

CSI



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



**BILDUNG
ALS CHANCE**



WIRKUNGSSTUDIE

ABSCHLIESSENDER PROJEKTBERICHT

DR. VOLKER THEN

WIRKUNGSSTUDIE „BILDUNG ALS CHANCE“

ABSCHLIESSENDER PROJEKTBERICHT

PROJEKTPARTNER



HERAUSGEBER

Forschungsstelle Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI)
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Bergheimer Straße 58
69115 Heidelberg
Telefon: 06221 54119-50
Telefax: 06221 54119-99
E-Mail: csi@csi.uni-heidelberg.de

AUTOR

Dr. Volker Then
E-Mail: volker.then@csi.uni-heidelberg.de
Tel.: +49 (0) 6221 54 119 55

Dr. Volker Then ist geschäftsführender Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg. Als Gründungsdirektor des CSI vereint er seit 2006 ein Interesse für gesellschaftlich relevante Forschung mit einem Engagement für wirkungsvolle Praxis. Zuvor vertrat er dieses Interesse auf der anderen Seite in zwölf Jahren Stiftungspraxis in der Bertelsmann Stiftung in unterschiedlichen leitenden Funktionen. Zu seinen durchgehenden Themeninteressen gehören Zivilgesellschaft und intermediäre Institutionen, Sozialkapital, aber auch wirkungsvolle Stiftungsarbeit, Strategieentwicklung von Organisationen und soziale Wirkungsmessung.

Neben Publikationen widmet er sich intensiv anderen Formen der Vermittlung der Erkenntnisse aus der Forschung in Politik und Praxis. Dazu gehören die Berufung in politische Beratungsgremien wie den Nationalen Beirat der G8-Social Impact Investment Task Force seit 2014, Expertenanhörungen und Briefings in EU-Parlament und Bundestag, Redebeiträge bei wissenschaftlichen, aber vor allem auch professionellen Konferenzen der Praxis, sowie zahlreiche ehrenamtliche Gremienmitgliedschaften in Stiftungen, Publikationen, oder Vereinigungen des gemeinnützigen Sektors.

LAYOUT

Martin Hölz

© Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2019

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	5
DER PROJEKTBEGLEITENDE EVALUATIONSPROZESS	7
ERGEBNISSE ERSTER EVALUATIONSBERICHT	9
LERNPROZESSE UND PROJEKTENTWICKLUNG	11
ZWEITER EVALUATIONSBERICHT – SCHULVERWEIGERUNG ARBEIT UND WIRKUNG VON APEIROS	16
AUSBLICK	19

EINLEITUNG

Mit dem Projekt „Bildung als Chance“ startete die Haniel Stiftung eine Kooperation zur Stärkung der Bildungschancen von Schüler*innen des Ruhrgebiets, namentlich in Duisburg, dem Sitz des seit dem 18. Jahrhundert operierenden Familienunternehmens Haniel und der Stiftung. Das Projekt versteht sich als Beitrag, der vom Strukturwandel besonders betroffenen Bevölkerung des Ruhrgebiets einen Weg aus den Armuts-, Arbeitslosigkeits- und Perspektivproblemen zu ebnet.

Als Stiftungsprojekt geht „Bildung als Chance“ den ungewöhnlichen Weg des Aufbaus einer starken Bildungscoalition aus drei Sozialunternehmen und der Stiftung selbst und entwickelt den Anspruch eines „Collective Impact Projekts“, das die Haniel Stiftung und die Sozialunternehmen apeiros e.V., Chancenwerk e.V. und Teach First Deutschland gGmbH gemeinsam vorantreiben. Die Stiftung agiert dabei als „Brückenbauer“¹ und entwickelt eine Strategie der Bündelung von Ressourcen, Kompetenzen, Produkten und Ansätzen der Intervention. Das Vorgehen der Haniel Stiftung in „Bildung als Chance“ erfüllt die Bedingungen, die die CSI Forschung zu hoch wirksamen Stiftungsstrategien im Bildungsbereich aus umfassender, systematischer Fallstudienanalyse gewonnen hat.² Hoch wirksame Stiftungsstrategien in diesem Feld

- arbeiten als soziale Problemlösungsstrategien;
- konzentrieren sich auf eine präzise Problembeschreibung als Handlungsgrundlage;
- legen deshalb den Schwerpunkt auf möglichst konkrete Problemlösung;
- bedürfen dazu der Reduzierung komplexer Problemlagen („wicked problems“) auf bearbeitbare Teilfragestellungen;
- entwickeln dafür problemadäquate Lösungsansätze,
- die Aspekte des strategischen Experimentierens enthalten,
- dessen Wirkung durch Evidenz-basiertes Vorgehen kontinuierlich überprüft wird.

Die Haniel Stiftung erfüllt mit ihrem strategischen Vorgehen diese Kriterien in hohem Maße. Sie selbst beschreibt dies wie folgt: „Bildung als Chance ist gleichzeitig ein Beispiel dafür, wie Stiftungen im Rahmen eines Collective Impact-Projekts und mit sozialunternehmerischen Ansätzen neue, nachhaltige Lösungsansätze beflügeln können, indem sie ihre Rolle als Gestalter eines Ökosystems verstehen, in dem das Potential der verschiedenen Schulen, Behörden, Projekte und anderer Akteure voll genutzt wird.“³

Das Vorgehen der Stiftung zeichnet sich durch seine Orientierung am gesamten Ökosystem der Bildung und nicht an einzelnen Projekten aus, die als vermeintlich allein heilsbringende Lösung gefördert oder sogar durchgesetzt werden. Stattdessen charakterisiert ein unternehmerisches Grundmodell das Projekt „Bildung als Chance“.

1 Then, Volker; Scheuerle, Thomas, Thümler, Ekkehard; Beller, Annelie (2014): Social Investment Bridge Builders. Cooperation for Impact. CSI Project Report.

2 Thümler, Ekkehard, Bögelein, Nicole, and Beller, Annelie (2014): Philanthropic Impact and Effectiveness in Education, in: Thümler, Ekkehard, et.al (eds., 2014), Philanthropy in Education. Strategies for Impact, Basingstoke, Palgrave, S. 207-235.

3 Sahlmüller, Ben; Nazlier, Ira; Antes, Rupert (2018): Mit Collective Impact und Social Entrepreneurship im Ökosystem wirken: 7 Impulse aus dem Projekt „Bildung als Chance“, in: Berndt et.al (2018), Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele, Springer Gabler, S. 251-261.

