale Investoren durch das Konstrukt eines SIB tatsächlich zum Investment motivieren lassen könnten und dass der Anreiz eines finanziellen Gewinns dabei eine Rolle spielen könnte. Andere glauben, dass Geldgebende den Aufwand eines SIBs (mit Vertragsaushandlung, steuerlichen Hürden) scheuen und stattdessen bei einem überzeugenden Konzept direkt investieren würden. Einzelne verweisen hier auf Erfahrungen aus der Vorbereitungsphase des vorliegenden SIB, in der anfänglich interessierte potenzielle Investoren aufgrund der SIB-Konstruktion abgesprungen seien. Eine Person bezweifelt gar ausdrücklich, dass es Investoren, die sich finanzielle Vorteile von einem sozialen Investment erhoffen (durch Zinszahlungen auf das investierte Kapital), in Deutschland überhaupt gibt. Die Person wünscht sich vor diesem Hintergrund alternative innovative Finanzierungskonzepte.

*"Ich würde mir wünschen, dass es andere Optionen von innovativer Finanzierung gibt. Dass man diesen SIB nicht gehen müsste. Aber ich schaue da eher aus so einer philanthropischen Brille drauf." (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Inwiefern staatliche Akteure durch SIBs grundsätzlich Anreize erhalten könnten, innovative präventive Konzepte zu erproben, vermag keine befragte Person sicher einzuschätzen. Der Umstand, dass ggf. Zinsen auf das erhaltene Kapital gezahlt werden müssen (beim vorliegenden SIB wurde dies nicht vereinbart), könnte bspw. für Kommunen aus Sicht einer Person ein Hindernis darstellen.

„Wir wissen auch, dass es insgesamt schon Vorbehalte gibt, nämlich dann, wenn Zinsen zurückgezahlt werden müssen. Dann ist es für jemanden, der es in einer Kommune durchsetzen möchte, schwer zu argumentieren, dass im Erfolgsfall, also wenn alle Wirkungen eingetreten sind, es sogar teurer wird. Man kann dann natürlich argumentieren, dass ja die Kommune gleichzeitig - wenn es um eine präventive Intervention geht - im Prinzip bereits während der Projektlaufzeit Minderaufwendungen hat, durch die ein gewisser Betrag an Zinsen gezahlt werden kann.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Im Falle der Stadt Mannheim erwies es sich – für einzelne Beteiligte überraschend – offenbar jedoch nicht als großes Hindernis, die politische Zustimmung für die Durchführung des SIB zu erhalten.

„Die einzige Schwierigkeit politisch war dieses besondere Konstrukt, dass das Geld irgendwann wieder zurück geht, es also keine reine Förderung ist. Aber wir hatten es ja in den Ausschüssen, das müssen wir ja immer machen. Da gab es gar keinen Widerstand. Das wussten wir vorher nicht, es war interessant, dass es gar nicht umstritten war.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Eine andere Person vermutet, dass es neben der Finanzierungsfrage immer eine große Rolle spielen wird, inwiefern das umzusetzende Projekt konzeptionell überzeugt. Dies wird auch in der Ergebnisdiskussion nochmals bekräftigt und es wird hinzugefügt, dass auch die Passung zwischen Investor und dem öffentlichen Akteur ausschlaggebend für die Akzeptanz eines SIBs sein mag.

„Ich glaube, dass das finanziell geringere Risiko für Kommunen nicht der einzige Anreiz sein wird. Es muss auch immer ein attraktives Konzept geben, das man ausprobieren möchte.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Förderlich für die Nutzung des SIBs durch staatliche (hier kommunale) Akteure kann es sein, dass es diesen damit ermöglicht wird, mit anderen als den vor Ort etablierten und „altbekannten“ Partnern zusammenzuarbeiten. Zudem erlaubt die sehr formale Rahmung des Vorhabens (Vertrag mit klaren Zielen) auch eine Aufkündigung der Zusammenarbeit (bei ausbleibender Zielerreichung), wie in der Ergebnisdiskussion angemerkt wurde.

