

Mitteilung – zur Kenntnisnahme –

Ergebnisse der Evaluation zum Bonus-Programm
Drucksache 18/0700 (II.B.57 b)

Senatsverwaltung für Bildung,
Jugend und Familie
- I A 1 -
Tel.: 90227 (9227) - 5946

An das

Abgeordnetenhaus von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Mitteilung

- zur Kenntnisnahme -

über die Ergebnisse der Evaluation zum Bonus-Programm

- Drucksache 18/0700 (II.B.57 b) -

Die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie legt nachstehende Mitteilung dem Abgeordnetenhaus zur Besprechung vor:

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 14.12.2017 Folgendes beschlossen:

„Die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie wird aufgefordert, dem Abgeordnetenhaus zum 30.Juni 2018 über die Ergebnisse der Evaluation zum Bonus-Programm zu berichten.“

Hierzu wird berichtet:

Das Bonus-Programm hat sich seit Programmbeginn 2014 zu einem wesentlichen Baustein der Schulentwicklung an Schulen in schwieriger sozialer Ausgangslage entwickelt.

Schulen, deren Schülerschaft zu mindestens 50% von der Zuzahlung zu den Lernmitteln befreit ist, nehmen in Berlin seit 2014 am Bonus-Programm teil. Die Zahl der teilnehmenden Schulen ist von 218 im Jahr 2014 auf 287 Schulen (Stand 01.08.2018) aller Schulformen angestiegen.

Zur Zielstellung des Bonus-Programms gehört die Verbesserung der Bildungschancen von Schülern und Schülerinnen aus sozial benachteiligten Familien, um sie zu höchstmöglichen schulischen Erfolgen und Schulabschlüssen zu führen. Die Abhängigkeit des Bildungserfolgs von der sozialen Herkunft soll deutlich verringert, die Zahl der Schulabbrecher und Schulabbrecherinnen gesenkt werden. Schulen sollen befähigt werden mit der wachsenden Heterogenität der Schülerschaft umzugehen und diese als Chance zu nutzen.

Der Evaluationsbericht des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)¹ liegt jetzt vor. Eine Zusammenfassung des Berichtes ist als Anlage beigelegt. Der gesamte Bericht wird auf der Projekthomepage veröffentlicht:

www.dipf.de/de/bonus-studie-zweiter-ergebnisbericht

Der Bericht macht deutlich, dass das Programm „als wichtiger Teilbaustein und Initiator zur Verbesserung der Situation der Schulen in schwierigen Lagen angesehen werden“ (DIPF 2018, S.226) kann. Schulleiter und Schulleiterinnen aller Schulformen schätzen ebenso wie die befragten Lehrkräfte die durch das Programm ermöglichten Freiräume für die Entwicklung der einzelnen Schulen. Die Schulleitungen stimmen dabei insbesondere den Aussagen zu, dass die zusätzlichen finanziellen Mittel in Eigenverantwortung genutzt werden und dass die Schulen durch das Bonus-Programm ihren spezifischen Rahmenbedingungen flexibler gerecht werden können.

Möglich ist dies den Schulen u.a. durch den Einsatz unterschiedlicher Professionen über Kooperationsvereinbarungen. Hierzu gehören z.B. Schulsozialarbeiter und Schulsozialarbeiterinnen, Sport- und Musikpädagogen sowie Sport- und Musikpädagoginnen, Personen mit künstlerischen Berufen, Bibliothekare und Bibliothekarinnen oder Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen. Die Evaluationsergebnisse deuten darauf hin, dass die Schulen im Rahmen des Bonus-Programms vielfach von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht haben. (DIPF 2018, S.221)

Insbesondere mit Blick auf die Schulentwicklung zeigen sich positive Auswirkungen des Bonus-Programms. „Umfassende und nachhaltige Veränderungen bezüglich des Zusammenhangs von sozialer Herkunft und Bildungserfolg dürften jedoch allein aufgrund des Bonus-Programms kurzfristig kaum erwartbar sein.“ (DIPF 2018, S.226)

„Ich weiß, dass diese Prozesse Zeit brauchen und sich Erfolge manchmal nur in kleinen Schritten einstellen.“ (Senatorin Scheeres 2013²). Der Ergebnisbericht benennt diese Schritte und führt Verbesserungen in den Bereichen Schulklima, soziale Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler, Außenwirkung der Schule, Strukturierung und Optimierung der Schulentwicklungsarbeit sowie Motivation und Innovationsbereitschaft des Kollegiums auf (DIPF 2018, S.222f.). Hierzu gehört u.a. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen pädagogischen Ansätzen und die Bereitschaft eigene Ansätze zu überprüfen (DIPF 2018, S.177). Insbesondere für Schulen in schwieriger Lage sind diese „als ‚weich‘ angesehenen Erfolgskriterien“ (DIPF 2018, S.202) für gelingende Bildungserwerbsprozesse von besonderer Bedeutung.

Dennoch lassen sich auch im Bereich Fehl- und Abbrecherquoten bei den Integrierten Sekundarschulen mit sehr hoher Lmb-Quote positive Entwicklungen aufzeigen. So konnte zwischen 2013/14 und 2016/17 bei 57% der am Bonus-Programm teilnehmenden ISS (Lmb > 75%) ein Rückgang der unentschuldigten Fehlquoten um mindestens 10% vom Ausgangsniveau verzeichnet werden. Nur 33% der nicht geförderten Vergleichsschulen mit einer Lmb-Quote zwischen 35-50% verzeichneten den gleichen Rückgang (DIPF 2018, S.158).

¹ Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung DIPF (2018): BONUS-Studie, Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Bonus-Programms zur Unterstützung von Schulen in schwieriger Lage in Berlin, Zweiter Ergebnisbericht über die Erhebungen aus den Schuljahren 2013/14, 2015/16 und 2016/17.

² Senatsverwaltung für Bildung, Jugend Wissenschaft (Hrsg.) (2013): Bonus-Programm - Unterstützung für Schulen in schwierigen Lagen.

Auch bei den Abbrecherquoten zeigen die ISS mit einer hohen Lmb-Quote günstigere Entwicklungen als die Vergleichsschulen. So konnten im Untersuchungszeitraum 73% der am Bonus-Programm teilnehmenden ISS (Lmb >75%) einen Rückgang der Abbrecherquoten um mindestens 10% vom Ausgangsniveau erzielen, während der Wert für die nicht am Bonus-Programm teilnehmenden Schulen bei 52% lag. (DIPF 2018, S.164)

Im Rahmen des für das Bonus-Programm zentralen Zielvereinbarungsprozesses zwischen Schule und Schulaufsicht haben die Schulen konkrete langfristige Entwicklungsvorhaben, Ergebnisziele sowie Teilziele und Maßnahmen benannt. Die Ziele richten sich nach der individuellen Situation der Schule, die sich u.a. durch die Datenlage darstellt. Die Wege der Zielerreichung sind ebenso unterschiedlich. In Gesprächen mit der Schulaufsicht, die die Schulen bei ihren Vorhaben berät und unterstützt, legen die Schulen einmal jährlich Rechenschaft über die Entwicklung ihrer Schule ab.

Anhand der im Rahmen der Evaluation geführten Befragungen stimmte die große Mehrheit der Schulleiter und Schulleiterinnen der Aussage zu, „dass durch das Bonus-Programm bereits längerfristig geplante Teilziele der Schulentwicklung erreicht werden konnten, die Festlegung von konkreten Entwicklungszielen eine große Stütze für die Schulentwicklung darstellt, aufgrund des Bonus-Programms die Möglichkeit besteht, gezielter über die Bedarfe und Entwicklungspotenziale an den Schulen nachzudenken und die im Rahmen des Bonus-Programms vorgesehene Zielformulierung und die operative Festlegung von Teilzielen in den Zielvereinbarungen wichtige Impulse für die Schulentwicklung gegeben haben“ (DIPF 2018, S.193). Das Programm helfe, sich „über Entwicklungsziele klarer zu werden“. (DIPF 2018, S.102)

Grundsätzlich kann das Bonus-Programm „als genereller Impuls und Anreiz verstanden werden, zielgerichtet Schulentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, um dadurch die Kompetenzen, Strukturen und Abläufe in der eigenständigen Findung, Planung, Umsetzung und Überprüfung von strategischen Entwicklungszielen- und Maßnahmen an den Schulen zu steigern bzw. zu optimieren.“ (DIPF 2018, S.193).