Die drei beteiligten Sozialunternehmen werden aufgrund ihrer bereits anderswo entwickelten Fähigkeit einbezogen, bestimmte Problemlagen des Schulsystems durch ihre jeweiligen Leistungs- bzw. Produktangebote angehen und dabei auf unterschiedliche Schul-, Stadtteil- und Lebenssituationen der Schüler*innen reagieren zu können. Gemeinsam ist ihnen, dass sie im Konsortium mit der Stiftung und mit den anderen Stakeholdern des Ökosystems schrittweise das Vorgehen des Projekts aufbauen und dabei immer mehr Akteure verknüpfen.

Um eine gestärkte Evidenzbasis für das Vorgehen zu gewinnen, bewilligte die Haniel Stiftung projektbegleitend eine Förderung für eine Wirkungsanalyse des Projekts durch das CSI der Universität Heidelberg und die Universität Duisburg-Essen, deren erste Phase in den Jahren 2014 und 2015 durchgeführt wurde. Diese Arbeit mündete in einen Prozess weiterer formativer (also projektbegleitender) Evaluationsschritte, der mit dem vorliegenden zusammenfassenden Bericht seinen Abschluss findet. Im Ergebnis wurde aus einer ursprünglich beabsichtigten Social Return on Investment Analyse ein längerer Prozess der lernenden Kooperation, was sowohl dem Ablauf des Projekts selbst geschuldet war – im Jahr 2014 lagen keine ausreichenden Interventionen des Partnerkonsortiums vor, die die Grundlage einer sozialen Wirkungsanalyse hätten bilden können – als auch den nicht geringen methodischen Schwierigkeiten, in der Komplexität des Ökosystems „Bildung“ die notwendige Datengrundlage für eine Wirkungsanalyse zu schaffen, die die Wirkung einzelner Interventionen den jeweiligen Akteuren zurechenbar nachweisen kann.

Deshalb blickt dieser Abschlussbericht in fünf Abschnitten auf den Prozess der formativen Begleitung des Projekts „Bildung als Chance“ selbst und seine Schritte, auf die Ergebnisse der ersten empirischen Teilstudie mit Schülerbefragungen, auf die weitergehenden Lernschritte aller Partner aus der gemeinsamen Erfahrung, auf die zweite empirische Teilstudie, in der vor allem eine Fehlzeitenanalyse auf der Grundlage der entsprechenden Datenbank von Apeiros durchgeführt wurde, sowie die Ergebnisse der Analysen in der Gesamtbetrachtung zurück. Daraus lassen sich Chancen für einen Ausblick in die Zukunft des Projekts im letzten Abschnitt gewinnen.

DER PROJEKTBEGLEITENDE EVALUATIONSPROZESS

In der ursprünglichen Förderung war eine Begleitstudie des Projekts „Bildung als Chance“ vorgesehen, die den Ansatz des Social Return on Investment auf die zentrale Hypothese anwenden sollte, dass die Kooperation aller drei Sozialunternehmen unter der Federführung der Haniel Stiftung mehr soziale Wirkung erzielen würde als die Intervention nur eines der Partner, wobei zugleich davon ausgegangen wurde, dass Schüler, die wenigstens durch eines der Sozialunternehmen betreut werden, einen Vorteil gegenüber Schülern erhalten, die an keinerlei entsprechendem Angebot partizipieren. Erst nach der ursprünglich vorgesehenen halben Laufzeit der Wirkungsmessung war die Kooperation aller drei Partner an zwei Schulen voll angelaufen, und auch dann bedurfte es noch weiterer Schritte der Projektintegration, ehe von einer umfassenden Intervention im Sinne der Strategie des Projekts die Rede sein konnte.

Deshalb wurde im Frühjahr 2015 ein verändertes Vorgehen vereinbart. Zum einen sollten Schülererhebungen in den beiden Gesamtschulen in Duisburg (Aletta Haniel-GS und Theodor König-GS) durchgeführt werden. Zum anderen sollte vor allem auf Erhebungen zurückgegriffen werden, die durch die Universität Duisburg-Essen und das CSI jeweils zur Einzelevaluation von Chancenwerk und apeiros an unterschiedlichen Schulen durchgeführt wurden, an denen allerdings jeweils nur eines der Sozialunternehmen tätig wurde. Zur Kontrollgruppenbildung sollte auf öffentliche Statistik sowie ggf. den Vergleich der betreffenden Schulen zurückgegriffen werden.

Durch diese Änderung des Vorgehens reagierten die Projektpartner auch darauf, dass es sich als extrem schwierig erwies, Schulen zur Mitwirkung an der Kontrollgruppe zu gewinnen, denn diese Schulen hatten einerseits den Aufwand der Unterstützung für die Erhebung zu tragen, aber andererseits entweder keinen Vorteil aus dem Projekt zu erwarten, oder sie mussten dafür gewonnen werden, einem späteren Projektbeginn von „Bildung als Chance“ zuzustimmen, um vorher eine Kontrollerhebung durchführen zu können. Im Ergebnis des Prozesses konnten Hauptschulen als Kontrollgruppe gewonnen werden, was jedoch die systematische Frage nach dem Einfluss der Schulart auf die Projektergebnisse von „Bildung als Chance“ mit sich brachte (Gesamtschulen gegenüber Hauptschulen). Die Chancen der Wirkungsmessung, die methodische Zurechnungsproblematik von sozialen Wirkungen auf gesicherter Grundlage lösen zu können, schwanden unter diesen Projektvoraussetzungen erheblich. Auf die Auseinandersetzung mit diesen methodischen Grenzen gehen wir bei der Darstellung der Teilergebnisse der ersten Wirkungsmessung im folgenden Abschnitt näher ein.

Wichtiger für den Rückblick auf den gesamten Prozess der Projektentwicklung und Forschungsbegleitung ist jedoch, dass die Integration des Projekts seit dem Beginn des Projekts zur Wirkungsmessung erst systematisch Fahrt aufnahm und deshalb zu Beginn kein strategisch ausformuliertes und empirisch überprüfbares Wirkungsmodell vorlag. Aus der Sicht des außenstehenden Beobachters bietet es sich an, eine systematische Komplementarität der Wirkungsweisen der drei Sozialunternehmen zu erwarten:

Apeiros konzentriert sich dabei auf ein präventives Fehlzeitenmanagement, um potentielle Schulverweigerer frühzeitig zu erkennen. **Chancenwerk** etabliert eine innerschulische Nachhilfekaskade, die nicht nur die Noten, sondern auch die Selbstwirksamkeit verbessert. **Teach First Deutschland** entsendet herausragende Hochschulabsolventen an Schulen, die für zwei Jahre in Vollzeit Projekte umsetzen, unterstützen und zusätzliche personelle Kapazitäten bieten.

