

Evaluation am Theater

Die Kunst, Kultur (nicht nur) zu messen – zu
Prozessen und Methoden der Evaluation an Theatern
in der südschwedischen Region Skåne

JENNY SVENSSON*

Institut für Kultur- und Medienmanagement, Hochschule für Musik und Theater Hamburg

Abstract

Unsere moderne Gesellschaft ist zu einer Evaluationsgesellschaft geworden, in der Feedbackschleifen und Bewertungen zu einer Routine geworden sind. Von dieser Evaluationswelle blieb der Kulturbereich bislang weitestgehend verschont. Evaluation als Instrument einer reflexiv geprägten demokratischen Gesellschaft kann jedoch dem Kulturbetrieb dienlich sein. Dabei muss Evaluation die Funktion von Kunst in der Gesellschaft als eine polarisierende, komplexe Angelegenheit anerkennen und diese Komplexität in der Evaluation berücksichtigen. Das hat auch Auswirkungen auf die Funktionen von Evaluation im Theaterbetrieb. Anhand der Evaluationspraxis in den Jahren 2006 bis 2014 an den öffentlichen Theatern der südschwedischen Region Skåne wurden Methoden, Prozesse und Funktionen von Evaluation empirisch erhoben und analysiert, um herauszufinden welche Wirkungen und Resultate aus den unterschiedlichen Evaluationen hervorgehen und welche Faktoren eine Rolle für die nachhaltige Nutzung von Evaluation spielen. Die Studie zeigt: Die Funktionen von Evaluation sind im Kulturbereich vielfältig und müssen in Balance zueinander gesetzt werden. Daher sollte Evaluation am Theater weniger als Steuerungsinstrument mit instrumenteller Nutzung gedacht werden. Vielmehr kann Evaluation eine Rolle spielen, wenn sie als Reflexionsinstrument für eine konzeptuelle Nutzung eingesetzt wird.

Keywords

Evaluation, Organisaton, Theater, Kulturpolitik

1. Vorbemerkungen

Wirkung, Effizienz und Nachhaltigkeit – die Forderung der Überprüfung von Zielen und Ergebnissen im öffentlichen Kulturbereich war in den letzten zwanzig Jahren Gegenstand einer lebhaften Diskussion. In allen anderen Bereichen, in denen Steuermittel verwendet werden – z. B. im Schul-, Hochschul- oder Gesundheitswesen – ist Qualitätsmanagement und der damit verbundene Evaluationsprozess längst fest etabliert. Der Kunst- und Kulturbereich dagegen konnte infolge seines berechtigten Anspruchs auf Autonomie und Freiheit der Kunst eine Legitimations- und Wirkungskontrolle vermeiden. Hierbei lässt sich seit einiger Zeit

* Email: svensson@kmm-hamburg.de

eine Veränderung feststellen. Ob zum Vorteil oder zum Nachteil der Kulturbetriebe, wird stark davon abhängen, wie das Thema Evaluation von diesen selbst aufgegriffen wird und welche Funktionen Evaluation für sie sowie für ihre Förderer und Träger haben soll.

Wenn heute in Theaterbetrieben über Evaluation gesprochen wird, steht oft der Vorgang des Messens im Fokus: das Messen von Publikumszahlen, das Messen der Auslastungsquote, das Messen und Vergleichen von Input- und Outputfaktoren, die darüber Auskunft geben sollen, ob der Kulturbetrieb effektiv und leistungsorientiert arbeitet und sich auch ‚lohnt‘.

Daher hat das Wort Evaluation bei vielen Kulturschaffenden in Deutschland eine oft negative Konnotation: Man kennt Evaluation vor allem in Form von Theatergutachten, die in Krisenzeiten von Beratungsunternehmen zur Beurteilung der Effizienz und Leistung eines Theaters erstellt werden, oft mit dem Ziel, den Betrieb daraufhin zu verschlanken oder mit einem anderen Haus zu fusionieren (VERMEULEN 2004; WAGNER 1994, 2007).

In Schweden ist die kulturpolitische Situation anders: Seit 1974 arbeitet man dort mit nationalen kulturpolitischen Zielen. Diese Ziele haben auch bei der Vergabe von staatlichen Fördermitteln Steuerungsfunktion, sie sind qualitativ geprägt und sollen die öffentlich geförderten Kulturbetriebe in der Ausrichtung ihrer Arbeit leiten. Dass im Kultur- und folglich auch im Theaterbereich qualitative Ziele aufgestellt und evaluiert werden, gehört zum Alltag schwedischer Kulturinstitutionen. In Folge einer Kultur-Enquete-Kommission 2009 wurde eine staatliche Behörde für die Analyse und Evaluation der nationalen Kulturpolitik eingerichtet. Sie nahm 2011 ihre Arbeit auf. Davor evaluierte der staatliche Kulturrat Schwedens (*Statens kulturråd*) etliche kulturpolitische Programme und Maßnahmen, entweder in Eigenregie oder mithilfe von Expertenkommissionen. So wurde z. B. 2003 bis 2004 ein großes Projekt durchgeführt, durch das eine Art ‚Werkzeugkiste‘ für die Eigenevaluation im Bereich der darstellenden Kunst entwickelt wurde (KULTURRÅDET 2003). Dieses Projekt wurde allerdings nicht auf Initiative der Kulturpolitik, sondern auf Anregung von *Svensk Scenkonst*, dem schwedischen Pendant zum *Deutschen Bühnenverein*, durchgeführt. Evaluationen werden in Schweden also sowohl von kulturfördernden Instanzen als auch von den Kulturschaffenden selbst aktiv betrieben.

Aus diesem Grund wurden Fallstudien an Theatern in Schweden anstatt in Deutschland durchgeführt, wo es weder tiefgehende Ansätze

gibt, die Kulturpolitik selbst zu evaluieren, noch einheitliche Regelungen zur Evaluation der institutionellen Förderung (BIRNKRAUT 2011: 32f.). Recherchen im Vorfeld hatten ergeben, dass man in Skåne hinsichtlich Evaluation besonders aktiv war. Zudem hat diese Region seit 2003 eine eigene regionale Kulturpolitik entwickelt, die kontinuierliche Kulturentwicklungspläne beinhaltet. Schließlich bietet die Region ein breites Angebot an Sprech-, Musik- und Tanztheater, das die für die Studie gewünschte Pluralität der untersuchten Theaterinstitutionen garantieren konnte – bei gleichzeitiger Vergleichbarkeit durch die Einbettung in einem gemeinsamen kulturpolitischen Kontext.

Im Fokus der empirischen Forschungsarbeit stand folglich die Evaluationspraxis der Theaterinstitutionen der Region Skåne in Südschweden. Dabei war es mir wichtig, sowohl die Perspektive der Kulturschaffenden – also die in den jeweiligen Theaterinstitutionen künstlerisch oder organisatorisch tätigen Personen – zu berücksichtigen, als auch die Perspektive der Geldgeber – in diesem Fall Kulturpolitik und Kulturverwaltung.