Mehr als 75% der Schulleitungen nehmen in mindestens einer schulischen Problemlage eine deutliche Verbesserung durch das Bonus-Programm wahr. Hierzu gehören die gewachsenen Möglichkeiten im Umgang mit der sozialen und leistungsbezogenen Heterogenität der Schülerschaft, bei der individuellen Förderung und der Sprachförderung sowie ein größerer Spielraum bei der generellen Ausstattung der Schulen und der Verbesserungen des Schulklimas. (DIPF 2018, S.179, S.192)

Zu den zentralen Ergebnissen der Evaluation gehört auch ein verbesserter *Umgang* mit den Problemlagen an den am Bonus-Programm teilnehmenden Schulen. Die Schulleiterin einer Grundschule hält in diesem Zusammenhang fest: *„Also meine Schülerschaft ändere ich nicht. Meine Elternschaft ändere ich damit nicht. Aber für uns, für die Schule, für mich, ist das eine Möglichkeit, die Arbeit innerhalb des Hauses, für die Kinder zu gestalten. [...] Also das Schulleben ist dadurch bunter und ein bisschen, ja, inhaltsreicher geworden.“* (DIPF 2018, S.192f.)

Auch mit Blick auf das Unterrichtsgeschehen nimmt die Mehrheit der Lehrkräfte Auswirkungen des Bonus-Programms wahr. Diese manifestieren sich in einer verbesserten Lernatmosphäre oder zusätzlichen Lerngelegenheiten, von denen die Schüler und Schülerinnen profitieren.

Ein Teil der Lehrkräfte gibt zudem an, neue Impulse für die Unterrichtsgestaltung zu erhalten und hat durch das Bonus-Programm die Möglichkeit, sich stärker auf den vorgesehenen Unterrichtsstoff zu konzentrieren. Die Mehrheit nimmt eine gute Abstimmung zwischen den durch das Bonus-Programm finanzierten Angeboten und dem Unterricht wahr und gibt an, die Angebote im Unterricht vor- und nachzubearbeiten. (DIPF 2018, S.195ff.)

Zur Erreichung der (langfristigen) Entwicklungsziele bedarf es aus Sicht der Schulen jedoch noch weiterer Anstrengungen. Sie schätzen ein, dass die Erreichung der Entwicklungsziele sie „vor große Herausforderungen stellt.“ (DIPF 2018, S.219)

Aus den Erfahrungen des Bonus-Programms und der Evaluation werden folgende Schlussfolgerungen gezogen:

Es ist unabdingbar, Schulen mit schwierigen sozialen Ausgangslagen weiterhin zusätzlich zu unterstützen, um die langfristigen übergeordneten Zielstellungen wie Abbau von Schuldistanz und Erhöhung der Anzahl der Schülerinnen und Schüler mit einem Schulabschluss zu erreichen.

Zielvereinbarungen als Instrument der Schulentwicklung und jährliche Bilanzgespräche mit der Schulaufsicht haben im Schulentwicklungsprozess einen hohen Stellenwert und sollen beibehalten werden.

Nach Auffassung der Schulen ist es wünschenswert, dass der Einsatz flexibler Ressourcen, die je nach konkreter Situation der Schule eigenverantwortlich einsetzbar sind, weiter zuverlässig und langfristig möglich wäre.

Schulverträge

Die Erfahrungen des Bonus-Programms hinsichtlich des Abschlusses von Zielvereinbarungen und deren positive Auswirkung auf Schulentwicklungsprozesse sollen für alle Berliner Schulen nutzbar gemacht werden.

Deshalb sind die aus dem Programm gewonnenen Erfahrungen der Ausgangspunkt für Schulverträge. Eine Arbeitsgruppe aus Schulleitern und Schulleiterinnen sowie Vertretern und Vertreterinnen der Schulaufsicht hat ein Schulvertrag entwickelt, der verbindlich auf Grund der Datenlage und der Rahmenbedingungen der Schule, den vorhandenen Ressourcen und den daraus erwachsenden Zielstellungen auch die Unterstützungsmaßnahmen mit der Schulaufsicht festlegt. Dazu wurden Leitlinien zu den neuen Verträgen und den jährlichen Bilanzgesprächen erarbeitet, die momentan allen Schulen vorgestellt werden.

Entwicklung eines Indikatorenmodells für alle Schularten

Zur Information über die aktuelle Datenlage der jeweiligen Schule (Schulabbrecherquoten, unentschuldigte Fehltage, etc.) können die ISS bereits das Indikatorenmodell nutzen. Dieses dient Schule und Schulaufsicht bei der Formulierung relevanter Zielstellungen, die in einem bestimmten Zeitraum umzusetzen und jährlich abzurechnen sind. Für Grundschulen und Gymnasien befindet sich dieses Instrument in der Entwicklung.

Vernetzung der Schulen

Die von den Schulen gewünschte stärkere Vernetzung, um Erfahrungen zu gelungenen Projekten und erfüllten Zielstellungen auszutauschen, wird zukünftig von proSchul unterstützt. Schulen mit gleicher Ausgangslage können über das Indikatorenmodell ermittelt und zu einem gezielten Austausch über unterschiedliche Lösungsansätze geführt werden. Weitere Unterstützung der Schulen durch proSchul kann durch Beratung und Coaching erfolgen.

Unterstützung der Schulen bei Verwaltungsaufgaben

Die Schulen sehen sich mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben konfrontiert. Die Unterstützung besonders durch persönliche Beratung (Helpdesk), die Handreichungen und Schulungen zu Zielvereinbarungen und der Landeshaushaltsordnung wird von den Schulleitungen als hilfreich empfunden und deshalb fortgesetzt.

Zur Entlastung der Schulleitungen für Verwaltungsaufgaben, die nicht nur im Bonus-Programm sondern auch bei anderen eigenverantwortlich verwalteten Ressourcen anfallen, wurden bereits 121 Schulen mit Verwaltungsleitern und Verwaltungsleiterinnen versorgt, 2019 kommen weitere VZÄ (Vollzeitäquivalente) hinzu, so dass insgesamt über 200 Schulen ausgestattet sein werden. (Weitere Informationen in der Beantwortung der Schriftlichen Anfrage 18/14786)

Auswirkungen auf den Haushaltsplan und die Finanzplanung:

Die Inanspruchnahme der Mittel des Bonus-Programms 2017 stellt sich zusammengefasst wie folgt dar (Angaben in T€):

Kapitel 1012	Bezeichnung	Ansatz 2017 *	Mittelzuweisung lt. Einstufung (Kategorie) inkl. Evaluation vgl. HA-Bericht Rote Nummer 0822	Ist- Ausgaben per 31.12.2017
Titel 42734	Aufwendungen für freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Förderung von Schulen im Rahmen des Bonus-Programmes	3.286,0	Schulen entscheiden eigenverantwortlich	2.342,7
Titel 52534	Unterstützung von Schulen im Rahmen des Bonus-Programmes	7.350,0		2.741,3
Titel 68434	Zuschüsse für Träger zur Förderung von Schulen im Rahmen des Bonus-Programmes	7.394,0		11.924,7
Gesamtausgaben Bonus-Programm		18.030,0	18.003,1	17.008,7
			Inanspruchnahme rd. 95 %	

*) Die Titel sind gegenseitig deckungsfähig

Seit dem 1.1.2018 wurde der Titel 1012/53434 „Sachausgaben zur Unterstützung von Schulen im Rahmen des Bonus-Programmes“ neu mit einem Merkansatz von 1000 Euro in die Maßnahmengruppe „02 Bonus-Programm“ aufgenommen um die Transparenz der Ausgaben besser abbilden zu können.

Die Gesamtfördersumme beträgt für alle Schulbudgets 2018 insgesamt 18.497.729 €. Die Mittel für die Umsetzung des Bonus-Programms sind im Doppelhaushaltsplan 2018/19 im Kapitel 1012, Maßnahmengruppe 02 in Höhe von insgesamt jeweils 18.440.000 € etatisiert (2017: 18.030.000 €). Bei Bedarf wird die Differenz aus dem Epl. 10 ausgeglichen. Bis 1.07.2018 wurden Gesamtausgaben in Höhe von 7.054.081 € abgerechnet (rd. 48 %).