Dass überhaupt so große Hürden zur Initiierung eines SIBs angenommen oder erlebt werden, führen Personen in der Ergebnisdiskussion darauf zurück, dass das Konstrukt SIB eher eine geringe Passung zur Tradition bzw. wohlfahrtsstaatlich geprägten Kultur in Deutschland aufweist, während der angelsächsische Bereich als liberaler, risikobereiter, was Investment angeht, sowie gewöhnter an private Investoren bspw. im Bildungsbereich wahrgenommen wird.

### **Herausforderung im Zusammenhang mit der Umsetzung eines SIB**

Neben der sehr zeitaufwändigen Vorlaufphase des Projekts ISC, in der die Partner intensiv um die Wahl angemessener und realistisch überprüfbarer Wirkungsziele gerungen haben, ergab sich – verursacht durch die veränderten Bedingungen aufgrund der Corona-Pandemie – im Projektverlauf die Notwendigkeit für die Vertragspartner und Vermittelnden, nochmals Zeit für die Neuaushandlung des Vertrags zu investieren. Der insgesamt erforderliche Zeitaufwand für Vertragsverhandlungen wird von mehreren Befragten als eine Herausforderung im Zusammenhang mit dem Instrument SIB wahrgenommen, auch wenn angenommen wird, dass es im Falle des ISC länger dauerte, weil es für die Beteiligten der erste SIB war.

Als kritischer Faktor hinzu kommen Aufwände für die Steuerung durch den Intermediär und die Wirkungsfeststellung. In beiden Befragungen der ISC-Verantwortlichen wird darauf hingewiesen, dass der ISC aus verschiedenen Gründen als außergewöhnlich steuerungsintensiv wahrgenommen wird. Zwar müsse dies nicht bei jedem SIB so sein, die ISC-Verantwortlichen vermuten jedoch, dass bei einem SIB grundsätzlich ein höherer Aufwand für Steuerung und Wirkungsfeststellung anfällt als

bei Projekten in anderen Finanzierungsformaten. Eine Person kommt zu der Einschätzung, dass sich solche Aufwände eher bei umfänglichen Vorhaben rechtfertigen.

*„Das ist so eine insgesamte SIB-Diskussion: Diese großen Aufwände, um das Projekt aufzustellen und zu steuern, lohnen sich die? Ich glaube, das sieht man auch an anderen Projekten, dass sich das erst ab einer gewissen Skalierung lohnt, also wenn man es nicht nur an einer Schule macht, sondern gleich an zehn Schulen oder so.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Eine befragte Person weist auf eine weitere Herausforderung hin, die dem Konstrukt des SIB inhärent ist. Dadurch, dass ein Vertrag zwischen einem sozialen Investor – bspw. einem Unternehmen – und einem staatlichen Akteur geschlossen wird, müssen hier Partner mit unterschiedlichen Funktionslogiken und Motivationen kooperieren. Grundsätzlich könne es jedoch als eine Stärke des Instruments verstanden werden, dass es potenziell für beide Akteursgruppen attraktive Anreize bereithält.

*„Ein SIB ist eine Partnerschaft von Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren. Und jeder Sektor ist unterschiedlich motiviert.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

### **Besondere Herausforderungen beim vorliegenden SIB**

Ein diskutierter Punkt ergibt sich aus dem Umstand, dass der vorliegende SIB in einer *Schule* umgesetzt wurde. Befragte Personen diskutieren, ob dies eine aussichtsreiche Wahl ist oder bei zukünftigen Projekten vermieden werden sollte, weil die Steuerung der Projektaktivitäten in einer Schule durch einen externen Intermediär offenbar mit Herausforderungen verbunden ist. Schulen weisen, so eine Person, eine besondere Funktionslogik auf. Die Steuernden seien hier im Besonderen auf das Wohlwollen der Beteiligten angewiesen. Ein direktes Ein- und Durchgreifen sei für die Steuernden quasi unmöglich. Eine andere Person sieht darin allerdings keinen Hinderungsgrund. Zudem erscheint die für einen SIB erforderliche sehr eindeutige und belastbare Wirkungsmessung in einer Schule, zumal bei der Art der umgesetzten Intervention, als sehr herausfordernd. Gerade im vorliegenden SIB bestätigte sich dies darin, dass die Suche nach passenden Wirkungszielen, Indikatoren und Zielwerten sehr schwierig war.