Ausgehend von kulturpolitischen Steuerungsdokumenten – nationalen, regionalen sowie institutionenspezifischen – erfasst die Studie die gesamte Evaluationspraxis, die an den Theaterinstitutionen in der Region Skåne in der Zeit von 2006 bis 2014 stattfand. Dabei waren folgende Fragestellungen leitend:

1. Welche Ziele und welche Funktionen können unterschiedliche Methoden und Prozesse der Evaluation an Theaterinstitutionen haben?
2. Welche Wirkungen und Resultate können aus den unterschiedlichen Evaluationen hervorgehen?
3. Welche Faktoren spielen eine Rolle für die nachhaltige Nutzung von Evaluationen?

Ergänzend wurde die besondere Problematik der Evaluierung im Bereich von Kunst und Kultur mithilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats analysiert (SCHULZ VON THUN 2007).

2. Was bedeutet Evaluation

Der Evaluationsbegriff ist in dieser Studie weit gefasst. Es gibt zahlreiche Definitionen, je nachdem, mit welcher Methode und zu welchem Zweck eine Evaluation durchgeführt wird und welches Evaluationsparadigma (LEE 2000: 141-145) zugrunde liegt.

the production of official definitions [...] is an idealized, normative projection of hopes invested in the practice, a statement of potential rather than a description of actual operational capability. (POWER 1997: 1)

Power ist eine der Bezugsquellen des dänischen Evaluationsforschers Peter Dahler-Larsen, für den Evaluation eine „situation where we stop and reflectively consider our experiences in the midst of a specific social practice“ (DAHLER-LARSEN 2012: 13) darstellt. In Anlehnung daran definiere ich Evaluation als ein Instrument zur systematischen Reflexion über die Qualität und/oder Wirkung künstlerischer und kultureller Arbeit in Theaterorganisationen. Mit kultureller Arbeit sind dabei alle Prozesse und Vorgänge organisatorischer und administrativer Art gemeint, die mit dem künstlerischen Kernprozess verbunden sind.

Evaluation wird von den meisten Evaluationstheoretikern als positives Phänomen einer modernen demokratischen Gesellschaft beschrieben, so z. B. von Reinhard Stockmann (2008), aber auch von Evert Vedung (1999, 2006). Peter Dahler-Larsen dagegen nimmt eine kritische Haltung gegenüber Evaluation ein. Er sagt, dass wir mittlerweile in einer „Evaluation Society“ leben, geprägt durch eine stetige Zunahme von Evaluierungen in beinahe sämtlichen gesellschaftlichen Bereichen. Dabei macht er einerseits auf eine Ritualisierung von Evaluation und andererseits auf die Entwicklung von Evaluationssystemen (sogenannten „Evaluationmachines“) aufmerksam. Er zeigt, dass Evaluation eine administrative Routine geworden ist. Die Ritualisierung des Evaluationsprozesses stehe aber dem ursprünglichen Gedanken von Evaluation als Reflexionsinstrument einer modernen Gesellschaft entgegen: Denn das, was früher eine für einen bestimmten Zweck konstruierte Untersuchungsmaßnahme darstellte, sei zu einer institutionalisierten Vermeidung von Diskussionen und kritische Fragestellungen geworden (DAHLER-LARSEN 2012: 176). Gleichzeitig aber sei Evaluation ein Instrument geworden, mit dem sinnstiftend gearbeitet wird:

In evaluation, society seeks to reflect on itself while showing what it subliminally really thinks is important – important to maintain, important to believe, important to change and important to avoid. (DAHLER-LARSEN 2012: 17)

Wenn nun Evaluation in und von Kulturbetrieben immer häufiger verlangt wird, muss die Frage geklärt werden, welche Art von Evaluation einen Kunst- und Kulturbetrieb weiterbringen kann.

3. Die Problematik von Evaluation im Theaterbetrieb – Entwurf eines Funktionsmodells

Ausgangspunkt dieser Studie ist die vorherrschende Evaluations skepsis im Theaterbetrieb. Dass es schwer ist, normative Indikatoren für Institutionen aufzustellen, in denen die essentielle Leistung nicht quantitativ messbar ist und die eine besondere Komplexität durch eine hohe Anzahl von Akteuren mit divergierenden Zielsetzungen aufweisen, ist in der Kulturbetriebsforschung mehrfach beschrieben worden (VAKIANIS 2006; WAGNER 2007; VORWERK 2012; MYNDIGHETEN FÖR KULTURANALYS 2012). Daneben gibt es jedoch einen weiteren Faktor, der die Evaluierbarkeit von Kultur- und Theaterbetrieben entscheidend mitbestimmt, nämlich die grundlegende Polarisierung bezüglich der Funktion von Kunst und Kultur in der Gesellschaft. Diese gilt auch für das Theater als Institution. So beobachtet Dirk Baecker (2013: 15) einen Grundkonflikt, zwischen denen, die der Kunst „eine Aufgabe bei der Repräsentation eines gesellschaftlichen, insbesondere politischen und wirtschaftlichen Selbstverständnisses zumessen“ und denen, die „ihre Autonomie für wesentlich und die individuelle Freiheit des Künstlers für unverhandelbar halten.“

Wir haben es hier mit einem Grundkonflikt der öffentlichen Kulturförderung und ihrer Steuerung zu tun, der für die Evaluierbarkeit eine große Rolle spielt: Autonomie und Freiheit von Kunst und Kultur muss in einer Demokratie gewährleistet sein und gleichzeitig verlangt die öffentliche Finanzierung von Kulturbetrieben, in denen Kunst entwickelt und vermittelt wird, nach einem gesellschaftlichen Nutzen oder zumindest nach gesellschaftlicher Relevanz.

Diese Polarisierung kann mithilfe eines Werte- und Entwicklungsquadrats visualisiert werden. Das Quadrat verdeutlicht, wie zwei positive Grundwerte sich gegenüberstehen. Es handelt sich um die beiden Grundwerte ‚gesellschaftliche Relevanz‘ und ‚künstlerische Autonomie‘, also zwei Seiten einer Medaille. Im Fall einer ‚Überoptimierung‘ (SCHULZ VON THUN 2007) können beide Werte sich in Negativ-Werte verwandeln, die miteinander unvereinbar sind und polarisierend gegenüberstehen. Dabei kann auf der einen Seite die Übertreibung der künstlerischen Autonomie zur Verabsolutierung des künstlerischen Selbstzwecks führen. Auf der anderen Seite kann der Anspruch auf Relevanz und gesellschaftlichen Nutzen des Theaters in eine politische Instrumentalisierung der Kunst umkippen:

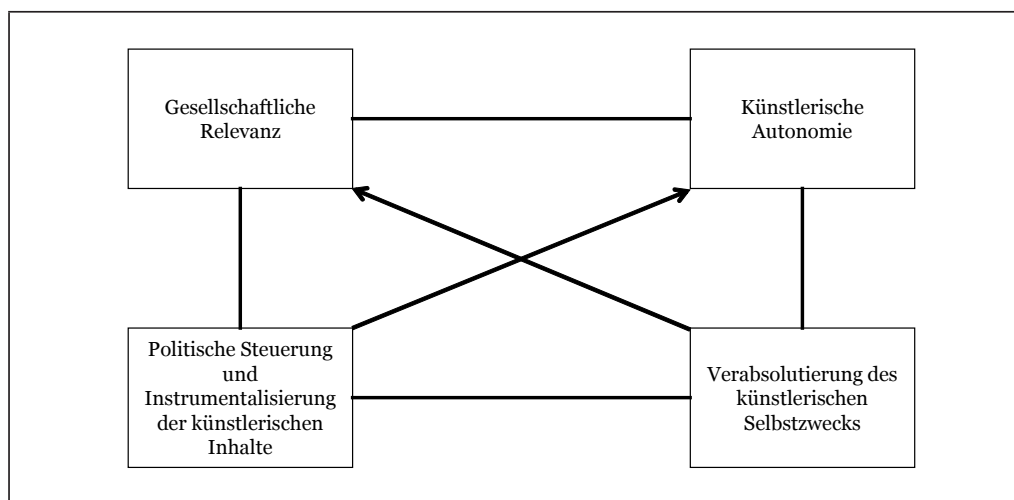


Abb. 1: Werte- und Entwicklungsquadrat für öffentliche Kulturbetriebe (n. SCHULZ VON THUN 2007).