Ich bitte, den Beschluss damit als erledigt anzusehen.

Berlin, den 19. September 2018

Sandra Scheeres

Kapitel 6

Zusammenfassung zentraler Befunde und Fazit

Susanne Böse, Marko Neumann, Theresè Gesswein, Eunji Lee & Kai Maaz

Im Zentrum des vorliegenden zweiten Ergebnisberichts zur wissenschaftlichen Begleitung des Berliner Bonus-Programms für Schulen in schwieriger Lage standen drei übergeordnete Fragenkomplexe, anhand derer rund drei Jahre nach dem Start des Bonus-Programms ein umfassender Überblick zur *Bewertung*, *Umsetzung* und den bislang beobachtbaren *Wirkungen* des Programms gegeben wurde. Dies erfolgte unter einer multiperspektivischen Betrachtungsweise, indem einerseits sowohl Befragungs- als auch Interviewdaten von Schulleitungen und Lehrkräften in die Ergebnisdarstellungen einbezogen wurden. Andererseits wurde basierend auf den programmbezogenen Zielvereinbarungen der Schulen eine umfangreiche Dokumentenanalyse durchgeführt. Darüber hinaus erfolgte auf Grundlage von ausgewählten schulstatistischen Kennwerten (Schuldistanz, Abbrecherquoten, Förderprognose am Ende der Grundschule) eine vergleichende Untersuchung der Entwicklung dieser Erfolgsindikatoren in Abhängigkeit der Programmteilnahme. Im Folgenden sollen die wesentlichen Ergebnisse bezüglich der drei übergreifenden Fragenkomplexe zunächst zusammengefasst und abschließend im Rahmen eines Gesamtfazits diskutiert werden.

6.1 Bewertung des Bonus-Programms

Insgesamt positive Bewertung des Bonus-Programms durch die Schulleitungen und Lehrkräfte bei weiterem Anstieg der Akzeptanz

Hinsichtlich der globalen und konzeptionellen Aspekte des Bonus-Programms zeigte sich, dass die Beurteilung des Bonus-Programms sowohl durch die Schulleiterinnen und Schulleiter als auch durch die Lehrkräfte drei Jahre nach dessen Einführung insgesamt positiv ausfällt. Das Bonus-Programm wird im Gesamten als sehr sinnvoll angesehen und es wird betont, dass es richtig sei, den Schulen finanzielle Mittel zur weitgehend freien Verfügung bereitzustellen. Die Einschätzungen der Lehrkräfte fielen etwas zurückhaltender aus als die der Schulleitungen, sie bewegten sich aber immer noch im positiven bis sehr positiven Bereich. Des Weiteren bewerteten die Schulleiterinnen und Schulleiter die globalen und konzeptionellen Aspekte des Bonus-Programms zum Zeitpunkt der dritten Erhebung im Vergleich zur Ausgangserhebung signifikant besser. Die bereits zu Programmstart beobachtbare hohe Akzeptanz des Bonus-Programms hat also im Zeitverlauf nochmals zugenommen.

Differenzierte Bewertung der einzelnen Teilbestandteile des Programms durch die Schulleitungen und Lehrkräfte

Bezüglich der einzelnen Programmbestandteile wurde insbesondere die autonome Entscheidungshoheit über den Einsatz der Bonus-Mittel sowohl von den Schulleiterinnen und Schulleitern als auch von den Lehrkräften sehr positiv eingeschätzt. Im Gegensatz dazu wurde die Komponente des ansteigenden, erfolgsabhängigen Leistungsbonus bei gleichzeitig zurückgehender, erfolgsunabhängiger Basiszuweisung kritischer beurteilt. Dem Aspekt der gleichen Fördersummen, die unabhängig von der jeweiligen Schulgröße vergeben werden, standen die Lehrkräfte (wie schon die Schulleitungen zu Beginn des Programms) eher ablehnend gegenüber.

Die Einschätzungen der Schulleitungen zu den einzelnen Teilbestandteilen des Programms haben sich im Programmverlauf seit der Ausgangserhebung kaum verändert.

Kohärente Wahrnehmung des Programms durch die Schulleiterinnen und Schulleiter

Das Bonus-Programm wird von den Schulleitungen insgesamt als verständlich, sinnvoll und gut umsetzbar wahrgenommen (sogenanntes „Kohärenzgefühl“) und als eine Bereicherung für die Schulen empfunden. Im Zeitverlauf konnte zudem ein signifikanter Anstieg in den Kohärenzeinschätzungen der Schulleitungen verzeichnet werden. Diese Veränderung kann vermutlich auf die bisher gemachten Erfahrungen und die damit einhergehende Routine in der Programmumsetzung zurückgeführt werden.

Weiterhin zurückhaltende Erwartungen an das Bonus-Programm durch die Schulleitungen und Lehrkräfte

Die Erwartungshaltungen bezüglich des Erreichens der übergreifenden Ziele des Programms fielen rund eineinhalb (Schulleitungen, 2. Erhebungszeitpunkt) bzw. drei Jahre (Lehrkräfte, 3. Erhebungszeitpunkt) nach Programmbeginn nach wie vor vorsichtig zurückhaltend aus und bewegten sich überwiegend im Bereich mittlerer Zustimmung. Am positivsten fielen die Erwartungen an das Bonus-Programm hinsichtlich der gestärkten Eigenverantwortung der Schulen aus. Am skeptischsten standen die Schulleitungen und Lehrkräfte dem Aspekt gegenüber, dass das Bonus-Programm zu einer Entkopplung von Bildungserfolg und sozialer Herkunft führen wird. Diese zurückhaltende Einschätzung könnte jedoch auf die sehr weit gefasste und über die politisch formulierten Ziele des Bonus-Programms hinausgehende Formulierung des Items zurückzuführen sein („Das Bonus-Programm wird zu einer Entkopplung von Bildungserfolg und sozialer Herkunft führen.“). Die Erwartungen der Lehrkräfte korrespondierten weitestgehend mit Einschätzungen der Schulleiterinnen und Schulleiter. Zwar deutet sich bei den Schulleitungen im Zeitverlauf eine positive Tendenz hinsichtlich der Erwartungshaltungen an, jedoch fiel diese Entwicklung nicht statistisch signifikant aus.

Deutliches Votum der Schulleitungen zur weiteren Teilnahme am Bonus-Programm

85 Prozent der zum zweiten Erhebungszeitpunkt befragten Schulleitungen gaben eineinhalb Jahre nach Beginn des Bonus-Programms an, dass ihnen die weitere Teilnahme am Programm „sehr wichtig“ ist, weitere 14 Prozent äußerten eine leichte Zustimmung („eher wichtig“). Die hohen Zustimmungsteile unterstreichen die Akzeptanz des Bonus-Programms.

6.2 Die Umsetzung des Bonus-Programms an den Schulen aus der Perspektive der Schulleitungen und Lehrkräfte

Hauptziele der Schulen im Rahmen des Bonus-Programms liegen in der Verbesserung der individuellen Förderung, der Erhöhung der Motivation der Schülerschaft sowie der Verbesserung des Schulklimas und der Leistungen der Schülerinnen und Schüler

Auch drei Jahre nach Einführung des Programms verfolgen die Schulen weitgehend ähnliche Vorhaben wie zu Beginn des Programms, wobei die Einschätzungen der Lehrkräfte in weiten Teilen mit den Schulleitereinschätzungen korrespondierten. Noch immer sind Verbesserungen im Bereich der individuellen Förderung und des Schulklimas sowie die Steigerung der Motivation und der Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler wichtige Zielvorhaben für die Schulen. Auch werden die Verbesserung des Sprachstands, die Vermittlung von Konfliktlösungsstrategien und die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Eltern nach wie vor als wichtige

Zielvorhaben benannt. Mit Blick auf die stärkere Zuwendung zu psychosozialen Problemen der Schülerinnen und Schüler, den Erwerb von Schlüsselqualifikationen, die Erhöhung der Motivation des Kollegiums sowie die Verbesserung der Lehrerverkooperation und Teamarbeit konnte ein leichter Rückgang ausgemacht werden: Wurden diese Vorhaben in der Ausgangserhebung noch als durchaus wichtige Anliegen benannt, bewegten sich die Einschätzungen der Schulleiterinnen und Schulleiter nun eher im mittleren Zustimmungsbereich.