*„Wir merken ja selber, worüber wir uns unterhalten, was an so einer Schule passiert. Da kann man kein Rezept draus machen. Das ist sehr komplex. Also dieser eine Punkt, die Vereinfachung, die Reduktion, das hat nicht funktioniert. Das ist schade, aber ich wüsste auch nicht, ob ich es noch einmal probieren würde in so einer Konstellation. Da würde ich vielleicht etwas Einfacheres nehmen. So wie vielleicht bei der Arbeitsagentur, wo alles in Kennzahlen gekleidet ist und man mehr definieren und formaler betrachten kann.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)*

Weitere Befragte sprechen den Umstand an, dass das in der Pestalozzischule umgesetzte Konzept eine modellhafte Zusammenfügung der Konzepte mehrerer Partner war. Dies hätte das Projekt einerseits abstimmungs- und steuerungsintensiv gemacht und es hätten sich andererseits – auch abseits von Corona – dynamische Entwicklungen und Anpassungen im Projektverlauf ergeben. Der eingangs ausgehandelte Vertrag wird von einer befragten Person als starr und zu diesem Umstand nicht passend empfunden. Im vorliegenden Fall empfand die Person dies als eine deutliche Schwäche des SIB, weil der Umstand, dass die Wirkungsmessung nicht wie geplant durchgeführt werden konnte, fast dazu geführt hat, dass der SIB aufgegeben werden musste. Dass dieser private Vertrag zwischen den Partnern jedoch in dieser Phase überhaupt neu ausgehandelt werden konnte, begreift eine andere Person als eine Stärke des Instruments.

„Eine Stärke ist sicher, dass es ein privater Vertrag ist. Der erlaubt es, darauf zu antworten, was in dem Projekt gerade geschieht. Dadurch war es uns möglich, auf die Corona-Situation angemessen zu reagieren. Wir mussten das Projekt nicht abbrechen, sondern konnten durch eine Vertragsänderung weitermachen.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

### Anpassungs-/Entwicklungshinweise zum Instrument SIB

Um zu einer Verhältnismäßigkeit der erwähnten hohen Aufwände für Konstruktion und Steuerung eines SIB beizutragen, sollten zukünftig Konzepte an mehr als einem Ort umgesetzt werden, so dass Kosten aufgeteilt werden können. So schlägt eine Person vor:

„Wenn es weitere SIBs geben sollte, müsste man sie wahrscheinlich größer machen, damit sich die hohen Transaktionskosten wie für die wirkungsorientierte Steuerung und die Evaluation mehr lohnen. Auf eine Intervention sind sie sehr hoch, wenn wir den SIB aber in allen Schulen in Mannheim machen würden, würde die Belastung auf diese aufgeteilt. Dadurch, dass jetzt viele Mittel durch die Bertelsmann Stiftung kommen, gibt es ja eine Art Subventionierung, die zukünftig nicht zu erwarten ist. Wären die Kosten besser verteilt, könnte man sie besser einpreisen.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Für Vorhaben mit einer größeren Gruppe an Zielpersonen spricht ggf. auch, dass für bestimmte Erhebungen zur Wirksamkeitsüberprüfung Stichproben gebildet werden müssen, die eine bestimmte Größe haben müssen. Die Wirksamkeitsüberprüfung würde einfacher, wenn es sich nicht lediglich um eine kleine Adressatengruppe handelt, so eine Person in der Ergebnisdiskussion.

Eine Person überlegt, ob der Aufwand für Monitoring und Wirkungsmessung bei zukünftigen Projekten durch die Wahl anderer, ggf. digitaler Tools verringert werden könnte, was sich wiederum positiv auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen auswirken könnte.

Ein SIB als Finanzierungskonstrukt sollte aus Sicht einer Person eher auf Konzepte gesetzt werden, die sehr stabil umsetzbar sind, wenig dynamische Anpassungen erforderlich machen und ggf. auch keine längere Laufzeit aufweisen, die wiederum Anpassungsbedarfe mit sich bringen könnte. Jedoch widerspräche dies der Idee, dass öffentliche Akteure durch das Instrument SIB insbesondere zur Umsetzung von innovativen Konzepten motiviert werden.