Damit sind Apeiros, Chancenwerk und Teach First nicht nur für sich genommen innovative Sozialunternehmen, sondern ihre Stärke im Rahmen von „Bildung als Chance“ liegt gerade in der Art, wie sie sich ergänzen. Anstatt einfach Projekte in Schulen durchzuführen greift ihre Arbeit aus Perspektive der Schüler*innen ineinander und schafft so Synergien im Interesse sozialer Problemlösung.

In der alltäglichen schulischen Umsetzung erwies sich jedoch, dass es erheblichen Projektmanagementaufwandes bedurfte, diese Verzahnung in die Schulen zu tragen und in die Realität der jeweiligen Schule zu integrieren. Diese Integrationsarbeit orientierte sich anders als eine rein instrumentelle Vorgehensweise an den Gegebenheiten der jeweiligen Schule, ihres Teams und ihrer Schüler*innen und brauchte Zeit, die Zusammenarbeit schrittweise mit allen Stakeholdern auszuhandeln. Genau dieses situationsangepasste Vorgehen führte dazu, dass der Aufbau des Collective Impact Zeit in Anspruch nahm, „Bildung als Chance“ dafür aber längerfristig größere Wirkung versprach.

In ihrer Collective-Impact-Fallstudie über „Bildung als Chance“ beschreiben die Autoren ihr Projekt als Antwort auf vier Dilemmata der Intervention in einem komplexen sozialen Kontext wie dem Ökosystem einer Bildungslandschaft, das neben den Schulen auch weitere staatliche Akteure (Schul- und Jugendämter, Ordnungsämter) und zivilgesellschaftliche Organisationen umfasst. Sie betonen die Lernprozesse der Partner gemeinsam mit Schüler*innen, Eltern und Lehrerkollegien ebenso wie zuständigen Ämtern, beschreiben das Vorgehen als bedarfsorientierte Angebotsentwicklung, in der die Kompetenzen und Leistungen der drei Sozialunternehmen in Aushandlungsprozessen schrittweise in die Schulen getragen und umgesetzt werden. Die unternehmerische Logik des Sozialunternehmerkonsortiums, die von einem problemlösenden Ansatz ausgeht (anstatt Projekte anzubieten), kommt dabei deutlich zum Ausdruck.

Diesen Aushandlungsprozessen wohnt ein Element der Reaktion auf die Nachfrage der Stakeholder inne: Das Projekt wächst nicht, indem abhängig vom Fundraising-Erfolg „skaliert“ wird (also mehr Standorte oder Schüler*innen bedient werden), sondern indem bei erfolgreicher Problemlösung die Nachfrage der Stakeholder im System Schule steigt und eine Anwendung auf weitere Schulen oder mehr Schüler*innen vorschlägt bzw. anstrebt. Auch innerhalb der einzelnen Schulen wurde die Arbeit so z.B. nicht mit allen Klassenstufen gleichzeitig aufgenommen, sondern schrittweise ausgebaut.

Diesem an der Nachfrage orientierten Vorgehen folgte schließlich auch das Vorgehen der begleitenden Wirkungsmessung: Auf die erste empirische Phase mit ihren Ergebnissen, die im Frühjahr 2016 vorgelegt wurden, folgte eine intensive Diskussion mit den Projektpartnern von „Bildung als Chance“ sowohl über die Wahrnehmungen der Begleitforschung zum Prozess der Projektentwicklung als auch über die Ergebnisse der empirischen Analyse – und die Grenzen ihrer Aussagekraft. Es wurde vereinbart, ergänzend die Ergebnisse einer gesonderten, weiteren Phase der empirischen Arbeit einzubeziehen, die mit dem sehr viel engeren Fokus der Wirkungsmessung bezogen auf apeiros alleine arbeitete. Sie umfasste eine sehr detaillierte Auswertung der mittlerweile sehr umfangreichen Fehlzeitendatenbank des Unternehmens. Dieses Instrument erlaubte, auf einer sehr sicheren Datenlage den Fokus auf einen einzigen zentralen Indikator zu legen: Die Erfassung der individuellen Fehlzeiten tausender von Schüler*innen über zwei Jahre, die zugleich für unterschiedliche Schularten und Schulen vorlagen, so dass eine Auswertung sowohl bezogen auf einzelne Schüler*innen als auch auf das System Schule möglich wurde.

In Verknüpfung mit den schon vorher vorliegenden Ergebnissen der ersten Arbeitsphase und den Lernprozessen des Projekts erlaubt dies, die Projektwirkung von „Bildung als Chance“ stellvertretend anhand der Fehlzeitenentwicklung zu betrachten. Dabei werden klare, signifikante Effekte deutlich. Die Ergebnisse dieser Analyse werden im fünften Abschnitt der Darstellung zusammengefasst. Nach Abschluss dieser Evaluation blicken wir im vorliegenden Abschlussbericht auf alle Schritte des Vorgehens zurück. Die Veränderungen in der Vorgehensweise der Begleitforschung und ihr Charakter als Sparringspartner der Projektpartner wurden im Verlauf des Projekts selbst zum Teil dieses nach Kräften auf Evidenz und Daten gestützten Lernprozesses. Davon legt der Rückblick Rechenschaft ab.

ERGEBNISSE ERSTER EVALUATIONSBERICHT⁴

Knapp zusammengefasst ließen sich folgende Effekte messen und Thesen über das gesellschaftliche Wirkungspotenzial formulieren:

Die schulischen Leistungen in den „Bildung als Chance“-Schulen sind besser als in den Schulen mit nur einer (apeiros) oder ohne jede Intervention (Kontrollgruppe).

Die „Bildung als Chance“- und apeiros-Interventionsschulen zeichnen sich hinsichtlich Schulabsentismus durch das bessere Entschuldigungsverhalten und ein tendenziell stärker ausgeprägtes Problembewusstsein unter Schüler*innen und Lehrer*innen aus.

Als Resultat des besseren Leistungsniveaus und der Gewöhnung von Schüler*innen an einen regelmäßigen Unterrichtsbesuch ergeben sich potenziell niedrigere gesellschaftliche Folgekosten unzureichender Bildung, da somit die Wahrscheinlichkeit des Erreichens eines Schulabschlusses steigt.