Leichter Anstieg der Kenntnisse und Fähigkeiten in der eigenständigen Mittelbewirtschaftung

Die Schulleitereinschätzungen hinsichtlich ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten bezogen auf die eigenverantwortliche Mittelbewirtschaftung fielen drei Jahre nach Programmstart im Vergleich zur Ausgangserhebung tendenziell höher aus, wenngleich keine signifikanten Unterschiede feststellbar waren. Die an der Umsetzung des Bonus-Programms beteiligten Lehrkräfte schätzten ihre Kenntnisse und Fähigkeiten hinsichtlich der eigenverantwortlichen Mittelbewirtschaftung geringer ein als die Schulleiterinnen und Schulleiter. Angesichts ihres in erster Linie im unterrichtlichen Handeln angesiedelten Aufgabenbereichs erscheint dieser Befund jedoch wenig überraschend.

Anstieg der selbsteingeschätzten Fähigkeiten zum effektiven Einsatz der Bonus-Mittel

Bezüglich der selbsteingeschätzten Fähigkeiten der Schulleitungen zum effektiven Einsatz der Bonus-Mittel konnte im Zeitverlauf ein substanzieller und statistisch signifikanter Anstieg festgestellt werden. Die Selbsteinschätzungen für die an der Umsetzung des Bonus-Programms direkt beteiligten Lehrkräfte lagen im Vergleich zu den Einschätzungen der Schulleiterinnen und Schulleiter auf einem etwas niedrigeren Niveau, korrespondierten jedoch in weiten Teilen mit den Schulleitereinschätzungen zum Zeitpunkt der Ausgangserhebung.

Weiterhin hohe Mittelausschöpfungsquoten sowie mehr Ausgaben für Vertragsabschlüsse als für Sachmittel

Mit einer mittleren Ausschöpfungsquote von rund 93 bzw. 95 Prozent in der zweiten sowie dritten Zielvereinbarungsphase kann festgehalten werden, dass die Schulen nahezu alle der zur Verfügung gestellten Mittel ausgeschöpft haben. Dabei haben zu beiden Zeitpunkten rund 80 Prozent der Schulen mehr als 90 Prozent der Mittel verausgabt. Die Ausgaben auf Ebene der einzelnen Schulen erfolgten zu über 80 Prozent im Rahmen von Vertragsabschlüssen, während für Sachmittel im Durchschnitt ca. 16 Prozent verausgabt wurden.

Die Organisation und Koordination des Bonus-Programms liegt weiterhin hauptsächlich in den Händen der Schulleiterinnen und Schulleiter

Die Ergebnisse bezüglich der Verantwortlichkeiten im Bonus-Programm zeigten, dass mit rund 99 Prozent nach wie vor hauptsächlich die Schulleiterinnen und Schulleiter für die Organisation und Koordination des Bonus-Programms zuständig sind. Im Vergleich zur Ausgangserhebung deuteten sich jedoch auch kleinere Verschiebungen an: So ist nun auch häufiger ein anderes Mitglied der Schulleitung (rund 36 Prozent) bzw. ein neu gebildetes Gremium (rund 12 Prozent) für die Organisation des Bonus-Programms (mit-)verantwortlich.

Primäre Entscheidungsgrundlagen für die Mittelverwendung sind nach wie vor Wünsche des Personals, das Schulprogramm sowie soziale und schulpädagogische Bedarfe

Mit Blick auf die Entscheidungsgrundlagen für die Mittelverwendung werden weiterhin die Wünsche bzw. Angebote des Personals (wenn auch im Vergleich zur Ausgangserhebung etwas rückläufig), die Umsetzung des Schulprogramms, soziale und schulpädagogische Bedarfe sowie Wünsche bzw. Vorschläge der Schulleitung als besonders bedeutsame Entscheidungsgrundla-

gen für den Einsatz der Bonus-Mittel benannt, während externe Beratung (Coaching) und Wünsche der Eltern in dieser Hinsicht eine eher untergeordnete Rolle spielen. Die Einschätzungen der Lehrkräfte fallen weitgehend ähnlich aus, wobei die Wünsche und Angebote des Personals im Vergleich zu den Einschätzungen der Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer Priorität geringer eingeschätzt werden.

Transparenz und Konsens hinsichtlich des Zielfindungsprozesses

Der Prozess der Zielfindung im Bonus-Programm wurde sowohl durch die Schulleiterinnen und Schulleiter als auch die Lehrkräfte als insgesamt sehr klar und transparent eingeschätzt. Über die anvisierten Ziele und Maßnahmen herrschte an den Schulen in weiten Teilen Konsens.

Durchführung regelmäßiger Gespräche als häufigste Maßnahme zur Überprüfung der Zielerreichung

Der Grad der Zielerreichung wird nach Angaben der Schulleiterinnen und Schulleiter am häufigsten über regelmäßige Gespräche mit den an der Umsetzung des Bonus-Programms Beteiligten überprüft. Seltener nutzten die Schulleiterinnen und Schulleiter hingegen die Auswertung von Statistiken sowie das Setzen und Überprüfen von Zwischenzielen. Der Blick auf die einzelnen Schulformen zeigte, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter der Gymnasien häufiger Gespräche mit den Adressaten des Bonus-Programms führten und auch eine schriftliche Dokumentation der Fortschritte häufiger erfolgt als bei den Schulleiterinnen und Schulleiter der anderen Schulformen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter der Integrierten Sekundarschulen sowie der Gemeinschaftsschulen nutzten demgegenüber vergleichsweise häufiger die Auswertung von Statistiken zur Überprüfung der Zielerreichung.

Realistischere Formulierung der Ziele im Falle einer unvollständigen Zielerreichung

Eine unvollständige Zielerreichung im Rahmen des Bonus-Programms und der damit verbundene Rückgang der zur Verfügung stehenden Bonus-Mittel wurde an den betroffenen Schulen hauptsächlich zum Anlass dafür genommen, die Ziele der Schule in Zukunft realistischer zu formulieren. Eine mangelnde Motivation der Beteiligten oder ungeplante Kündigungen von im Rahmen des Bonus-Programms eingestelltem Personal gehen nach Einschätzung der Schulleitungen hingegen kaum mit einem niedrigeren Mittelumfang im Falle einer unvollständigen Zielerreichung einher.

Persönliche Beratung durch die Senatsverwaltung nützlichste Unterstützungsmaßnahme

Die Unterstützungsangebote der Senatsverwaltung wurden von den Schulleitungen überwiegend positiv bewertet. Besonders die persönliche Beratung in Form des sogenannten „Helpdesks“ wurde als sehr nützlich empfunden.

Seltener Austausch mit anderen Schulen bzw. Schulleitungen im Bonus-Programm

Im Rahmen der Umsetzung des Bonus-Programms fand insgesamt eher selten ein Austausch mit anderen Schulen bzw. mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern statt. So berichteten über 40 Prozent der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter keinerlei Austausch. Sofern ein Austausch stattfand, wird dieser noch am stärksten über Treffen mit anderen Schulleitungen zum Erfahrungsaustausch realisiert. Der Besuch anderer Bonus-Schulen sowie Einladungen zum Erfahrungsaustausch durch die Senatsverwaltung oder die Schulaufsicht finden hingegen kaum statt.

Gute Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht

Die Zusammenarbeit mit der regionalen Schulaufsicht im Rahmen des Bonus-Programms bewerteten die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter grundlegend positiv. So gaben sie an, dass die Zusammenarbeit insgesamt von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist und man im Rahmen des Bonus-Programms „an einem Strang ziehe“. Die Einschätzungen zum Ausmaß konkreter Vorschläge der Schulaufsicht bezüglich der Umsetzung des Bonus-Programms fielen etwas verhaltener aus, wobei dies mit der grundlegenden Idee des Bonus-Programms, dass sich die Schulen ihre Ziele selbstständig setzen sollten und die Schulaufsicht vor allem eine unterstützende und beratende Funktion einnehmen sollte, durchaus korrespondiert.