Im Sinne dieses Modells ist es – sowohl im Rahmen der Funktionszuordnung von Theaterbetrieben als auch im Rahmen von Evaluationsverfahren – förderlich, auf eine ausgeglichene Balance beider Seiten zu achten. Wenn der Anspruch der Theater auf künstlerische Freiheit in eine Verabsolutierung des künstlerischen Selbstzwecks kippt, sollte eine Entwicklung in Richtung gesellschaftlicher Relevanz vorangetrieben werden. Gleichzeitig muss bei der Gefahr einer kulturpolitischen Instrumentalisierung auf die Einhaltung der künstlerischen Autonomie besonders geachtet werden. Das Modell kann bei der Entwicklung von kulturpolitischen Zielen im Rahmen der öffentlichen Kulturförderung Hilfestellung leisten und auch bei der Analyse von kulturpolitischen Steuerungsdokumenten und Evaluationsprozessen hilfreich sein, vor allem, wenn es um die Funktionen von Evaluation geht. Denn auch hier haben wir es teilweise mit einer Polarisierung zu tun – ob Evaluation als disziplinarisches Instrument genutzt wird, das auch zur Kürzung von Fördermitteln führen kann, oder ob die Ergebnisse zur Entwicklung und Verbesserung einer Organisation verwendet werden, ist ein grundlegender Unterschied (VEDUNG 1999).

Ausgehend von den vier Leitfunktionen für Evaluation (STOCKMANN/MEYER 2010: 73), Erkenntnis, Kontrolle, Entwicklung und Legitimation stand im Theaterbereich bisher die Kontrollfunktion im Vordergrund, d. h. mit Evaluation wird eine Kontroll- und Prüffunktion konnotiert, während andere Funktionen tendenziell ausgeblendet bleiben. Im Rahmen der empirischen Studie zu den Funktionen von Evaluation an den Theatern in Skåne konnten zwei weitere Funktionen von Evaluation, die für einen Kulturbetrieb immanent wichtig sind, identi-

fiziert werden. Bei der ersten handelt es sich um die Kommunikationsfunktion. Gerade im Kultursektor, in der die Funktion einer Institution sehr umstritten sein kann, kulturpolitische und künstlerische Vorstellungen oftmals stark divergieren und die Vertrauensbasis nicht immer sehr ausgeprägt ist, spielen Evaluationen eine große Rolle, um den Diskurs auf eine sachliche Ebene zu führen bzw. um dem Dialogpartner den eigenen Standpunkt zu vermitteln. Kommunikation hat in diesem Zusammenhang mit Kontext zu tun sowie mit Multiperspektiven, die im Kultursektor aufgrund der Vielfalt an möglichen Zielsetzungen und Prioritäten unbedingt berücksichtigt werden müssen. Eine weitere Funktion von Evaluation im Kultursektor ist die der Identitätsstiftung. Eine Evaluation kann einen konstituierenden Prozess in Gang setzen, der genutzt werden sollte, um sowohl das Selbstbild als auch den Kontext zu reflektieren bzw. zu kreieren. Diese identitätsstiftende Funktion von Evaluation wird für gewöhnlich jedoch weder berücksichtigt noch als verwertbar geachtet, obwohl Evaluationen durch die systematische Reflexion helfen können, in einem von Beliebigkeit und/oder Marktformismus geprägten Alltag einen eigenen Fokus zu finden.

Die sechs Leitfunktionen für Evaluation im Kulturbetrieb wurden in das Modell in Anlehnung an Schulz von Thun eingeordnet: So wie Stockmann die Gewinnung von Erkenntnissen als Hauptfunktion von Evaluationen betrachtet, so ergab die Analyse des Datenmaterials in Schweden, dass die Kommunikationsfunktion sowie die Berücksichtigung des Kontexts und der unterschiedlichen Perspektiven zentral sind. In dem Werte- und Entwicklungsquadrat für Evaluation im Kulturbereich werden daher die beiden Funktionen Erkenntnis und Kommunikation in den oberen beiden Quadranten eingesetzt (s. Abb. 2). Beide Funktionen widersprechen sich zwar nicht, können aber gewissenmaßen als Repräsentanten eines eher objektiv/isoliert bzw. eines eher subjektiv/kontextualisiert geprägten Evaluationsprozesses betrachtet werden, die sich wechselseitig ergänzen. Zwei Funktionen, die sich weniger ergänzen als vielmehr widersprechen, sind Kontrolle und Entwicklung. Kontrolle ist unbeweglich, starr und ein Zeichen für Fremdbestimmung. Entwicklung dagegen bedeutet Bewegung und Flexibilität und sollte selbstbestimmt erfolgen. Wir haben es also mit einer Polarisierung zu tun, weshalb diese beide Funktionen in den unteren Quadranten des Modells eingesetzt werden.

Im Sinne des Modells müssen also der Kontext und die Kommunikationsfunktion immer dann berücksichtigt werden, wenn eine Evaluation die Funktion der Kontrolle ausüben soll, um Instrumentalisierung und

Abwehrreaktionen zu vermeiden. Bei der Entwicklungsfunktion sollten die Hard Facts und daraus gewonnene Erkenntnisse berücksichtigt werden, um einer Verabsolutierung des künstlerischen Selbstzwecks entgegenzuwirken.

Die Legitimationsfunktion ist vor allem nach außen gerichtet: Ist die gesellschaftliche Relevanz und der Einsatz der bereitgestellten Mittel derart beschaffen, dass die öffentliche Förderung gerechtfertigt ist? Die Identitätsfunktion dagegen ist nach innen gerichtet: Was wollen wir als Theater mit unserer Institution bewirken? Besitzen wir die Qualität und haben wir die Wirkung erreicht, die wir erreichen wollen bzw. wie können wir diese erreichen? Die Legitimierungsfunktion ist enger mit der Erkenntnis- und Kontrollfunktion verbunden, während der identitätsstiftenden Funktion vor allem im Zusammenhang mit der Entwicklungs- und Kommunikationsfunktion eine Bedeutung zuzuordnen ist:

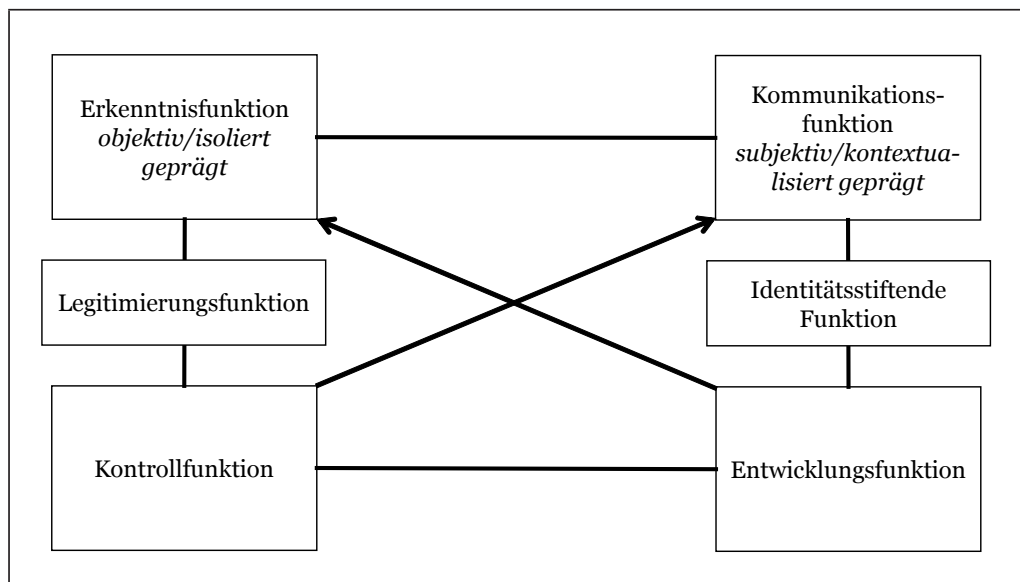


Abb. 2: Evaluationsfunktionen im Kulturbetrieb innerhalb eines Werte- und Entwicklungsquadrats (in Anlehnung an SCHULZ VON THUN 2007).

Neben den sechs Leitfunktionen ergab das Datenmaterial, dass es wichtig ist, zwischen der instrumentellen und der konzeptuellen Nutzung von Evaluationen zu unterscheiden. Die instrumentelle Funktion bedeutet, dass die Evaluation konkrete, handfeste Maßnahmen bewirkt, die dem Evaluationsergebnis entsprechen. Die konzeptuelle Nutzung bedeutet, dass das Resultat der Evaluation einen Einfluss ausübt auf die Art und Weise, wie Menschen über eine bestimmte Sache oder einen bestimmten Vorgang denken. Dabei ist die instrumentelle Nutzung objektiv einfacher zu beurteilen, während die konzeptuelle Nutzung vor allem

subjektiv erfahrbar ist und somit nicht immer und vor allem nicht sofort erkennbar wird (KARLSSON 1999: 75).

Im Folgenden wird die empirische Erhebung, die zu den theoretischen Überlegungen und dem Modell in Abb. 2 geführt hat, exemplarisch vorgestellt.

4. Die Evaluationspraxis an den Theatern Skånes

Die untersuchten Theaterbetriebe sind die Oper in Malmö (*Malmö Opera*) und die dazugehörige, aber selbständig arbeitende Opernwerkstatt (*Operaverkstan*), das Tanztheater in Skåne (*Skånes Dansteater*) sowie die Stadttheater in Malmö und Helsingborg (*Malmö stadsteater* und *Helsingborgs stadsteater* – beides Sprechtheater).

4.1 Methode

Die Studie ist im Bereich der qualitativen Evaluationsforschung auf der Meta-Ebene anzusiedeln. Sie hat bestimmte Evaluationsmethoden wissenschaftlich begleitet und auf ihre Wirkungen hin untersucht. In der Zeit von Januar 2013 bis August 2015 wurden 19 semi-strukturierte qualitative Experteninterviews zum größten Teil persönlich vor Ort oder vereinzelt via Skype geführt. Der Großteil der Interviews wurde mit Personen in leitender Position an den Theatern und in den Kulturverwaltungen durchgeführt und dauerte jeweils von einer bis zu zwei Stunden. Zusätzlich zu den Interviews wurde per E-Mail oder Telefon mit denselben und weiteren 28 Personen kommuniziert, diese Ergebnisse flossen ebenfalls in das Datenmaterial ein. Die Datenerhebung wurde durch die Analyse von Evaluationsberichten, kulturpolitischen Steuerungsdokumenten und weiteren relevanten Dokumentationen sowie durch meine Teilnahme an Seminaren und Präsentationen von Evaluationsergebnissen in Schweden ergänzt. Das Datenmaterial wurde mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2011) bearbeitet. Quantifizierbare Daten und Zahlen spielten dabei eine untergeordnete Rolle.

Um das Material aufgrund bestimmter Kriterien einschätzen zu können, wurden Kategoriensysteme aufgestellt, anhand derer ich das Datenmaterial überprüft habe. Da eine Hauptfragestellung der Arbeit sich mit den verschiedenen Funktionen von Evaluation im Theaterbereich beschäftigt, war das am häufigsten genutzte Kategoriensystem das der unterschiedlichen Funktionen von Evaluation im Kulturbereich, aber

auch Kategorien wie u. a. Reliabilität der Daten oder Workload wurden in die Analyse miteinbezogen.

An den Theatern in Skåne wurden in der Zeit von 2006 bis 2014 in Anlehnung an die in den nationalen, regionalen und institutionsspezifischen Steuerungsdokumenten formulierten Zielen und Aufgaben Evaluationen zu folgenden Bereichen durchgeführt:

- Künstlerische Qualität;
- Kulturelle Vielfalt und Teilhabe (hier geht es einerseits um audience diversifying, d. h. um das Erreichen eines vielfältigen und breiten Publikums. Andererseits geht es um die Perspektive der Gleichberechtigung aus einer Gender-Race-Class-Perspektive, auch innerhalb der Theaterinstitution selbst und seines Programmangebots);
- Zugänglichkeit für Kinder und Jugendliche;
- Publikumsorientierung (audience broadening/audience deepening).

Mithilfe von Evaluation soll die Erfüllung von kulturpolitischen Zielen nachgewiesen werden oder eine Reflexion in Gang gesetzt werden, wie die Ziele besser erreicht werden können. Neben einzelnen Evaluationsprojekten zu den oben genannten Themenkomplexen wurden auch standardisierte Evaluationstools eingesetzt, die als Teil des Managements in die Organisationsstruktur der Theater implementiert wurden. Die verschiedenen Methoden und Prozesse dienen sehr unterschiedlichen Zwecken und wurden mit unterschiedlichen Zielsetzungen, teilweise von den Theatern selbst, teilweise von den Akteuren der Kulturpolitik, initiiert. Im Folgenden werden einige prägnante Beispiele präsentiert, die die Vielfalt der Nutzungsmöglichkeiten von Evaluation aufzeigen und auf die ausschlaggebenden Faktoren für einen nachhaltigen Umgang mit Evaluation am Theater hinweisen.