Weiterhin kann das Projekt dazu beitragen, dass die für den Bildungserfolg relevanten institutionellen Räder besser ineinander greifen.

Zusammengenommen ist also von einer gemeinsamen Wirkung der untersuchten Projekte auszugehen. Es konnten empirische Indizien dafür ermittelt werden, dass die gemeinsame Intervention mehrerer sozialunternehmerischer Initiativen zur Förderung benachteiligter Schüler*innen einen zusätzlichen Nutzen gegenüber einer einzelnen Intervention stiftet. Diese Aussagen wurden unter dem großen methodischen Vorbehalt der begrenzten Datenbasis und ihrer ebenso begrenzten Aussagekraft hinsichtlich zurechenbarer Wirkungen, die zudem hypothetisch vor dem Hintergrund eines klaren, strategisch formulierten Wirkungsmodells geprüft werden, getroffen.

⁴ Wirkungsstudie „Bildung als Chance“, vorgelegt im Februar 2016. In dieser Studie sind die Teilergebnisse der Universität Duisburg-Essen und des CSI integriert dargestellt.

Die methodischen Einschränkungen betreffen sowohl die Struktur des Samples (Schulen und Schularten, Standorte) als auch das Antwortverhalten bei den Erhebungen. Für die Untersuchung wurden Schüler*innen und Lehrer*innen von Schulen befragt, in denen die Initiativen gemeinsam tätig sind (1), in Schulen, in denen nur eine der beteiligten Organisationen (apeiros) arbeitet (2), und in einer Kontrollgruppe von Schulen, in denen die Organisationen (noch) nicht arbeiten, die aber hinsichtlich ihrer sozio-ökonomischen Voraussetzungen vergleichbar sind (3).

Dieser Ansatz konnte nur eingeschränkt umgesetzt werden, sodass die Interventionseffekte unter den Vorbehalt eines möglichen Einflusses der Schulform und ihrer spezifischen Schulorganisation zu stellen sind. Zudem wurde auf das ursprünglich geplante Längsschnittdesign ebenso wie aufgrund zu geringer Fallzahlen auf ein statisches Matching verzichtet. Ersatzweise wurde mit Regressionsmodellen gearbeitet.

Die Studie konzentrierte sich demzufolge auf eine fundierte, die zentralen Anspruchsgruppen in den Blick nehmende Beschreibung und Analyse direkter Effekte sowie auf Wirkungspotenziale (Outputs und Outcomes) anstelle einer vollwertigen SROI Berechnung. Diese methodischen Einschränkungen führten zu der Frage, ob die identifizierten Projekterfolge nicht vor allem Standortunterschieden bzw. dem Vergleich unterschiedlicher Schularten (Hauptschule als Kontrollgruppe zur Gesamtschule!) und weniger den Vorgehensweisen des Projekts geschuldet sind. Während der Einfluss sozio-demografischer Verzerrungen (Hauptschulen in besonders benachteiligten Stadtteilen!) durch Regressionsanalysen auf entsprechende sozio-demografische Strukturmerkmale kontrolliert werden konnte, wurde der Einfluss der Schularten vor allem durch die Folgestudie, die Fehlzeitenanalyse auf der Grundlage der apeiros-Datenbank, überprüft.

LERNPROZESSE UND PROJEKTENTWICKLUNG

Schon der erste Evaluationsbericht stützte sich auf zwei Kernelemente. Er griff einerseits den von der Haniel Stiftung formulierten strategischen Anspruch des Collective Impacts (Kania et al.) als konzeptionellen Rahmen auf und konzentrierte sich andererseits auf eine Schüler*innenbefragung mit Programm- und Kontrollgruppen. Der seinerzeit aktuelle Stand von „Bildung als Chance“ wurde gegen die fünf Erfolgsbedingungen für kollektiven Impact aus der Literatur abgeglichen. Zum Zeitpunkt der Evaluation bestand bereits eine gemeinsame Agenda (1) der Sozialunternehmen, die aber noch nicht im Detail in ein gemeinsames Wirkungsmodell überführt und vollständig umgesetzt war. Ein gemeinsames Messsystem (2) für ein dauerhaftes Monitoring des Erfolgs bestand nicht. Zwar wurden die Sozialunternehmen mit Rücksicht auf ihr Potenzial, gemeinsam Synergieeffekte zu erzielen (3) ausgewählt, aber trotz erster Erfahrungen und Ansätze befand sich die das Zusammenwirken zum Zeitpunkt der Evaluation weitestgehend in der Entwicklung. Die kontinuierliche Kommunikation (4) war bereits auf der Leitungsebene gegeben, auf operativer Ebene in den Schulen blieb die Implementierung von kontinuierlicher Kommunikation aber eine dauerhafte Aufgabe. Damit zusammenhängend war die unterstützende Infrastruktur (5) durch die Haniel Stiftung zuvorderst auf Leitungsebene gegeben, während die Koordination der Aktivitäten auf operativer Ebene im Projektverlauf vertieft und stetig weiterentwickelt wurde. Ein Grund dafür ist, dass ein Kompromiss zwischen Koordinierung und kreativer Freiheit für die einzelnen Partner gefunden werden musste.

In der allerersten Projektphase noch vor Beginn der begleitenden Evaluation hatte der Ansatz des Collective Impact die Bildung eines Clusters möglichst vieler sozialunternehmerischer Akteure zum Ziel, um die schulischen Bildungsziele zu unterstützen, Vertretungschancen zu sichern und möglichst hohe Schulabschlussquoten zu erreichen. Im Beobachtungszeitraum entwickelte sich das Konzept kontinuierlich in Richtung einer immer engeren Verzahnung der drei Sozialunternehmen und einer koordinierten, Problem-zentrierten und vom Bedarf der Schulen und der behördlichen Stakeholder ausgehenden Zusammenarbeit weiter. Ashoka Deutschland war zudem als Partner für die Koordination des Projekts mit der Haniel Stiftung zusammen, diese Aufgabe wurde jedoch seit 2017 ausdrücklich einer Koordinationsstelle in der Stiftung übertragen (siehe auch S. 9).