Positive Bewertung der Kooperation mit externen Anbietern im Rahmen des Bonus-Programms

Sowohl die Schulleiterinnen und Schulleiter als auch die Lehrkräfte bewerteten die Zusammenarbeit mit externen Anbietern im Bonus-Programm insgesamt (sehr) positiv, wobei die Einschätzungen der Lehrkräfte etwas niedriger ausfielen.

Hoher Stellenwert des Bonus-Programms an den Schulen

Hinsichtlich des schulischen Alltags und der Schulentwicklung insgesamt sowie mit Blick auf die Transparenz des Bonus-Programms für die beteiligten Akteure hat das Bonus-Programm nach Einschätzung der Schulleiterinnen und Schulleiter insgesamt einen hohen Stellenwert an den Schulen. Lediglich die Schulleitungen der Gymnasien gaben diesbezüglich etwas zurückhaltendere Einschätzungen ab.

Positive Beurteilung des Standes der Entwicklungsvorhaben im Bonus-Programm

Bezogen auf den Stand ihrer Entwicklungsvorhaben gab die deutliche Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter an, dass sie insgesamt bereits wichtige Teilziele erreichen konnten und sich zudem „auf einem guten Weg“ hinsichtlich dieser sehen. Hierbei korrespondierten die Einschätzungen der Lehrkräfte in weiten Teilen mit denen der Schulleiterinnen und Schulleiter. Die Schulleiterinnen und Schulleiter der Gemeinschaftsschulen gaben im Vergleich zu den Schulleiterinnen und Schulleiter der anderen Schulformen häufiger an, dass zur Erreichung der Entwicklungsziele „noch viel Arbeit vor ihnen liegt“ und sie die Erreichung ihrer Entwicklungsziele „vor große Herausforderungen stellt“.

Positive Beurteilung der Eigenverantwortung der Schulen im Rahmen des Bonus-Programms

Die verstärkte Eigenverantwortung der Schulen im Rahmen des Bonus-Programms wurde von den Schulen grundlegend positiv beurteilt. Die Schulleiterinnen und Schulleiter äußerten sich zustimmend dahingehend, dass durch das Programm insgesamt mehr Freiräume für die Entwicklung der einzelnen Schulen besteht, die finanziellen Mittel weitestgehend autonom genutzt werden können und die Schulen nun flexibler ihren spezifischen Rahmenbedingungen gerecht werden können. Aufgrund der Tatsache, dass die verstärkte Eigenverantwortung der Schulen aber auch zusätzliche und neue Aufgaben mit sich bringt, sahen die Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Zusammenhang gleichzeitig Potenzial für eine stärkere Entlastung v.a. auf der administrativen Ebene.

Zielvereinbarungen der ersten Förderperiode offenbaren breites Spektrum an gesetzten Zielen, zum Teil sind schulformspezifische Schwerpunktsetzungen erkennbar

In den Zielvereinbarungen der ersten Förderphase offenbart sich eine thematische Vielfalt bezüglich der mit dem Bonus-Programm verfolgten Zielsetzungen. Es werden sowohl die Schülerschaft und die Entwicklung der Schule angesprochen als auch das Personal und die Eltern, wo-

bei die beiden ersten Kategorien deutlich häufiger genannt werden und sich in weitere Subkategorien ausdifferenzieren lassen.

Weiterhin sind schulformspezifische Unterschiede in den Zielsetzungen auszumachen. Integrierte Sekundarschulen fokussieren stärker die Verbesserung „messbaren Schülerverhaltens“, bspw. in Form von Schuldistanz oder Schulabschlüssen. Die Gymnasien nehmen hauptsächlich den Bereich „Lernen“ sowie die „Außenwirkung der Schule/ Schulgestaltung“ in den Blick. Die Gemeinschaftsschulen konzentrieren sich stärker auf die „Organisation des Schulalltags“ und die Förderschulen nennen neben der Verbesserung „anderer Kompetenzen“ auch die Kategorie „Schulsozialarbeit“ relativ häufig. Die Grundschulen legen ihren Fokus überwiegend auf die Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler in verschiedenen Bereichen und widmen sich dem Thema „Lernen“.

Auch der Anteil der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund scheint in den Zielsetzungen der Schulen Berücksichtigung zu finden. So werden mit höherem ndH-Anteil der Schulen auch Zielsetzungen im Bereich „Sprache/Lesen“ häufiger genannt. Zudem stellt auch die Zielsetzung „Außenwirkung der Schule/Schulgestaltung“ insbesondere für Schulen mit einem ndH-Anteil von über 75 Prozent ein wichtiges Ziel dar.

Schulen wählen unterschiedliche Wege zur Zielerreichung

Auch bezüglich der zum Erreichen der Ziele eingesetzten Maßnahmen zeigen die Zielvereinbarungen ein breites Spektrum. Am häufigsten werden dabei „langfristige Schülerprojekte und Schülerbeteiligung“ sowie „kurzweilige Projekte und Angebote“ genutzt und sprechen damit die Schülerinnen und Schüler direkt an. Mit Maßnahmenbereichen wie „Umstrukturierungen und neue Abläufe im Schulalltag“ oder „neue/ zusätzliche sächliche oder räumliche Ausstattung“ wird aber auch die Schule adressiert.

Schulformunterschiede in den Maßnahmen sind kaum erkennbar und auch die Zusammensetzung der Schülerschaft (Imb- und ndH-Anteil) scheint bezüglich der Maßnahmen kaum eine Rolle zu spielen. Bezüglich der gemeinsamen Betrachtung von Zielen und Maßnahmen fällt auf, dass einerseits bestimmte Maßnahmen sehr häufig in Bezug auf die Erreichung eines bestimmten Ziels gewählt werden – wie etwa die Beschaffung „neuer/zusätzlicher sächlicher oder räumlicher Ausstattung“ in Bezug auf das Ziel „Außenwirkung der Schule/ Schulgestaltung“. Andererseits werden bestimmte Maßnahmen – wie beispielsweise „Umstrukturierungen und neue Abläufe im Schulalltag“ – im Hinblick auf die Erreichung nahezu jeden Ziels angegeben.

6.3 Wirkungen des Bonus-Programms

Die Feststellung von tatsächlichen „Effekten“ des Bonus-Programms stellt vor dem Hintergrund der vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Programms eine besondere forschungsmethodische Herausforderung dar. Um Hinweise auf Auswirkungen des Programms zu erhalten, wurden unterschiedliche Herangehensweisen gewählt. Zum einen wurde die Entwicklung schulstatistischer Kennwerte zur Schuldistanz, zur Zahl der Schulabbrecher und zu den Förderprognosen am Ende der Grundschule in Abhängigkeit der Teilnahme am Bonus-Programm untersucht. Darüber hinaus wurden Veränderungen aus den Schulleiterbefragungen zu Programmbeginn und drei Jahre nach Programmstart in den Blick genommen (etwa zu den wahrgenommenen schulischen Problemlagen, dem Ausmaß an Kooperationen, den personellen Ressourcen oder der Innovationsbereitschaft des Kollegiums). Darüber hinaus wurden Schullei-

tungen und Lehrkräfte drei Jahre nach Programmstart explizit um Einschätzungen zu den ihrerseits wahrgenommenen Auswirkungen des Bonus-Programms gebeten.

Keine übergreifenden Auswirkungen des Programms auf Fehl- und Abbrecherquoten sowie Förderprognosen der Grundschulen, zum Teil etwas positivere Entwicklungen an Programmschulen mit hohem lmb-Anteil (75 Prozent oder größer)

Mit Blick auf die Untersuchung der schulstatistischen Kennwerte zur Entwicklung der unentschuldigten Fehltag (Schuldistanz), der Abbrecherquoten an Integrierten Sekundarschulen und der Förderprognosen am Ende der Grundschule konnten nur bedingt Hinweise auf bedeutsame Unterschiede in der Entwicklung zwischen am Bonus-Programm teilnehmenden und nicht teilnehmenden Schulen gefunden werden. Bezüglich der *Fehlquoten* an den am Programm teilnehmenden Schulen deuten sich für ISS mit hoher lmb-Quote (> 75 Prozent) etwas günstigere Entwicklungen als an den anderen Schulen an. So konnten zwischen den Schuljahren 2013/14 und 2016/17 acht der 14 (bzw. 57 Prozent) untersuchten ISS mit hoher lmb-Quote einen Rückgang der unentschuldigten Fehlquote um mindestens 10 Prozent vom Ausgangsniveau verzeichnen. An den 31 untersuchten Bonus-Schulen mit einer lmb-Quote zwischen 50 und 75 Prozent war dies für 36 Prozent der Schulen der Fall; ein ähnlicher Anteil wie er sich auch an den nicht am Bonus-Programm teilnehmenden Schulen fand. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Veränderungen nicht zwingend eine Folge des Bonus-Programms darstellen müssen, sondern auch auf andere Maßnahmen zur Reduktion der Schuldistanz zurückzuführen sein könnten. Aufgrund der jährlichen Schwankungen bedarf es hier weiterer Beobachtungen in den kommenden Schuljahren, um deutlichere Hinweise auf divergierende Entwicklungsmuster zu gewinnen.