4.2 Organisational implementierte Evaluationsprozesse

Organisational implementierte Evaluationen wie z. B. Mitarbeiterbefragungen, Pläne zur Gleichberechtigung oder interne Produktionsevaluationen tragen im besten Fall dazu bei, das Theater zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. Dazu braucht es Vorschriften, die das Lernen durch Evaluationsmaßnahmen anstoßen. Deutlich wurde hier, dass diese Impulse erfolgreicher umgesetzt werden, wenn sie von der Theaterleitung initiiert sind, anstatt nur von der Politik. Dies konnte z. B. an der Arbeit mit den Gleichberechtigungsplänen belegt werden: Diejenigen Theater, die unabhängig von politischen Auf-

lagen zur Aufstellung eines Gleichberechtigungsplans mit Gender- und Vielfaltsfragen aktiv arbeiten, nutzen die gesetzlich vorgeschriebenen Pläne auf eine effektivere Art und Weise. In Kombination mit einer Arbeitsgruppe für Gleichberechtigung und mit einer regelmäßigen und zeitlich begrenzten Prüfung der aufgestellten Ziele und Maßnahmen stellen diese Pläne ein hilfreiches Instrument zur Evaluation von Gleichberechtigung dar. Dabei tritt die Entwicklungsfunktion, aber auch die Funktion der Legitimation in den Vordergrund, denn die Theater wollen demonstrieren, dass man sich für dieses Thema interessiert. Wenn der Plan nur als Pflichtdokument mit kontrollierender Funktion erstellt wird, ist seine Wirkung im Theaterbetrieb dagegen gering.

Dieselben Ergebnisse zeigte die Untersuchung der Handhabung von Mitarbeiterbefragungen: drei Theater nutzten die Befragung, die vom *Svensk Scenkonst* (das schwedische Pendant zum *Deutschen Bühnenverein*) für Bühnenbetriebe entwickelt wurde. Die Nutzung der Umfrage fiel unterschiedlich aus. In zwei Fällen wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterumfragen systematisch und sorgfältig dokumentiert, analysiert und flossen konkret in die Erarbeitung von Maßnahmen ein. Hier wurde die Umfrage auch zur Kontrolle genutzt hinsichtlich unterschiedlicher, vorabgesteckter Ziele. Die Kontrolle war innerbetrieblich und führte nicht zu ‚Strafmaßnahmen‘ von außen, sondern zu einem Problembewusstsein (konzeptuelle Nutzung) und in einigen Fällen auch zur Optimierung von Abläufen innerhalb der Institution (instrumentelle Nutzung). Im dritten Fall dagegen kam eine deutliche Skepsis der Theaterleitung gegenüber dem Tool der Mitarbeiterbefragung zum Ausdruck; gleichzeitig konnte eine systematische Nutzung nicht belegt werden.

Die organisational implementierten und kontinuierlich durchgeführten Evaluationsprozesse wurden oft mit der Intention, die Ergebnisse instrumentell zu nutzen, durchgeführt. In einigen Fällen, besonders bei den internen Produktionsevaluationen, ergab das Datenmaterial, dass die Umwandlung der Ergebnisse in Maßnahmen sehr komplex war – aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Prioritäten der involvierten Abteilungen und Mitarbeiter. Wenn man also nur die instrumentelle Nutzung als sinnvoll betrachtet, könnte man diese Evaluationen als ‚gescheitert‘ oder ‚nutzlos‘ bezeichnen. Dies wäre jedoch zu kurz gedacht, denn: „Learning-oriented evaluation generates positive effects ‚not directly related to findings‘ – something referred to as ‚process use“ (DAHLER-LARSEN 2012: 53;). Dieser ‚process use‘ hat mit der konzeptuellen Funktion von Evaluation zu tun, bei der es vor allem um Bewusstseinsbildung geht. Diese Nutzung kann als wertvoll erachtet

werden, da sie auf längere Sicht doch eine Veränderung bewirkt, was folgende Äußerungen belegen:

Sie soll Bewusstsein schaffen und dabei ist der Prozess alles. Das Wichtige sind nicht die Ergebnisse, wie die Umfragen angekreuzt werden oder wie schlaue unsere Konklusionen sind, das Wichtige ist, darüber zu reden. (Theaterchef, Malmö Stadsteater zur Arbeit mit Genderchecks, Interview vom 12.05.2014)¹

Es ist ein Versuch, die eigene Abteilung oder den eigenen Arbeitsbereich kritisch und bewusst zu betrachten, statt Fehler bei anderen zu suchen und denen zu sagen, was sie besser machen können. (Chefproduzentin, Malmö Opera zur Arbeit mit internen Produktionsevaluationen – Interview vom 08.01.2013)

Als letztes Beispiel für organisational implementierte Evaluation will ich die internetbasierte Datenbank *Kulturdatabasen* zum Controlling und Monitoring der öffentlichen Kulturförderung anführen. Diese Datenbank wird mittlerweile in fast sämtlichen Regionen Schwedens genutzt. Durch sie können sowohl Antragstellung als auch Berichterstattung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen und -projekte erfolgen. Dabei wird statistisches Material gesammelt. Die Nutzung einer Kulturdatenbank hat zweierlei kulturpolitische Ziele. Zum einen geht es um eine Vereinfachung der Administration von Fördermitteln. Zum anderen geht es darum, einen besseren Überblick über den Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel des Kulturbudgets in Schweden zu erhalten. Wie viele Vorstellungen werden gegeben, wie viele Besucher kommen etc.? Dabei fließen sowohl quantitative als auch qualitative Angaben in das Reporting ein.

Die Theaterinstitutionen selbst betrachten *Kulturdatabasen* vor allem als ein weiteres Berichterstattungstool. Eine Evaluationsfunktion erfüllt die Datenbank nur für die Kulturpolitik. Hier dominiert die Erkenntnisfunktion, gefolgt von der Kontrollfunktion. Dieser Kontrolle wird von den Theaterbetrieben prinzipiell akzeptiert, aber man sorgt sich um eine falsche Interpretation der quantitativen Daten ohne Berücksichtigung der qualitativen. Befürchtet wird, dass nur Zahlen zugrunde gelegt werden ohne Kenntnis der Hintergründe:

Meine Befürchtung – und sie scheint mir berechtigt – ist, dass man nur den quantitativen Teil anschaut. Der ist leicht zu verstehen, leicht zu erfassen, man kann über die Zeit Vergleiche ziehen. [...] Dann gibt es noch den qualitativen Teil, auf den alle hinweisen, wenn man diese Problematik anspricht, aber die Wahrheit ist, denke ich, dass nur sehr wenige den qualitativen Teil lesen. Vor allem Kulturjournalisten und andere, die anfangen werden, dieses Tool zu nutzen. Und wenn man dann das Ganze herunterbricht, die Zahlen pro Institution vergleicht, dann kann das sehr

1 Sämtliche Langzitate sind aus dem Schwedischen von der Vf. übersetzt.

gefährlich werden, besonders für einen Betrieb wie *Operaverkstan*. (*Produzent, Operaverkstan* Interview vom 13.05.2014)

Zur Skepsis trägt auch die Frage nach der Reliabilität der durch *Kultur-databasen* erhobenen Daten bei. Denn einige Kategorien der quantitativen Daten (z. B. die Differenzierung der Besucher nach Alter) können in vielen Fällen nicht so detailliert erhoben werden, wie vom System verlangt. Somit sehen die Theaterinstitutionen die Gefahr, dass die mit dem Tool erstrebte Transparenz der Mittelverwendung eher zu einer Verfälschung der Wirklichkeit führt. Interessant hierbei ist, dass *Kulturdata-basen* im Rahmen eines längeren Entwicklungsprozesses auf die Bedürfnisse und Kapazitäten der Nutzer besser abgestimmt wurde. Der Stand 2016 stellt die Mehrheit sowohl der kulturpolitischen Nutzer als auch der Theaterinstitutionen zufrieden. Wichtig zu betonen ist jedoch, dass dies nur durch ausführliche Kommunikation und wiederholte Schulungen, die zur Optimierung des Tools durchgeführt wurden, möglich war. Dass die quantitativen Daten zwar öffentlich bekannt gegeben, aber nie auf einzelne Institutionen bezogen, sondern nur innerhalb eines Gesamtbereichs veröffentlicht werden (z. B. die Daten aller Theater in Skåne), zeigt die Notwendigkeit eines sensiblen Umgangs mit den Daten. Die Kontrollfunktion wird also ausgeglichen durch eine eingeschränkte Nutzung der erhobenen Daten sowie durch einen Kommunikationsprozess, der die Perspektive der Kulturakteure mit berücksichtigt.