„Das [vorliegende Projekt] ist eben sehr anfällig ... volatil. Da darf nichts dazwischenkommen, wenn man am Anfang aufsetzt, wann ist es erfolgreich und welche Indikatoren müssen erfüllt sein. Und bei fünf Jahren ist es relativ unwahrscheinlich meiner Meinung nach, dass sich nichts ändert. Selbst wenn jetzt nicht Corona dazwischenkommt - das war natürlich eine spezielle Sache. Aber ich denke, für solche Projekte ist die Art der Wirkungsanalyse mit diesen harten Kriterien schwer geeignet.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Die Person fragt sich darüber hinaus, ob es möglich wäre, die vertraglich vereinbarten Wirkungsziele so zu fassen, dass die weniger starr sind, so dass der Vertrag bei Anpassungen im Projekt nicht gleich aufgegeben bzw. neu ausgehandelt werden muss.

„Es darf nicht mehr so starr sein. Aber ich kann nicht beurteilen, ob es Möglichkeiten gäbe, diese Wirkungsanalyse nicht so starr und so fixiert zu handhaben, dass ich - wenn da irgendwas dazwischenkommt und einzelnen Kriterien so nicht mehr abfragbar sind - einen neuen Vertrag machen muss.“ (ISC-Verantwortliche:r in Interview, 2. Befragungszeitpunkt)

Um den Steuerungsaufwand zu reduzieren, Herausforderungen zu vermeiden und Anpassungserfordernisse zu reduzieren, könnte es auch von Vorteil sein, zukünftig weniger Partner in die Umsetzung der Interventionen einzubeziehen oder aber Partner zu wählen, die bereits bewährt zusammenarbeiten und Synergien ihrer Aktivitäten bereits hergestellt haben, so eine Person.

---

In der Ergebnisdiskussion wird nochmals darauf hingewiesen, dass der Verzicht darauf, Zinsen auf das eingesetzte Kapital zu zahlen, die Akzeptanz eines SIBs bei öffentlichen Akteur:innen der Politik erhöhen und zudem die Passung des Instruments zur deutschen 'Projektfördertradition' verbessern könnte.

Um die Akzeptanz einer möglichen Rückvergütung zu erhöhen – so Personen in der Ergebnisdiskussion – könnte es bereits zum Start des SIB-Vorhabens Verhandlungen darüber geben, inwiefern das rückvergütete Geld wieder in Folge-Vorhaben in der gleichen Kommune oder durch die gleiche Trägerorganisation etc. investiert wird.

Eine befragte Person schließlich beschreibt, dass bei zukünftiger Nutzung überlegt werden sollte, wie die Beauftragung des Intermediärs so gestaltet werden kann, dass die staatlichen Akteure den Einsatz ihrer Mittel gut rechtfertigen können.



## 4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Dieses Kapitel fasst die übergreifenden Schlussfolgerungen auf Basis der präsentierten Erhebungsergebnisse zusammen. Zudem werden ein Ausblick und Optionen zur Weiterarbeit mit den Ergebnissen formuliert.

### 4.1 Übergreifende Schlussfolgerungen

#### Zur Wirksamkeit des Projekts

Auch wenn nicht auf Ergebnisse einer Kompetenzfeststellung bei Schülerinnen und Schülern zurückgegriffen werden kann, weisen die Evaluationsergebnisse darauf hin, dass die angestrebten Resultate des ISC in wichtigen Bereichen mindestens teilweise bis ganz überwiegend erreicht werden konnten:

- Eine Umsetzung wichtiger Bestandteile des Projekts (insb. Mathe-/Deutsch-Förderung, Elternarbeit) gelang trotz erheblicher Widrigkeiten. Andere Elemente (verschiedene Angebote zur Förderung der Sozialkompetenzen) konnten nur teilweise bzw. nicht wie geplant umgesetzt werden. Das Projektkonzept wurde fortlaufend unter Berücksichtigung relevanter Bedingungenänderungen und Erfahrungen fortgeschrieben.
- Die umgesetzten Projektinterventionen werden ganz überwiegend akzeptiert und in Anspruch genommen. Dabei wird das KinderHelden-Monitoring abweichend vom ursprünglichen Projektkonzept vor allem durch Nicht-Interventionskinder genutzt.
- Eine Zufriedenheit mit den Projektinterventionen ist im Wesentlichen gegeben, wobei Lehrkräfte wie Schülerinnen und Schüler differenziert urteilen und auch Nachteile wahrnehmen (hohe Ressourcenbelastung, teils Verpassen des regulären Klassenunterrichts etc.). Die Datenlage zu Resultaten bei Eltern ist schmal, jedoch lässt sich auch bei ihnen eine überwiegende Akzeptanz wahrnehmen, die durch verbesserte Kommunikation über das Projekt ggf. noch hätte gesteigert werden können.
- Es liegen Hinweise vor, dass wichtige erwünschte Resultate bei Schülerinnen und Schülern zustande kommen:  
Förder-Schülerinnen und -Schüler weisen Gewinne in Mathematik und Sprache bzw. Deutsch auf. Auch haben sie teils ein verbessertes Lernverhalten und mehr Selbstsicherheit bzgl. ihres Lernprozesses erworben.  
Förder- wie Nicht-Förderschülerinnen und -schüler haben Vorteile durch eine veränderte Mathematikdidaktik und entlastete Klassenlehrkräfte.  
Inwiefern Schülerinnen und Schüler nach dem ISC erweiterte Selbstkompetenzen oder soziale Kompetenzen aufweisen, kann nicht ausgesagt werden.  
Gymnasialempfehlungen von SuS mit Migrationshintergrund näherten sich weiter an die der Kinder ohne Migrationshintergrund an.
- Einbezogene Lehrkräfte berichten vor allem von verbesserten didaktischen Kompetenzen bezüglich Mathematik. Teils haben sie Projekterfahrungen auf ihren Unterricht außerhalb der Interventionsklassen übertragen. Einzelne sprechen zudem von verbesserten Fähigkeiten der Lernstandsdiagnostik bzw. der Beobachtung individueller Lernwege von Schülerinnen und Schülern.

- Es zeichnet sich ab, dass das Projekt auf Schulebene nachhaltig zur Entwicklung des Mathematikunterrichts beiträgt. Zudem hat die Schule Kenntnisse und Routinen erworben und Kooperationen aufgebaut, die zur zukünftigen Förderung von neuen Jahrgängen genutzt werden sollen. Die Fortführung einzelner Projektelemente (bspw. individuelle Förderung aus Landesmitteln) konnte sichergestellt werden.
- Punktuell zeichnet es sich ab, dass Erkenntnisse aus dem Projekt durch die Stadt Mannheim zur Gestaltung anderer Vorhaben genutzt werden. Die Praxis der wirkungsorientierten Projektsteuerung hat sich hier weiter verfestigt.
- Über weitere Übertragungen (bspw. landesweite Nutzung) von Projekterkenntnissen kann noch nichts ausgesagt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Feststellungen kann das Wirkungspotenzial des Projekts ISC bestätigt werden.

### **Ableitung von Erkenntnissen zur Gestaltung integrativer Schulkonzepte**

Trotz der Einschränkungen während der Projektumsetzung sowie der ausgesetzten Kompetenzmessung zur Wirksamkeitsüberprüfung können aus dem Projekt übertragbare Erkenntnisse abgeleitet werden. Sie beziehen sich auf die Anlage und Steuerung von Vorhaben, welche zur Einführung integrativer Schulpraxis führen sollen. So erweist es sich als wichtig, alle Beteiligtegruppen in Planung und Steuerung einzubeziehen, klare Verantwortlichkeiten zu benennen oder auf Schulebene eine koordinierende Person einzusetzen und ihr die erforderlichen Ressourcen zu geben. Externe Begleitung wird als wichtige Unterstützung für schulische Veränderungsprozesse gesehen. Qualifizierungsangebote sollten so gestaltet sein, dass die Bedarfe der Schule aufgegriffen werden und sich möglichst an das gesamte Kollegium richten. Interventionen sollten gut dosiert und bei Kombinationen gut aufeinander abgestimmt werden. Ein Ansetzen an den Mathematik- und Deutschkenntnissen der Schülerinnen und Schüler durch verlässlich stattfindende unterrichtsergänzende individuelle Förderung erweist sich als wichtige und wirksame Maßnahme. Bezüglich der Elternarbeit wurde aus dem Projekt eher abgeleitet, wie es besser gehen könnte: Die Verantwortung bei einer weitgehend vom Kollegium abgekoppelten Person anzusiedeln, bewährt sich offenbar nicht.