Ähnliches gilt auch für die *Abbrecherquoten* an den ISS. So konnten zwischen den Schuljahren 2013/14 und 2015/16 elf der untersuchten 15 (bzw. 73 Prozent) am Bonus-Programm teilnehmenden ISS mit einer lmb-Quote über 75 Prozent einen Rückgang der Abbrecherquoten um mindestens 10 Prozent vom Ausgangsniveau erzielen, während dies an den Bonus-Schulen mit einem lmb-Anteil zwischen 50 und 75 Prozent für lediglich 45 Prozent und an den nicht am Programm teilnehmenden Schulen für 52 Prozent der Fall war. Auch hier ist herauszustellen, dass auf Basis der vorliegenden Befunde nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass die im Vergleich stärker rückläufigen Abbrecherquoten an den Bonus-Schulen mit hoher lmb-Quote auch tatsächlich eine Auswirkung des Bonus-Programms darstellen.

Für die am Ende der Grundschule vergebenen *Förderprognosen* (Bildungsgangempfehlung für das Gymnasium) fanden sich keine Hinweise auf divergierende Entwicklungsverläufe in Abhängigkeit der Programmteilnahme.

Anstieg der personellen Ressourcen

Befragt nach dem Vorhandensein verschiedener, neben den Lehrkräften pädagogisch tätigen, Personengruppen (z.B. Schulsozialarbeiter, Sport- und Musikpädagogen, Personen mit künstlerischen Berufen, Bibliothekskräfte), ließen sich im Untersuchungszeitraum überwiegend positive Entwicklungen feststellen. Die Auswertung der Zielvereinbarungen und weiterer Befragungsangaben der Schulleitungen und Lehrkräfte deutet darauf hin, dass die Anstiege in den personellen Ressourcen in nicht unerheblichem Ausmaß auch auf das Bonus-Programm zurückzuführen sein dürften.

Zunahme von Kooperationen mit externen Anbietern

Auch für das Ausmaß von Kooperationen mit externen Anbietern ließen sich im Zeitverlauf seit dem Programmstart überwiegend positive Entwicklungen beobachten. Dies gilt unter anderem für Kooperationen mit kulturellen Institutionen (z.B. Museen, Theater, Bibliothek), freien Trä-

gern der Jugendhilfe, öffentliche Ämter/Bezirk/Stadt, Polizei/Feuerwehr, Kunst- oder Musikschulen, Sportfördervereine, Schulfördervereine sowie Universitäten und Fachhochschulen. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Anstiege zumindest in Teilen dem Bonus-Programm zuzuschreiben sind.

Anstieg der Innovationsbereitschaft im Kollegium

Im Vergleich zum Programmstart schätzten die Schulleitungen die Offenheit des Kollegiums für pädagogische Innovationen und Veränderungen drei Jahre nach Programmbeginn signifikant höher ein. Die Angaben der Schulleitungen und Lehrkräfte zu den explizit dem Bonus-Programm zuschreibbaren Veränderungen deuten darauf hin, dass der festgestellte Anstieg der Innovationsbereitschaft in Teilen auch als Folge des Bonus-Programms zu betrachten sein könnte.

Überwiegend Konstanz in den schulischen Problemlagen, in Teilbereichen jedoch auch rückläufige und zunehmende Tendenzen erkennbar

Die Einschätzungen der Schulleitungen zu den ihrerseits zu Programmbeginn und drei Jahre nach Programmstart wahrgenommenen schulischen Problemlagen offenbaren überwiegend Konstanz. In einigen Teilaspekten, z.B. Arbeitsbelastung der Lehrkräfte, zurückgehenden Zahl an Schüleranmeldungen (insbesondere ISS), hohe Wiederholerquote (insbesondere Grundschule), nicht bedarfsgerechte Personalversorgung (insbesondere Förderschulen) sind jedoch auch Rückgänge in den wahrgenommenen Problemlagen erkennbar, wenngleich nicht unmittelbar abgeschätzt werden kann, inwieweit diese Entwicklungen als Auswirkungen des Bonus-Programms betrachtet werden können. Andererseits finden sich auch Hinweise auf teilweise gestiegene Problemlagen, etwa mit Blick auf den erhöhten Sprachförderbedarf (insbesondere ISS) oder die den Einschätzungen der Schulleitungen nach gestiegene Aggressivität unter den Schülerinnen und Schülern (insbesondere Förderschulen). Vor dem Hintergrund der aktuellen Flüchtlingsbewegung und den diesbezüglichen zusätzlichen Herausforderungen an den Schulen in schwieriger Lage kann in den überwiegend unveränderten Einschätzungen der schulischen Problemlagen durch die Schulleitungen möglicherweise ein indirekter Anhaltspunkt für potentielle („Puffer“-)Wirkungen durch das Bonus-Programm gesehen werden.

Schulen nehmen infolge des Bonus-Programms Verbesserungen im Umgang mit ihren Problemlagen wahr

Befragt nach den expliziten Auswirkungen des Bonus-Programms, sind über 90 Prozent der Schulleitungen der Ansicht, dass das Bonus-Programm an den Schulen in schwieriger Lage „wirklich etwas bewirkt“, wobei 40 Prozent eine starke Zustimmung und 50 Prozent eine leichte Zustimmung äußern. Im Hinblick auf die Auswirkungen des Bonus-Programms auf die jeweiligen schulischen Problemlagen sehen rund drei Viertel der Schulen in wenigstens einem Teilaspekt starke Verbesserungen in Folge des Programms, über 40 Prozent in vier oder mehr Teilaspekten. Hervorzuheben ist dabei, dass sich die generellen Problemlagen der Schulen seit dem Programmstart aus Sicht der Schulleitungen insgesamt betrachtet nur geringfügig verändert haben. Die dennoch wahrgenommenen programmbedingten Verbesserungen bezüglich der Problemlagen können somit als Hinweis darauf gewertet werden, dass sich die Maßnahmen des Bonus-Programms nicht immer unmittelbar auf die Problemlagen selbst auswirken, sondern vielmehr einen *besseren Umgang mit den Problemlagen* ermöglichen.

Programmbedingte Verbesserungen vor allem in den Bereichen des Schulklimas, der Innovationsbereitschaft des Kollegiums, den Möglichkeiten zum Umgang mit Heterogenität und zur Sprachförderung sowie der generellen Ausstattung der Schulen

Vergleichsweise starke Verbesserungen nahmen die Schulleiterinnen und Schulleiter sowie die Lehrkräfte in den Bereichen des Schulklimas, des Schülerverhaltens, der Außenwirkung der Schulen, der Motivation und Innovationsbereitschaft des Kollegiums, den Möglichkeiten zum Umgang mit der sozialen und leistungsbezogenen Heterogenität der Schülerinnen und Schüler und zur individuellen Förderung, zum Sprachförderbedarf sowie der generellen Ausstattung der Schulen wahr. Die Anteile der befragten Schulleitungen und Lehrkräfte, die in diesen Bereichen „starke“ Verbesserungen durch das Bonus-Programm wahrnahmen, bewegte sich in einem Rahmen von 18 bis 33 Prozent, bezogen auf die generelle Ausstattung der Schulen bis zu 48 Prozent. Hervorzuheben ist ferner, dass für die meisten erfragten Teilaspekte von einem erheblichen Anteil der Schulleitungen und Lehrkräfte zumindest kleine („etwas“) Verbesserungen durch das Bonus-Programm gesehen wurden.