Für den ersten Evaluationsbericht wurden die Stakeholder interviewt. In ihren Äußerungen beschrieben sie das Projekt im Herbst 2015 als „Integrationsprozess in einer fortgeschrittenen Anfangsphase“ (apeiros), auf operativer Ebene in einer „Findungs- und Implementierungsphase“ (Chancenwerk) bzw. in „einer dritten Entwicklungsphase“ (nach Konzeption/Theorie und erster Ernüchterung aller Beteiligten, Teach First Deutschland). Die Stadt Duisburg und die Haniel Stiftung bewerteten Kooperationsbereitschaft und bereits erreichten Stand der Kooperation angesichts der sehr unterschiedlichen Arbeitslogiken der Partner als positiv und besonders die Stadt sprach davon, dass die Erwartungen übertroffen wurden. Die Schulleitung (der Aletta-Haniel-Gesamtschule) bewertete die unterschiedlichen Organisationen positiv und strich erste Erfolge heraus, so z.B., dass es gelang, abstinente Schüler*innen wieder zur Schule zurückzuführen. Allerdings benannte sie fehlende Transparenz, wie die verschiedenen Initiativen zusammenarbeiten und/oder miteinander kommunizieren, und bemängelte das Fehlen eines zentralen Ansprechpartners. Insgesamt wurde „Bildung als Chance“ zugetraut, passende Lösungen für die Problemlagen der Schulen zu entwickeln und umzusetzen.

Das CSI formulierte daher im Frühjahr 2016 Handlungsempfehlungen in drei Bereichen:

1. Gemeinsame Legitimation und Ressourcenzugang stärken

- Die Marke „Bildung als Chance“ durch die Erstellung gemeinsamer Kommunikationsmaterialien weiter entwickeln.
- Eine gemeinsame Skalierungsstrategie aufbauen.
- Den Collective Impact durch gemeinsames Fundraising ausbauen.

2. Wirkungen messen und verbessern

- Strategische Ziele und Wirkungsmodell formulieren.
- Ein gemeinsames Monitoring- und Messsystem implementieren.

3. Operative Effizienz und Synergieeffekte stärken

- Kooperationsideen der Mitarbeiter („bottom up“) kontinuierlich sammeln, in regelmäßigen Abständen systematisch aufbereiten und in den Strukturen verbreiten.
- Kompetenzbereiche klarer definieren (ggf. auf Schulebene).
- Gemeinsame Schulungsworkshops zur besseren Abstimmung der Kompetenzbereiche einführen.
- Die Einführung von „Bildung als Chance“-Koordinatoren prüfen (Synergieeffekte gegen Kosten rechnen, ggf. gemeinsames Fundraising).

Seitdem die Evaluation im Frühjahr 2016 beendet wurde, wurden in allen drei Bereichen Weiterentwicklungen durch die Haniel Stiftung und die Sozialunternehmen angestoßen oder bereits umgesetzt.

Die gemeinsame Legitimation und Kooperation beim Ressourcenzugang wurde gestärkt:

Die Sozialunternehmen arbeiten seit Mai 2017 an einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie. Deren Umsetzung erfolgt seit 2015 alle zwei Jahre durch eine große gemeinsame Netzwerkveranstaltung, gegenseitige Unterstützung in der Pressearbeit, oder auch gemeinsame Vorstellungen auf Messen oder Konferenzen. Dies wird durch eine „Bildung als Chance“-Broschüre, die prägnant das Vorgehen des Collective Impact Projekts darstellt, unterstützt.

Mit einer standardisierten Vorgehensweise soll an die Schulen herangetreten werden. Dabei wird vorrangig der Ansatz verfolgt, gleich mit allen drei Sozialunternehmen in einer Schule zu starten, ein an die Bedürfnisse der Schulen angepasstes Vorgehen, in dem die Partner nach und nach starten, ist aber nicht ausgeschlossen. Gemeinsames Fundraising wurde vereinbart, wobei der Haniel Stiftung eine zentrale Hebelwirkung zukommt.

Insgesamt wurde viel erreicht und vor allem die Reichweite, also die Anzahl der Schulen erhöht, an denen die Sozialunternehmen arbeiten, insbesondere der Schulen, an denen mindestens zwei Partner arbeiten.

Die operative Effizienz und Synergieeffekte wurden gestärkt:

Strukturell wird die Zusammenarbeit durch einen Jahreszyklus regelmäßiger Treffen auf allen Ebenen (Strategie, Kommunikation, operative Ebene und Schule = Leitung, mittlere Führungsebene, operative Ebene) verstetigt und kontinuierlich mit Inhalt gefüllt.

Zudem hat apeiros durch eine neue Software unter Berücksichtigung des Datenschutzes eine Möglichkeiten geschaffen, damit Fehlzeitendaten einzelner Schüler*innen an die anderen Sozialunternehmer weitergegeben werden können.

Zudem gibt es verschiedenes Informationsmaterial (FAQs über die Kooperation und die einzelnen Organisationen, Informationsmappen, Schul- und Kontaktlisten, Newsletter) mittels dessen sich alle operativen Mitarbeiter an den Schulen auch über die anderen Sozialunternehmen informieren können.

Ein Werkzeugkasten für Schulteams und Projektteams wurde von den Mitarbeitern gemeinsam entwickelt und wird sowohl für die kollegiale Fallberatung und den anonymisierten Austausch über Schüler*innen zwischen den Sozialunternehmen als auch für schulübergreifende Projekte, gemeinsame Nachmittagsaktivitäten und die Etablierung von „Bildung als Chance“ an neuen Standorten genutzt

Durch kontinuierliche Treffen der Leitungsebene und die Einbindung der operativen Mitarbeiter wurde die Zusammenarbeit der Sozialunternehmen von der theoretischen Planungsebene deutlich weiter in die operative Ebene getragen und eine Integration zwischen den Ebenen erreicht. Eine neu geschaffene Koordinationsstelle bei der Haniel Stiftung spielt eine zentrale Rolle für die Koordination und Kooperation. Diese Stelle wurde durch eigens dafür eingeworbene externe Stiftungsförderung (Porticus) ermöglicht. Durch diese einzig der Koordination der Zusammenarbeit gewidmete Stelle besteht für die Sozialunternehmen und die Haniel Stiftung eine dauerhafte Infrastruktur und die Koordinierung der Zusammenarbeit steht nicht mehr in einem direkten Zeitkonflikt mit der eigenen inhaltlichen Arbeit. Die Koordinationsstelle bindet zugleich „Bildung als Chance“ in die kommunale Bildungspolitik ein.