### **Zum Finanzierungsinstrument `Social Impact Bond` (SIB)**

Die Machbarkeit des Finanzierungsinstruments SIB zur Initiierung innovativer Konzepte im Bildungsbereich bestätigt sich grundsätzlich, jedoch ergeben sich vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen Anregungen zur Anpassung des Instruments, um zu seiner Akzeptanz und praktischen Nutzbarkeit beizutragen.

Es besteht die Mutmaßung, dass neben der Passung zum Finanzier sowie der Überzeugungskraft des zu erprobenden Vorhabens vor allem ein Verzicht auf Zinszahlungen sowie eine Vereinbarung dazu, wie rückvergütete Mittel eingesetzt werden sollen, zur Akzeptanz des Instruments auf Seite der öffentlichen Akteure beitragen könnten. Zudem sind vertretbare Zielsetzungen und Transparenz über die Finanzierung des Intermediärs Voraussetzungen für politische Akzeptanz.

Um den Anteil notwendiger Transaktionskosten zu reduzieren, wird u. a. vorgeschlagen, größere SIB-Vorhaben zu wählen und Aufwände für Monitoring und Wirkungsmessung durch smartes Vorgehen zu verringern. Verträge sollten so gestaltet und insbesondere die Wirkungsziele so formuliert werden, dass mögliche `Störungen` im Projektverlauf aufgefangen werden können und diese nicht zum Abbruch des Vorhabens oder zeitaufwändige Neuverhandlungen zwingen. Es besteht zudem

die Mutmaßung, dass bei größerer Routine in der Umsetzung von SIBs die in der modellhaften Umsetzung noch komplizierten und zeitaufwändigen Prozesse zunehmend einfacher und schneller werden.

## 4.2 Ausblick und Optionen

Die Bertelsmann Stiftung wird Informationen über das Projekt und seine Resultate aufbereiten und an Beteiligte, Zielgruppen des Projekts sowie die interessierte Öffentlichkeit weitergeben. Dies beinhaltet auch Erfahrungen und Erkenntnisse bezüglich der modellhaften Nutzung des Finanzierungsinstruments 'Social Impact Bond'.

Auf der Grundlage der Projekterfahrungen des Integrativen Schulcampus und daraus abgeleiteten Erkenntnissen wäre es perspektivisch denkbar, ggf. gemeinsam mit einem festen Partner (Träger) ein auf weitere Schulen übertragfähiges Konzept zu entwickeln, welches sich auf einen Schwerpunkt (bspw. die Mathematikförderung) konzentriert bzw. ausgewählte Elemente aus dem ISC aufnimmt. Denkbar wäre auch die Erarbeitung eines 'Baukastens', aus dem die jeweilige Schule ihren Schwerpunkten und Bedarfen gemäß auswählen könnte. Um die Idee der wirkungsorientierten Projektsteuerung zu verdeutlichen, könnte bei der Konzeptentwicklung Augenmerk darauf gelegt werden, deren Elemente praxisnah zu erläutern und die in der Fachdebatte in diesem Zusammenhang gebrauchten Begriffe und Denklogiken (wie sie bspw. bei Phineo vorliegen) zu 'übersetzen'.

Eine Rollenbeschreibung oder ein Profil einer koordinierenden Person für entsprechende Vorhaben in Schulen könnte ebenfalls Bestandteil des Konzepts bzw. ein mögliches eigenständiges Produkt sein.

Es wurde in der Ergebnisdiskussion mit Blick auf das Instrument SIB zudem angeregt zu überlegen, wie dieses unter Nutzung der Projekterfahrungen so angepasst werden kann, dass es besser zur wohlfahrtsstaatlich geprägten deutschen Kultur passt. Zu prüfen wäre dabei ggf., ob es den SIB insbesondere im Bildungsbereich als Finanzierungsinstrument braucht oder ob es geeignetere Finanzierungsansätze gibt, die hier zur Entwicklung und Umsetzung von innovativen Vorhaben beitragen.