Schaffung von zusätzlichen Lerngelegenheiten und individuellen Fördermöglichkeiten durch das Bonus-Programm, wahrgenommene Auswirkungen auf die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler jedoch bislang eher gering

Zurückhaltendere Einschätzungen äußerten die Schulleitungen und Lehrkräfte hingegen bezüglich der wahrgenommenen programmbedingten Verbesserungen bei den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler (Schulleistungen, Abbrecherquoten). In diesen Bereichen werden bislang nur vereinzelt stärkere Verbesserungen gesehen. So nahmen lediglich 9 Prozent der Schulleitungen und 6 Prozent der Lehrkräfte „starke“ Verbesserungen infolge des Bonus-Programms auf die Problemlage eines hohen Anteils von leistungsschwachen Schülerinnen und Schülern wahr. Hinsichtlich der Problemlage hoher Abbrecherquoten sahen 14 Prozent der Schulleitungen und 11 Prozent der Lehrkräfte starke Verbesserungen (wobei die Angaben nur zum Teil mit den schulstatistischen Angaben der entsprechenden Schulen korrespondierten). Lediglich 6 Prozent der Lehrkräfte äußerten sich stark zustimmend (41 Prozent leicht zustimmend) dahingehend, dass sich durch das Bonus-Programm die Lernleistungen ihrer Schülerinnen und Schüler verbessert haben. Gleichwohl sind nahezu 90 Prozent der Lehrkräfte (47 Prozent mit starker Zustimmung) der Ansicht, dass das Bonus-Programm es ihren Schülerinnen und Schülern ermöglicht, von zusätzlichen Lerngelegenheiten zu profitieren. Jeweils rund ein Viertel der Lehrkräfte nimmt einen starken („trifft genau zu“) Einfluss der durch das Bonus-Programm finanzierten Maßnahmen auf den Unterricht wahr und äußert sich stark zustimmend dahingehend, dass sie aufgrund der Maßnahmen des Bonus-Programms besser auf die Bedürfnisse ihrer Schülerinnen und Schüler eingehen können.

Intensivierung und Optimierung der Schulentwicklungsarbeit

Bezüglich der Schulentwicklung im Allgemeinen äußerte sich die Mehrheit der Schulleitungen zustimmend dahingehend, dass das Bonus-Programm zu einer Intensivierung und Optimierung der Schulentwicklungsarbeit beiträgt und wichtige Impulse für die Formulierung und Umsetzung strategischer Schulentwicklungsziele setzt. So fanden sich mehrheitlich zustimmende Einschätzungen unter anderem dahingehend, dass sich die Schulen durch das Bonus-Programm über die Ziele ihrer Schulentwicklung klarer geworden sind, sich das Schulprogramm in Folge des Programms weiter konkretisiert hat, schulinterne Strukturen und Prozesse zur Schulentwicklung optimiert werden konnten, die konkrete Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen ermöglicht wurde und bereits längerfristig geplante Ziele im Zuge ihrer Schulentwicklung erreicht werden konnten.

Gemischte Einschätzungen bezüglich der wahrgenommenen Auswirkungen hinsichtlich der übergreifenden Zielsetzungen des Bonus-Programms

Vor dem Hintergrund ihrer bislang mit dem Bonus-Programm gemachten Erfahrungen ist die Mehrheit der Schulleitungen und Lehrkräfte drei Jahre nach Programmbeginn der Ansicht, dass das Bonus-Programm dazu beiträgt, Bildungsbenachteiligungen von Schülerinnen und Schülern auszugleichen und Schülerinnen und Schüler an Schulen in schwierigen Lagen zu bestmöglichen schulischen Erfolgen zu führen, wobei die Zustimmung bei den Lehrkräften etwas zurückhaltender ausfiel als bei den Schulleitungen. Deutliche Zustimmung äußerten die Befragten auch dahingehend, dass das Bonus-Programm die Eigenverantwortung der Schulen in schwieriger Lage stärkt und sie dabei unterstützt, mit der wachsenden Heterogenität der Schülerschaft umzugehen. Verhaltenerere Einschätzungen zeigten sich bezüglich der Auswirkungen auf die Verringerung der Zahl der Schulabbrecher, eine stärkere Vernetzung und Kooperation der Schulen sowie eine gänzliche Entkopplung von Bildungserfolg und sozialer Herkunft, was jedoch auch als sehr weitreichende und über die politisch formulierten Ziele des Bonus-Programms hinausgehende Erwartung einzustufen ist.

Kaum Unterschiede in den wahrgenommenen Programmauswirkungen der Schulleitungen in Abhängigkeit von Imb-Quote (über/unter 75 %) und Schulgröße

Die seitens der Schulleitungen wahrgenommenen Auswirkungen des Bonus-Programms stehen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht in Zusammenhang mit der Imb-Quote (über/unter 75 %) und damit verbundenen Unterschieden in der Mittelzuweisung und der Schulgröße.

Fazit und Herausforderungen

Wie sind die Befunde des vorliegenden zweiten Ergebnisberichts zum Berliner Bonus-Programm zur Förderung von Schulen in schwieriger Lage einzuordnen und zu bewerten? Betrachtet man die Ergebnisse zu den bisherigen Auswirkungen des Bonus-Programms vor dem Hintergrund der übergreifenden Zielsetzungen, „die Bildungschancen der Schülerinnen und Schüler in belasteten Sozialräumen zu verbessern“, sie „zu höchst möglichen schulischen Erfolgen und Schulabschlüssen zu führen“ und „den Anteil derjenigen, die die Schule ohne Abschluss verlassen, deutlich zu senken und somit die Abhängigkeit des Bildungserfolgs von der sozialen Herkunft deutlich zu verringern“ (vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2014a, S. 2), gelangt man zu einem differenzierten Fazit.

Bonus-Programm als Beitrag zur Verbesserung der Bildungschancen an Schulen in schwierigen Lagen, durchschlagende Veränderungen bezüglich herkunftsbezogener Disparitäten im Bildungserfolg bislang jedoch nicht feststellbar

Die Einschätzungen der Schulleitungen und Lehrkräfte deuten darauf hin, dass das Bonus-Programm durchaus als bedeutsamer Beitrag zur Verbesserung der Bildungschancen der Schülerinnen und Schüler an Schulen in schwieriger Lage angesehen werden kann und den Schülerinnen und Schülern vielfältige Bildungserfahrungen und Unterstützungsangebote ermöglicht. Auswirkungen auf die Lernleistungen (gemäß Einschätzung der Lehrkräfte), Abbrecherquoten und Gymnasialempfehlungen zeigen sich bislang jedoch nur vereinzelt. Bezogen auf diese „härteren“ Bildungserfolgsindikatoren wird man auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung entsprechend kaum konstatieren können, dass sich in Folge des Bonus-Programms bereits grundlegende Änderungen für den robusten und auch in anderen Bundesländern vorhandenen Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungserfolg eingestellt haben. Hier ist jedoch

einerseits zu fragen, inwieweit dies in einem Zeitraum von drei Jahren nach dem Start des Bonus-Programms bereits zu erwarten ist. Aus zahlreichen Forschungsarbeiten, auch im Bereich der Förderung von Schulen in schwierigen Lagen (vgl. im Überblick Manitius & Dobbelstein, 2017), ist bekannt, dass Reformmaßnahmen im Bildungswesen Zeit benötigen und große und schnelle Fortschritte eher die Ausnahme darstellen (vgl. auch Neumann, Becker, Baumert, Maaz & Köller, 2017).