Die Zielsetzung und Wirkungsmessung (das Erfolgs-Monitoring) wurden in einem Wirkungsmodell formuliert und werden nun klar nach außen kommuniziert. Dieses Wirkungsmodell formuliert die Synergien, lässt aber in der praktischen Umsetzung einige Flexibilität zu. Zudem wurden klar formulierte Ziele ausgegeben, die an den sozialen Problemen Duisburgs orientiert sind: Senkung der Schulabbruchsquote unter 5%, das Erreichen aller Duisburger Schulen durch „Bildung als Chance“, die Befähigung aller Schüler*innen, sich nach ihren Fähigkeiten zu entwickeln, und die Etablierung der Collective Impact Strategie. Insgesamt betrachtet steht über allen Teilzielen das große Ziel, möglichst vielen Duisburger Schüler*innen einen Schulabschluss zu ermöglichen und sie damit für die weitere Ausbildung und das eigene Leben zu befähigen.

Zur weiteren Aufbereitung einer Evidenzbasis im Sinne der eingangs genannten High Impact-Stiftungsstrategie wurden Erfolgskriterien auf drei Ebenen formuliert. Sie schließen eine narrative Ebene ein, auf der „Bildung als Chance-Geschichten“ gesammelt und unter den Sozialunternehmen und nach außen geteilt werden. Apeiros hat die Software der Fehlzeitendatenbank als quantitatives Messinstrument weiterentwickelt, das eine zentrale Stellvertretervariable erfasst. Als Erfolgskriterien wurden formuliert und öffentlich kommuniziert:

Erfolgskriterien Individueller Ansatz

Individuelle Kennzahlen

Erfolgsgeschichten

Monitoring und kritische Begleitung durch einen integrierten Beirat

Erfolgskriterien Strategischer Ansatz

Gemeinsamer Auftritt

Gemeinsam erreichte Schulen

Gemeinsam erreichte Schüler*innen

Gehebelte Mittel für Duisburg und das Projekt

Erfolgskriterien Operativer Ansatz

Wert der „Bildung als Chance“-Kooperation für die einzelnen Mitarbeiter*innen

Entwicklung der operativen Zusammenarbeit an den Schulen

Aus der Zusammenarbeit Anfang 2014 mit zwei Gesamtschulen, an denen alle drei Partner gleichzeitig tätig waren (an 17 weiteren Schulen waren die „Bildung als Chance“-Partner zunächst überwiegend einzeln tätig) sind inzwischen 26 Schulen geworden, in denen 50 Mitarbeiter aller drei Sozialunternehmen mit mehr als 1.500 Schüler*innen individuell arbeiten. Darüber hinaus arbeitet das Projekt mit Instrumenten wie der Fehlzeitendatenbank von apeiros, der Sanktionierung durch Fehlzeiten durch die Ordnungsämter, auf der systemischen Ebene. Es wirkt also erheblich über die Interventionen für besonders problematische einzelne Schüler*innen hinaus. Der zweite Evaluationsbericht, der sich vor allem auf eine systematische quantitative Analyse der Fehlzeitendatenbank von apeiros stützt, dokumentiert den individuellen und systemischen Erfolg des Projekts.

ZWEITER EVALUATIONSBERICHT – SCHULVERWEIGERUNG: ARBEIT UND WIRKUNG VON APEIROS

Die Wirkungsmessung der Arbeit von apeiros beruhte vor allem auf einer systematischen, anonymisierten Auswertung der mittlerweile sehr umfangreichen Fehlzeitendatenbank, die um weitere qualitative und quantitative Daten (Stakeholder-Erhebungen) ergänzt wurde. Dabei wurde einerseits untersucht, wie sich die Aussichten von Schulverweigerern verbessern, im Folgemonat der jeweiligen Erfassung nicht mehr zu den Extremfällen zu gehören. In der Auswertung von Fehlzeitendaten wurde dabei als Kontrollbedingung gegenüber der apeiros-Intervention in Form der Einzelbetreuung problematischer Schüler*innen die Betreuung ohne jede externe Intervention ausschließlich durch die Lehrkräfte der Schule zugrunde gelegt. Andererseits wurde in einem zweiten Schritt die systemische Wirkung durch Analyse des Anteils verweigernden Extremfällen an der Zahl aller Schüler*innen*innen geprüft. Detaillierte Auskunft über das Vorgehen, das hier nur knapp zusammengefasst werden kann, gibt der Evaluationsbericht.¹

Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass apeiros die Betreuung von den Schulbesuch verweigernden Schüler*innen*innen deutlich verbessert. Durch schnellere Reaktionszeiten und die Früherkennung von Verweigerungsperioden wird eine Verstetigung der Schulverweigerung verhindert. Die Reduktion der Fehlzeiten von Extremfällen wird durch die Betreuung von apeiros im Schnitt klar beschleunigt. Außerdem gelingt es, externe Ressourcen zu mobilisieren und zu vernetzen. Die Einzelinterventionen von apeiros zeigen eine deutliche Wirkung und die beteiligten Schulen bewerten die Arbeit von apeiros positiv. Stellenweise gibt es trotz sichtbarer Erfolge noch Reibungen und Verbesserungsbedarf im täglichen Ablauf, insbesondere zwischen den einzelnen verantwortlichen Institutionen. Insgesamt verbessert apeiros in allen Schulformen die Betreuung der den Schulbesuch verweigernden Schüler*innen und erreicht vielerorts langfristige Reduktionen der Verweigerungsquoten.

Für die Wirkungsmessung wurden Hypothesen gebildet, die mit der zur Verfügung stehenden bzw. eigens erhobenen Datenlage systematisch überprüft wurden. Die Ergebnisse in Einzelschritten:

1. Systematische Erfassung und Kontrolle der Fehlzeitendaten führt per se schon zu einer Verhaltensänderung der Schüler*innen zum Positiven.
2. Systematische Sanktionen erhöhen die Anwesenheit. Sie führen zu einer schnelleren Rückkehr, geringeren Rückfallgefahr und besserer Gesamtentwicklung der Schüler*innen.
3. Die Reaktion auf Schulverweigerung wird von individuellen Reaktionsmustern der Lehrkräfte und Schulen, Zufälligkeiten im Zeitablauf von Personalwechseln, und Abhängigkeiten von verfügbaren Ressourcen auf eine systematische und berechenbare Reaktion umgestellt.

¹ Volker Then, Konstantin Kehl und Aljoscha Jacobi (2018): Schulverweigerung – Arbeit und Wirkung von apeiros. Ein Überblick über das Wirkungsmodell und die Wirkung von apeiros. CSI Projektbericht, Heidelberg.