4.3 Spezifische Evaluationsprojekte zur Erfüllung kulturpolitischer Ziele

Evaluation künstlerischer Qualität mit der Methode Ønskekvisten. In Dänemark wurde von 2001 bis 2003 an der Universität in Aarhus eine Methode zur Evaluierung künstlerischer Qualität entwickelt mit dem Namen *Ønskekvisten* – zu Deutsch Wünschelrute (LANGSTED et al. 2003). *Ønskekvisten* wurde als Alternative zur Dominanz von Effizienz- und Leistungskriterien konzipiert, um die Debatte um künstlerische Qualität auch kulturpolitisch zu verankern. Zwischen den Akteuren der Kulturpolitik, der Kunst sowie der Kulturwissenschaft sollte ein Dialog etabliert werden. In Anlehnung an vielfältige Praxiserfahrung sowie kulturtheoretische Studien stellen die Urheber von *Ønskekvisten* drei Begriffe als Kernfelder künstlerischer Qualität auf, um darstellende Künste qualitativ evaluieren zu können. Es handelt sich dabei um drei Parameter, in Form von substantivierten Modalverben: ‚Villen‘, ‚Kunnen‘ und ‚Skullen‘.

- ‚Villen‘ ist Ausdruck für Engagement und dafür, dass etwas kommuniziert werden will.
- ‚Kunnen‘ ist die Voraussetzung dafür, dass die Kommunikation gelingen kann. Man könnte Kunnen auch als Fähigkeit bezeichnen.
- ‚Skullen‘ zeigt, in welche Richtung diese Kommunikation gehen soll und ist auch als Relevanz zu bezeichnen.

Wenn eine künstlerische Vorstellung als qualitativ ‚gut‘ bewertet wird, wird diese laut *Ønskekvisten* geprägt sein von

- Engagement, etwas aus einem inneren Bedürfnis mitteilen zu wollen und nicht aus Gleichgültigkeit;
- wiederholbaren Fähigkeiten, von Geschick und Talent und nicht von zufälligen Glückstreffern oder künstlerischen Unzulänglichkeiten;
- einer wie auch immer gearteten Relation zur Umgebung, einer gesellschaftlichen und/oder menschlichen Relevanz in Zeit und Raum und nicht von einer Ghettoisierung.

Ønskekvisten etabliert als Modell einen Raum für Reflexion über und Bewertung von künstlerischer Qualität anhand dieser drei Parameter. Es geht nicht darum, eine Checkliste zu erstellen, um zu beurteilen, ob eine Vorstellung/Theaterinstitution künstlerische Qualität liefere oder um unterschiedliche Vorstellungen/Institutionen in ein Ranking einzuordnen. *Ønskekvisten* ist eine Kombination aus Selbst- und Fremdevaluation. Zur Methode gehört, dass mindestens zwei externe, fachkundige Evaluatoren den Prozess begleiten und den finalen Evaluationsbericht verfassen. So auch in Skåne. Dort wurden von 2006 bis 2008 die Oper in Malmö, das Tanztheater Skånes und zwei freie Theatergruppen mit der Methode *Ønskekvisten* evaluiert. Die Evaluation wurde von der Kulturverwaltung der Region Skåne initiiert und den Theatern auferlegt, es handelte sich also um eine Top-Down-Entscheidung. Das Ziel, das kulturpolitisch erreicht werden sollte, war, Grundlagen für kulturpolitische Entscheidungen zu erhalten, u. a. für sogenannte Auftragsvereinbarungen, die damals noch mit dreijähriger Laufzeit geschlossen wurden. Kurz nach der Evaluation wurde jedoch beschlossen, diese Auftragsvereinbarungen nicht mehr zu nutzen – die instrumentelle Nutzung war somit auf kulturpolitischer Seite gescheitert. Die skeptischen Stimmen in der Kulturverwaltung waren auch der Auffassung, dass die Methode zu zeit- und kostenintensiv sei und letzten Endes kein Ergebnis bringe. Doch auch wenn eine instrumentelle Nutzung langfristig nicht erfolgte, spielte für einige Vertreter der öffentlichen Hand die Evaluation dennoch eine große Rolle und zwar hinsichtlich der Kommunikationsfunktion. So äu-

berte sich z. B. der damalige Vorstandsvorsitzende des Kulturamts (*Kultur­nämnden*) in Skåne zu *Ønskekvis­ten*:

Durch *Ønskekvis­ten* haben wir als Politiker eine bessere Einsicht in die Tätigkeiten und Ambitionen der Theaterinstitutionen erhalten. Wir sprachen und diskutierten miteinander, ein größeres Verständnis und ein besserer Dialog wurden etabliert. (Vorsitzender, Skånes Kultur­nämnd 2007-2010, Telefonat vom 14.11.2013)

Und die für das Projekt verantwortliche Kulturreferentin vermerkte:

Wir als Kulturreferenten bekamen mehr Informationen als vorher. Die Sitzungen mit den Trägern fanden auch öfters statt und v. a. waren die Sitzungen durch *Ønskekvis­ten* anders, d. h. inhaltlicher geprägt. (Projektleiterin *Ønskekvis­ten*, Kulturverwaltung Skåne, Interview vom 08.01.2013)

Die Ziele für die evaluierten Theaterorganisationen waren andere als für die Kulturpolitik, nämlich die künstlerische Tätigkeit zu unterstützen und interne Selbstevaluationen zu ermöglichen. Auch wenn die Theater anfangs skeptisch waren, wurde im Nachhinein deutlich, dass man sich darüber freute, dass es bei einer Evaluation auch um Inhalte und künstlerische Fragen ging und nicht nur um Zahlen. Hier widerlegen meine Ergebnisse deutlich die verbreitete Meinung, dass Evaluationen, die das Künstlerische tangieren, auf Widerstand stoßen. Im Gegenteil war man begeistert, sich mit dem Wesentlichen zu beschäftigen und die Diskussion darüber auch mit Kulturpolitikern führen zu dürfen. So sagte der damalige künstlerische Leiter der Oper:

Es war fantastisch, ein Werkzeug in die Hand zu bekommen, das qualitative und quantitative Aspekte kombiniert – auf der einen Seite werden die Bedürfnisse der Organisation berücksichtigt, auf der anderen Seite werden aber auch die vorhandenen und vielleicht sogar überflüssigen Ressourcen mit bedacht. (Künstlerischer Leiter, Malmö Opera, Telefonat vom 19.01.2013)

Vor allem die Selbstevaluation und der dadurch entstandene Reflexionsprozess wurden vonseiten der Theater positiv bewertet. So vermerkt z. B. die kaufmännische Geschäftsführerin von *Skånes Dansteater* zu *Ønskekvis­ten*:

Wir befanden uns zu der Zeit in einer Phase der Umgestaltung. Wir hatten einen neuen Träger, einen neuen Aufsichtsrat und eine neue künstlerische Leitung. Daher war gerade die Reflexionsarbeit wichtig. (Geschäftsführerin, Skånes Dansteater, Interview vom 12.03.2013)

Und eine Theaterreferentin der Kulturverwaltung bekräftigte:

Das Modell *Ønskekvis­ten* lud die Theaterinstitutionen zu einem Lernprozess ein, der unterschiedliche Möglichkeiten der Nutzung erlaubte. Der Raum für Dialog, der entsteht, wenn man über ‚Villen‘, ‚Kunnen‘ und ‚Skullen‘ diskutiert, ist von großer Bedeutung, um die eigene künstlerische Tätigkeit zu verstehen. (Theaterreferentin, Skåne Kulturverwaltung, E-Mail vom 17.01.2013)

Ein Problem war, dass die Evaluation nach *Ønskekvisten* nur einmalig durchgeführt wurde, obwohl die ursprüngliche Idee vorsah, sie jedes dritte Jahr einzusetzen. Die von mir interviewten und damals involvierten Personen erhofften sich eine kontinuierliche Nutzung, um die begonnene Reflexion weiter in die Organisation hinein tragen zu können. Die Gründe für die Einstellung von Evaluationsmaßnahmen mit *Ønskekvisten* waren vielseitig. Die wichtigsten waren: Zeit- und Geldaufwand sowie personelle Umstrukturierungen. Die hauptverantwortliche Person bei der Kulturverwaltung wechselte kurz nach der ersten Durchführung den Arbeitsplatz und mit ihr gingen auch Know-How und Engagement verloren. Ihre Nachfolger setzen andere Prioritäten und beurteilten die Methode als zu kosten- und zeitintensiv. Ebenfalls führte der Personalwechsel an den Häusern dazu, dass die Erkenntnisse und Entwicklungsprozesse, die durch *Ønskekvisten* in Gang gesetzt worden waren, verloren gingen. Ein neuer Intendant befasst sich nicht gerne mit Prozessen und Resultaten seiner Vorgänger, sondern möchte eigene, neue Akzente setzen: ein Problem, dass bei der Nutzung von Evaluationen in Theaterbetrieben besonders zu beachten ist. Wichtig wäre, beim Wechsel der künstlerischen oder kulturpolitischen Leitung, Erfahrungswerte und Erkenntnisse aus den vorherigen Evaluationen ‚mitzunehmen‘ und einige Mitarbeiterinnen, die schon länger im Theater- oder Kulturverwaltungsbetrieb tätig sind, als ‚Transitionspfleger‘ einzubeziehen.

Die Analyse des Datenmaterials hat dennoch gezeigt, dass *Ønskekvisten* ein nützliches Evaluationstool sein kann, um Identitätsstiftung, Kommunikation und Entwicklung im Theater zu fördern. Die Analyse zeigt auch, dass Theaterinstitutionen durchweg nicht abgeneigt sind, Evaluationen im Hinblick auf die künstlerische Qualität durchzuführen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Vorzüge der Methode *Ønskekvisten* in der Prozessbezogenheit sowie im konzeptuellen Wirkungsbereich liegen. Eine instrumentelle Nutzung wäre nur unter der Prämisse möglich, dass alle beteiligten Akteure die Methode anerkennen und gemeinsame Ziele formulieren.

Evaluation kultureller Vielfalt. Ein anderes Beispiel für ein größeres kulturpolitisch initiiertes Evaluationsprojekt war die Evaluation der kulturellen Vielfalt und Teilhabe an den Theatern in Skåne, die 2008 (MALMÖ HÖGSKOLA, 2008) und mit einem Follow-up-Projekt 2009 (ISKRA 2009) durchgeführt wurde. Diese Evaluation bestand aus einer Kombination aus schriftlicher Umfrage, die an die Mitarbeiter der In-

stitutionen gerichtet war, und qualitativen Interviews mit Vertreterinnen der jeweiligen Theaterleitungen. Die Evaluation wurde mit dem Ziel durchgeführt, Erkenntnisse zu gewinnen, um daraus Entwicklungen voranzutreiben – leider missglückte sie und zwar aus mehreren Gründen. Zum einen wurden die Methodologie der Evaluation und die fachliche Kompetenz der Evaluatoren bemängelt. So wurde z. B. in der Umfrage zunächst proklamiert, dass unter Vielfalt unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden müssen, doch dann wurde der Schwerpunkt auf die Kategorie der Ethnizität gelegt. Zum anderen stand der Vorwurf im Raum, die Evaluatoren hätten sich diesem wichtigen Thema auf eine naive und unüberlegte Art genähert, so die künstlerische Leiterin von Skånes Dansteater:

Die Evaluation hat mich sehr kritisch gestimmt, ich fand sie beinahe unethisch, muss ich sagen ... Diese Fragen hinsichtlich des Publikums, da habe ich gesagt, dass wir nie so präzise Antworten werden geben können ... denn ich werde nie eine Publikumsbefragung machen, in der ich Leute darum bitte, ihre Herkunft preiszugeben. Dann kam die Antwort: Aber das sieht man doch, du kannst uns doch eine Einschätzung geben. Und da habe ich gespürt, dass das hier so was von keine Glaubwürdigkeit hat. [...] Ich habe mich auch nicht um die Ergebnisse gekümmert, denn die Methode hat mich nicht überzeugt. (Künstlerische Leiterin und CEO, Skånes Dansteater, Interview vom 14.08.2014)

Auf die fachliche Inkompetenz der Evaluatoren zielt auch folgende Aussage ab:

Die mit der Evaluation Beauftragten waren sehr jung und wussten nicht, wie ein Theater arbeitet. Die Fragen waren somit nicht in den Institutionen verankert – sie waren einfach schlecht. Daher war auch die Rücklaufquote sehr niedrig. Und die Schlussfolgerungen entsprechend merkwürdig. (Theaterchef, Malmö Stadsteater, Interview vom 10.04.2014)

Auch das Follow-up-Projekt, bei dem die regionale Kulturverwaltung eine theaterfach-kundige Person zur Betreuung des Prozesses einsetzte, schlug fehl. Hier entstand der Eindruck, dass die bereits geleistete Arbeit kaum Anerkennung erhielt und dass die Region sich fachlich einmischte. Auch wenn die offiziell angestrebte Funktion der Evaluation Entwicklung war, stellte sich bei den betroffenen Institutionen das Gefühl von Kontrolle und Bevormundung ein.

Zum Vergleich hatte die Stadt Malmö zwei Jahre zuvor auch ein großes Evaluationsprojekt zum Thema kulturelle Vielfalt in den städtischen Kulturinstitutionen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Evaluation wurden jedoch nicht berücksichtigt, obwohl sie durchaus erfolgreich war. Meiner Beurteilung nach hatte sie deshalb Erfolg, weil die Kulturverwaltung in Malmö die Evaluationsergebnisse auch für die Entwicklung der

eigenen Organisation und für kulturstrategische Maßnahmen genutzt hat. Die Region dagegen wollte die Evaluation nur zur Entwicklung der betroffenen Institutionen nutzen. Diese Art von Top-Down kann jedoch nicht erfolgreich sein – weder instrumentell noch konzeptuell.