Andererseits ist mit Blick auf den Zuschnitt und Umfang des Bonus-Programms grundsätzlich zu fragen, inwieweit „deutliche“ Verbesserungen bei den Lernergebnissen und eine „deutliche“ Verringerung des Zusammenhangs von Bildungserfolg und sozialer Herkunft realistische Erwartungen darstellen. Setzt man die im Rahmen des Bonus-Programms jährlich zur Verfügung gestellten Mittel von rund 16,5 Millionen EUR in Relation zu den öffentlichen jährlichen Gesamtausgaben für die allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Berlin in Höhe von rund 3,4 Milliarden EUR im Jahr 2014 (Statistisches Bundesamt, 2017), beläuft sich der Anteil des Bonus-Programms auf rund 0,5 Prozent. Die absolut gesehen sicherlich als hoch einzustufenden und aus Sicht der Mehrheit der Schulen durchaus als substantiell eingeschätzten Mittelumfänge machen auf der Systemebene somit nur einen vergleichsweise geringen Anteil der Gesamtausgaben für die Schulen aus. Darüber hinaus ist darauf zu hinzuweisen, dass die Möglichkeiten des Bildungswesens im Hinblick auf die Reduktion sozialer Ungleichheiten grundsätzlichen Einschränkungen unterliegen und es „unrealistisch [wäre] zu erwarten, dass durch Reformen im Bildungswesen allein der Kreislauf der sozialen Reproduktion durchbrochen werden könnte“ (vgl. Ditton, 2007, S. 275; vgl. auch Huber, 2017). Für eine umfassende und nachhaltige Reduktion sozialer Ungleichheiten bedarf es folglich Maßnahmen, die weit über die Möglichkeiten des Bildungssystems hinausgehen.

Bonus-Programm setzt Impulse für die Schulentwicklung und stärkt die Selbstwirksamkeit der Schulen in schwieriger Lage

Nichtsdestotrotz sollte das Bildungssystem die vorhandenen Spielräume zum Abbau von Bildungsungleichheiten bestmöglich nutzen. Der dem Bonus-Programm inhärente Grundgedanke der differentiellen Mittel- und Ressourcenausstattung zur Förderung von Schulen in schwierigen Lagen scheint vor diesem Hintergrund ein durchaus aussichtsreicher Ansatz zu sein, der die Schulen dabei unterstützt, mit ihren spezifischen Problemlagen umzugehen, ihnen Entwicklungsperspektiven eröffnet und sie in ihrer Selbstwirksamkeit stärkt. Die bislang beobachtbaren Auswirkungen des Programms zeigen sich in erster Linie in den oftmals eher als „weich“ angesehenen Erfolgskriterien wie einem verbesserten Schulklima, den sozialen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler, der Motivation und Innovationsbereitschaft des Kollegiums, der Außenwirkung der Schule sowie der Strukturierung und Optimierung der Schulentwicklungsarbeit im Allgemeinen. Diese Kriterien sind jedoch für Schulen in schwierigen Lagen für gelingende Bildungserwerbsprozesse von deutlich stärkerer Bedeutung als für Schulen mit einer leistungsstarken und sozial privilegierten Schülerschaft und sollten entsprechend keineswegs gering geschätzt werden.

Ganz im Gegenteil gilt es, die mit dem Bonus-Programm in Gang gesetzte bzw. ausgebauten *Schulentwicklungsarbeit weiter zu intensivieren und zu professionalisieren*. Ansatzpunkte hierfür könnten beispielsweise eine *stärkere Zusammenarbeit und Vernetzung der Schulen* sein, um sich über erfolgreiche Entwicklungsstrategien und bewährte Maßnahmen und Modelle auszutauschen, idealerweise auch unter Einbezug der regionalen Schulaufsichten und in Begleitung/Moderation/Beratung von/durch externe/n Expertinnen und Experten im Bereich der Schulentwicklungsarbeit. Wie die Ergebnisse zur Umsetzung des Bonus-Programms zeigen, erfolgt ein derartiger schulübergreifender Austausch bislang nur in sehr eingeschränktem Umfang. Auch die *fortlaufende und möglichst datengestützte Überprüfung der intendierten Wirk-*

samkeit der jeweiligen Maßnahmen mit Blick auf die Zielerreichung stellt weiterhin eine wichtige Aufgabe der Schulen dar, um bei Bedarf Anpassungen und Optimierungen in der Mittelverwendung vornehmen zu können und so die Effektivität und Effizienz des Mitteleinsatzes weiter zu steigern.

Große Autonomie bei der Mittelverwendung erfordert Klarheit bezüglich der intendierten Wirkungen auf die Schülerinnen und Schüler

Das Bonus-Programm eröffnet den Schulen ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Freiräumen für die Mittelverwendung. Die große Autonomie hinsichtlich des Mitteleinsatzes, die von den Schulen als sehr positiv eingeschätzt wird, äußert sich in einer Vielzahl von Zielstellungen, Maßnahmen und wahrgenommenen Wirkungsbereichen. Es ließe sich einwenden, dass mit einer stärkeren Fokussierung der Maßnahmen auf den Bereich des Unterrichts möglicherweise größere Auswirkungen auf die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler zu erwarten wären und man das Bonus-Programm in dieser Hinsicht mit stärkeren Vorgaben für die Mittelverwendung versehen sollte. Ohne Frage ist der Unterricht das Kerngeschäft der Schule und sollte in der Orchestrierung der verschiedenen Maßnahmen der Schulentwicklung stets eine zentrale Rolle einnehmen. Gleichwohl bedarf es an Schulen in schwieriger Lage mehr als der Weiterentwicklung des Unterrichts im engeren Sinne. Denn viele Probleme manifestieren sich außerhalb des regulären Unterrichtsgeschehens. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wirkungsketten im Rahmen des Bonus-Programms äußerst vielfältig sein können und in ihrer Gesamtheit kaum vorhersagbar sind. Dies gilt auch für potentielle Transfereffekte der unterschiedlichen Maßnahmen auf das Lernen und Unterrichtsgeschehen im engeren Sinne.

Insofern scheint die Offenheit bezüglich der Mittelverwendung bei gleichzeitiger Koppelung an konkrete Zielvereinbarungen ein durchaus sinnvolles Teilelement der Programmkonzeption darzustellen. Die große Akzeptanz des Programms bei den Schulleitungen und Lehrkräften stützt diese Auffassung. Gleichwohl sind die Schulen angehalten, hinsichtlich ihrer angestrebten Ziele stets die finalen Adressaten aller Maßnahmen im Blick zu behalten: die Schülerinnen und Schüler. Dafür bedarf es *klarer Vorstellungen darüber, in welcher Weise die unterschiedlichen Maßnahmen auf die Schülerinnen und Schüler wirken sollen* und welche Kompetenzbereiche (Kompetenz in einem weiten Sinne verstanden) konkret adressiert und befördert werden sollen.

Das Bonus-Programm als Teilbaustein zur Reduktion sozialer Bildungsungleichheiten

In der Gesamtschau lässt sich resümieren, dass das Bonus-Programm Schulen in herausfordernder Lage die schulische Arbeit an vielen Stellen erleichtert und ihnen zahlreiche zusätzliche Möglichkeiten für den Umgang mit ihren jeweiligen schulischen Problemlagen eröffnet. Umfassende und nachhaltige Veränderungen bezüglich des Zusammenhangs von sozialer Herkunft und Bildungserfolg dürften jedoch allein aufgrund des Bonus-Programms kurzfristig kaum erwartbar sein. Das Bonus-Programm kann jedoch als wichtiger Teilbaustein und Initiator zur Verbesserung der Situation der Schulen in schwierigen Lagen angesehen werden.

Für eine substantielle Reduktion sozialer Bildungsungleichheiten bedarf es *deutlich umfassenderer personeller und materieller Ressourcenausstattungen bei gleichzeitiger Gewährleistung ihres qualitätsvollen Einsatzes und fortlaufender Wirksamkeitsüberprüfung* an den Schulen in schwieriger Lage. Darüber hinaus sind *weitere, über das Bildungssystem hinausweisende, politische Maßnahmen, unter anderem in den Bereichen der Sozial-, Arbeits-, Finanz-, Stadtentwicklungs-, Migrations-, Integrations- und Gesundheitspolitik, erforderlich*. Nur im Zusammenspiel schulischer und außerschulischer Maßnahmen und einem entsprechenden gesellschaftlichen Konsens werden sich herkunftsbezogene Disparitäten im Bildungserfolg nachhaltig abbauen lassen. Schulen in schwieriger Lage sind dabei aufgefordert, die zur Verfü-

gung gestellten Ressourcen in möglichst effektiver und zielführender Weise einzusetzen. Sie müssen in dieser Hinsicht weiterhin bestmöglich unterstützt und professionalisiert werden, um ihren besonderen Herausforderungen in angemessener Weise begegnen zu können.