4. apeiros trägt dazu bei, dass auch die Reaktionen von Ämtern außerhalb der Schule systematischer stattfinden und schneller sowie zuverlässiger eintreten. Dieses Reaktionsmuster wird allerdings teilweise durch Ressourcenengpässe (Personalmangel) angesichts einer bisher nicht transparenten Problemsituation (siehe 1) geschwächt.
5. Die Arbeit von apeiros verbessert über längere Zeiträume vor allem die Situation der Schüler*innen, bei denen die Fehlzeiten besonders hoch sind.
6. Erhöhte Anwesenheit führt zu verbesserten schulischen Leistungen und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit eines erreichten Schulabschlusses.

Diese Erfolge in der Reduzierung der Fehlzeiten und in der Lösung des Problems Schulverweigerung treten aufgrund der spezifischen Vorgehensweise von apeiros ein:

In der Gesamtbetrachtung erweist sich apeiros als eine Organisation, die zunächst das Problembewusstsein für Schulverweigerung über eine konsequente und effizient gestaltete Fehlzeiterfassung (Datenbank) schärft. Das Arbeitsmodell beruht also zunächst auf der Herstellung von Transparenz und Information zum adressierten Problem. Darauf aufbauend gelingt eine nach Case-Management-Logik sowohl pädagogisch differenzierte als auch standardisierte Ansprache und Sanktionierung des Verhaltens einzelner schulverweigernder Schüler*innen.

Dabei erweist sich apeiros als „Broker“ einer verbesserten systemischen, also in Abstimmung aller relevanten Akteure erfolgenden Reaktion auf die Schulverweigerung. Dazu gehört vor allem, dass die Reaktion auf Schulverweigerung nicht mehr von den individuellen Befindlichkeiten einzelner Lehrkräfte abhängt (Belastungssituationen in der Klasse, Wechsel von Lehrer*innen, Kapazitätsengpässe im Kollegium), sondern überindividuell verlässlich erfolgt.

Der Erfolg von apeiros beruht auf mehreren Ebenen auf der Eigenschaft, als externer Akteur hergebrachte Systemstrukturen aufzubrechen. Insofern wirkt apeiros als ein sozialunternehmerischer „Organisationsentwickler“, der im System Schule mit seinen behördlichen Kooperationspartnern Prozessabläufe verbessert und durch effiziente Vorgehensweisen entlastend für die Lehrkräfte wirkt.

Die Effekte von apeiros – vor allem gemessen an der Reduktion des Anteils schulverweigernder Schüler*innen – variieren nach Schulart und damit nach vorhandenen Möglichkeiten, auf Problemschüler*innen einzugehen und hängen von der Organisationsform bzw. dem Personal der Schule ab. Nachhaltige systemische Verbesserungen bei der Schulverweigerung erzielt apeiros vor allem in Förderschulen und an Hauptschulen – also einerseits dort, wo schon ein vergleichsweise ausgeprägtes Problembewusstsein besteht und unmittelbar mit der Umsetzung des Ansatzes begonnen werden kann, und andererseits (mit längerer Implementationszeit) dort, wo das Schulsystem besonders schlecht in der Lage ist, der Schulverweigerung Herr zu werden.

Der zügige Erfolg der Arbeit von apeiros hängt sehr von einer hohen Akzeptanz des Vorgehens bei den Lehrer/innen ab, die herzustellen in der Einstiegsphase an einer Schule besonders kritisch ist. Dabei muss apeiros qualitätssichernd auf eine verlässliche Koordination der Zusammenarbeit mit dem ganzen Schulteam achten. Zusätzlich müssen Ämter, Eltern, Lehrkräfte und Schulleitungen sowie das Sozialunternehmen eng zusammenarbeiten. Apeiros reduziert Schulverweigerung mit eindeutig mess- und sichtbaren Erfolgen, wobei der Arbeitsprozess je nach Schulform 1-4 Jahre zur vollen Entfaltung der Ergebnisse braucht. Innerhalb dieses Zeitraumes sinkt der Anteil der Schulverweigerer mindestens auf die Hälfte (in Haupt- und Realschulen), in Förderschulen sogar noch dramatisch deutlicher. In Gesamtschulen ist der Effekt uneinheitlicher, weil hier vor allem die problematischen „Spitzenfälle“ gelöst werden, die jedoch aufgrund der Schulgröße und -strukturierung einen weniger deutlichen Systemeffekt an der gesamten Schule ergeben.

Die in dieser knappen Zusammenfassung der Wirkungsanalyse von apeiros identifizierten Effekte wurden einerseits unabhängig von dem Projekt „Bildung als Chance“ nachgewiesen. Andererseits ist es besonders interessant, dass bereits die Arbeit von apeiros selbst (ohne die anderen Partner von „Bildung als Chance“) in ihren Wirkungen auf eine Kombination pädagogischer Maßnahmen und organisationsentwickelnder Rollen zurückgeht. Man könnte geradezu davon sprechen, dass bereits diese Arbeit der Logik des „Collective Impact“ gehorcht, indem sie die Ressourcen der unterschiedlichen, verantwortlichen Akteure gebündelt zur Lösung des Problems Schulverweigerung einsetzt. Auch für den Erfolg von apeiros ist der Aufbau vertrauensvoller und schlüssig handelnder Kooperationen ein zentraler Faktor. Durch die Arbeit von „Bildung als Chance“ wird diese Logik noch einmal erheblich erweitert. Ausgangspunkt ist dabei vor allem der Aufbau gelingender Zusammenarbeit mit den Schulleitungen und Kollegien. Dieser Prozess beeinflusst maßgeblich die Zeitdauer, die die Reduktion der Schulverweigerung je nach Schulart und bereits bestehendem Problembewusstsein der Beteiligten benötigt.

AUSBLICK

Collective Impact wird in einem iterativen Prozess erzielt, in dem Praxiserfahrungen in theoretische Konzeptionen (zum Beispiel das Wirkungsmodell) eingebettet werden und diese wiederum die Planung für die Praxis beeinflussen. Ausgangspunkt für den Prozess ist eine konsequente Fokussierung auf die Lösung sozialer Probleme. Entsprechend verlief der Aufbau von „Bildung als Chance“ als experimentierender, Akteure in Vertrauensbeziehungen setzender Prozess, der geleitet wurde von der Idee, kompetente Sozialunternehmer, die ihre Vorgehensweise jeweils schon entwickelt und unter Beweis gestellt hatten, in einem Projekt als Problemlöser zu verknüpfen und mit weiteren verantwortlichen kommunalen Akteuren in Verbindung zu bringen.

Die Erfahrungen der inzwischen langjährigen Arbeit von „Bildung als Chance“ zeigen, dass die eingangs genannten Kriterien hoch wirksamer Stiftungsstrategien Schritt für Schritt erfüllt wurden:

- Die Problembeschreibung wurde präzisiert und in Erfolgskriterien formuliert.

- Die Schritte des Projekts wurden in einem Wirkungsmodell der Verknüpfung der drei Sozialunternehmen konkretisiert.

- Die komplexe Problemlage der Bildungsbenachteiligung wurde in für die einzelnen Sozialunternehmen bearbeitbare Teilprobleme „zerlegt“.

- Für jede Teilproblematik wurden adäquate – die Ressourcen der Partner optimal nutzende -Lösungsansätze entwickelt.

- Zugleich wurde die Verzahnung der Arbeit durch gestärkte Koordination intensiviert.

- Diese Fortschritte wurden jedoch nicht strategisch von außen (z.B. durch die Stiftung) verfügt, sondern schrittweise in Zusammenarbeit mit den Schulen und allen weiteren Verantwortlichen (z.B. Mitarbeitern, kommunalen Behörden, Kollegien, Schulleitungen) experimentierend entwickelt.

- Die Evidenzbasis für das Vorgehen wurde kontinuierlich verbessert.

Der Prozess der Wirkungsmessung entwickelte sich entsprechend von einem anfangs nicht voll umsetzbaren Ansatz sozialer Wirkungsmessung zu einer formativ-begleitenden Evaluation, die Teilergebnisse erzielt und damit Impulse für die Weiterentwicklung des Projekts „Bildung als Chance“ geben konnte. Anstatt auf einem hoch komplexen sozialen Wirkungsmodell beruhte sie zunehmend auf der vertieften, auf guter Datenbasis arbeitenden Analyse einzelner, aussagefähiger „Stellvertretervariablen“ wie etwa der Fehlzeitendatendank. Auch die Wirkungsmessung folgte damit der Logik des iterativen Prozesses der Zusammenarbeit. Sie lässt sich in Zukunft weiter im Interesse der Projektsteuerung verfeinern. Die Studien des CSI haben gezeigt, dass Effekte auf der Schulebene nur durch langfristig einheitliche Erhebungen bzw. Datengrundlagen zu messen sind. Zugleich muss dabei der Aufwand für die Datengewinnung und bei Erhebungen die Aussicht auf gute Antwortquoten in einem angemessenen Verhältnis zum Interesse an Evidenz stehen.

Ein solches Vorhaben steht in einem gewissen Widerspruch zur iterativen Weiterentwicklung des Projekts. Trotz aller positiven Entwicklungen ist „Bildung als Chance“ mit inzwischen etwa 50 operativen Mitarbeitern nur ein kleines Rad im Schulsystem und ein noch kleineres Rad im Leben der Schüler*innen. Dennoch konnten systemische Effekte erzielt werden, wie es sich vor allem in der Detailanalyse der Arbeit von apeiros abzeichnete. Grundlage dafür waren langjährige Datenerhebungen der Fehlzeitendaten. Diese Variable stellt zugleich einen zentralen Indikator für die Gesamtwirkung von „Bildung als Chance“ dar. Zur Verbesserung der langfristigen Evaluation und eines kontinuierlichen Monitorings der Wirkungen kann dieser Indikator um wenige, realistisch quantitativ und qualitativ messbare Zieldimensionen ergänzt werden, die dann langfristig erhoben bzw. erfasst werden können, z.B. Schulabbrecher-Quoten (werden ohnehin bereits von den Behörden erhoben) und ggf. Abschlussquoten. Darüber hinaus können das Erreichen der Versetzung oder eines Abschlusses sowie der Übergang in eine Berufsausbildung, die alle schon von „Bildung als Chance“ als Ziele formuliert werden, als angestrebte Outcomes gemessen werden. Für versetzungsgefährdete Schüler*innen, die Nachhilfe und Beratung von TFD und CW erhalten, ist auch eine Erhebung der Noten (oder eine andere Einschätzung der Versetzungsgefahr) zu Beginn der Betreuung und der Versetzungserfolgs zum jeweiligen Ende des Schuljahres bzw. Halbjahres eine mögliche Zieldimension.

Technisch lassen sich solche Datenerfassungen ggf. durch Erweiterung der Fehlzeitendatenbank, also die Digitalisierung von ohnehin in den Schulen erfassten Informationen, effizient gestalten, so dass eine eigene Erhebung unter Schüler*innen und Eltern möglichst entbehrlich wird, weil sie – nicht zuletzt aufgrund der hohen Anforderungen des Datenschutzes – unvermeidbar hohen Aufwand erfordert und wenig Aussicht auf hohe Antwortquoten und damit valide Daten verspricht. Entscheidend für die weitere projektbegleitende Wirkungsmessung ist daher, dass sie nicht zu aufwändig, aber sinnvoll geplant und standardisiert ist. Mechanismen der Dokumentation und Kommunikation über einzelne Schüler*innen werden bereits entwickelt und könnten um einfache den Verlauf dokumentierende Vermerke zur Wirkungsmessung nutzbar gemacht werden. Ein solches System muss darauf ausgerichtet werden, auf zwei Ebenen sowohl Indikatoren auf Schulebene zu erfassen (Schulabbrecherquoten, Fehlzeiten) als auch – im Zweifel qualitativ – Informationen über die Entwicklungen der direkt von den „Bildung als Chance“-Partnern betreuten einzelnen Schüler*innen auszuwerten.

Für eine Übertragung von „Bildung als Chance“ an andere Standorte könnte damit eine Grundlage gelegt werden, die zugleich ein starkes Argument für den umfassenden Ausbau des Collective Impact liefert. Eine Franchising-Logik der Übertragung könnte die Instrumente der Informationsaufbereitung als Evidenzbasis mit einschließen. Die vorliegende Zusammenfassung fünfjähriger evaluierender Zusammenarbeit und bereits umgesetzte Schritte zur Weiterentwicklung von „Bildung als Chance“ legen die Grundlagen dafür.





CSI



**UNIVERSITÄT
HEIDELBERG**
ZUKUNFT
SEIT 1386