Evaluation der Zugänglichkeit für Kindern und Jugendlichen – ‚Spielplatz Malmö‘. Nach dem Beispiel für eine misslungene Evaluation wird zum Schluss ein Evaluationsprojekt vorgestellt, das die angestrebten Ziele erreichte und das sowohl von instrumentellem als auch konzeptuellem Nutzen war. Es geht dabei um ein Evaluationsprojekt zur Zugänglichkeit und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen an Kunst und Kultur. Evaluationen wurden in diesem Bereich vor allem an *Operaverkstan* sowie am *Malmö Stadsteater* durchgeführt. Alle Evaluationen wurden von den Theatern selbst initiiert, zum großen Teil aber durch externe Evaluatoren durchgeführt.

Als Beispiel dient mir eine Ex-ante-Evaluation, die *Malmö stadsteater* auf Eigeninitiative in Gang setzte, um kulturpolitisch eine gewünschte Entwicklung auf den Weg zu bringen. Es handelt sich dabei um eine Evaluation, die *Malmö stadsteater* extern in Auftrag gab und zwar im Hinblick auf die Einrichtung einer eigenen Sparte für Kinder- und Jugendtheater (DAVET 2012). Eine solche Sparte hatte es schon von 1970 bis 1992 gegeben, aber sie wurde 1993 aufgrund struktureller und ökonomischer Probleme abgewickelt. Die Doppelintendanz, die seit 2007 das Theater leitete, erteilte 2011 einer Kulturwissenschaftlerin den Auftrag, in qualitativen Interviews mit über 30 Experten das Terrain zu sondieren, Mängel sowie Möglichkeiten der Kindertheaterszene zu beleuchten und Vorschläge für eine Weiterentwicklung der darstellenden Kunst für Kinder und Jugendliche in der Stadt zu erstellen. Auch wenn es offiziell nicht darum ging, eine Machbarkeitsstudie für die Neuetablierung eines weiteren Akteurs in der Kindertheaterlandschaft zu erstellen, wird rückblickend deutlich, dass das *Malmö Stadsteater* die Studie mit der Intention in Auftrag gab, um eine Sparte zu reaktivieren. Im Interview bekräftigte der Intendant, dass die Studie ein Teil der Strategie war, glaubwürdiger und stringenter für eine zusätzliche Investition im Bereich Kinder- und Jugendtheater argumentieren zu können. Das Risiko, dass das Resultat der Studie für das Vorhaben des Theaters negativ ausfallen würde, schätzte man als gering ein. In diesem Fall scheint die Frage berechtigt, ob es sich hier um einen Fall von pathologischer Evaluation handelt, wie Stockmann es nennt, wenn die Evaluation Teil einer politischen Strategie ist und ‚nur‘ zur Untermauerung eines bereits

gefassten Beschlusses dient. Dies war jedoch nicht der Fall. Das *Malmö stadsteater* war zwar Auftraggeber, was im Bericht selbst als auch im Evaluationsprozess transparent gemacht wurde. Die legitimierende Funktion der Evaluation wurde jedoch weniger vom *Malmö stadsteater* als von der Kulturverwaltung der Region Skåne in Anspruch genommen. Auch wenn die Studie keine Reaktivierung der Kinder- und Jugendsparte vorschlug, so diente sie der Kulturverwaltung zur Legitimation einer Budgeterhöhung für das *Malmö Stadsteater* eben zur Entwicklung einer Kinder- und Jugendsparte (*Unga teatern*), die 2014 eröffnet wurde. Die Schwerpunkte der Sparte decken sich größtenteils mit den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen der Studie – somit hatte diese nicht nur die Funktion der Legitimierung, sondern auch die der Entwicklung. Dieses Beispiel zeigt, wie eine Theaterinstitution mithilfe von Evaluation eigene Ideen in Bewegung setzen und dabei auch finanziell profitieren kann. Denn für die neue Sparte wurden 80.000 Euro bewilligt, die investierten 20.000, die die Evaluation kostete, haben sich gelohnt.

5. Fazit

Die Gesamtanalyse der unterschiedlichen Evaluationsmethoden und -prozesse im Rahmen dieser Studie hat ergeben, dass eine instrumentelle Nutzung von Evaluation – also eine Nutzung, die als direkte Konsequenz der Evaluationsergebnisse in eine konkrete Maßnahme mündet – zwar öfters intendiert wird, aber recht selten erfolgt. Dagegen konnte das, was in der Literatur als process-use bzw. als konzeptuelle Wirkung von Evaluation bezeichnet wird, in vielen Fällen beobachtet werden. Die Beschäftigung mit einem Thema im Rahmen einer systematischen Reflexion setzt Bewusstseinsprozesse in Gang, die in einem zweiten Schritt Veränderungen möglich machen. Daher sollte Evaluation in Kulturbetrieben weniger als Steuerungsmittel, sondern vielmehr als Instrument zur Unterstützung der Selbstreflexion genutzt werden. Denn eine geradlinige Korrelation zwischen Evaluation und Handeln kann nicht erwartet werden. Dagegen kann ein Zusammenhang zwischen bewusster Wahrnehmung, Mobilisierung und Handeln festgestellt werden. Wenn die Wahrnehmung der beteiligten Akteure durch Evaluation im Sinne von systematischer Reflexion fundiert wird, ist neues Handeln umso wahrscheinlicher (CATASÚS et al. 2007).

Um Evaluationsprojekte und -prozesse erfolgreich umsetzen zu können, sollten ausgehend von meinen Ergebnissen folgende Punkte besonders beachtet werden:

- Evaluationen auf Eigeninitiative und zur Eigennutzung – und dies gilt sowohl für Kulturverwaltungen als auch für Theaterinstitutionen und unabhängig davon, ob die Evaluation von externen Experten oder von internem Personal durchgeführt wird – zeigen, dass sie durchaus gewinnbringend für die jeweilige Organisation genutzt werden können. Dabei sind alle Funktionen von Evaluation möglich, von der Kontrolle bis zur Identitätsstiftung. Angstfrei und selbstbestimmt in den Prozess gehen zu können, ist fundamental.
- Auf der anderen Seite haben Evaluationen, die Top-Down initiiert werden und bei denen sich nicht alle Beteiligten eindeutig zur Methodologie und zu den Zielen der Evaluation bekennen, kaum Chancen, nachhaltig eingesetzt zu werden, weder kulturpolitisch noch innerbetrieblich. Wer nicht überzeugt und selbstbestimmt in den Prozess geht, wird auch keinen konzeptuellen Nutzen aus der Evaluation ziehen können. Da die Ergebnisse solcher Evaluationsprojekte häufig in Schubladen verschwinden, können sie auch nicht instrumentell genutzt werden.
- Die in der Szene vorherrschende Angst vor der Kontrollfunktion von Evaluationen im Kulturbereich ist unberechtigt: Nur in den wenigsten Fällen war diese Funktion dominant und wenn ja, dann in Form von Selbstkontrolle, z. B. bei der Nutzung eines Referenzpublikums in der Probephase. In den meisten Fällen von Evaluation an den Theatern in Skåne überwiegen andere Funktionen wie die kommunikative, die identitätsstiftende oder legitimierende.

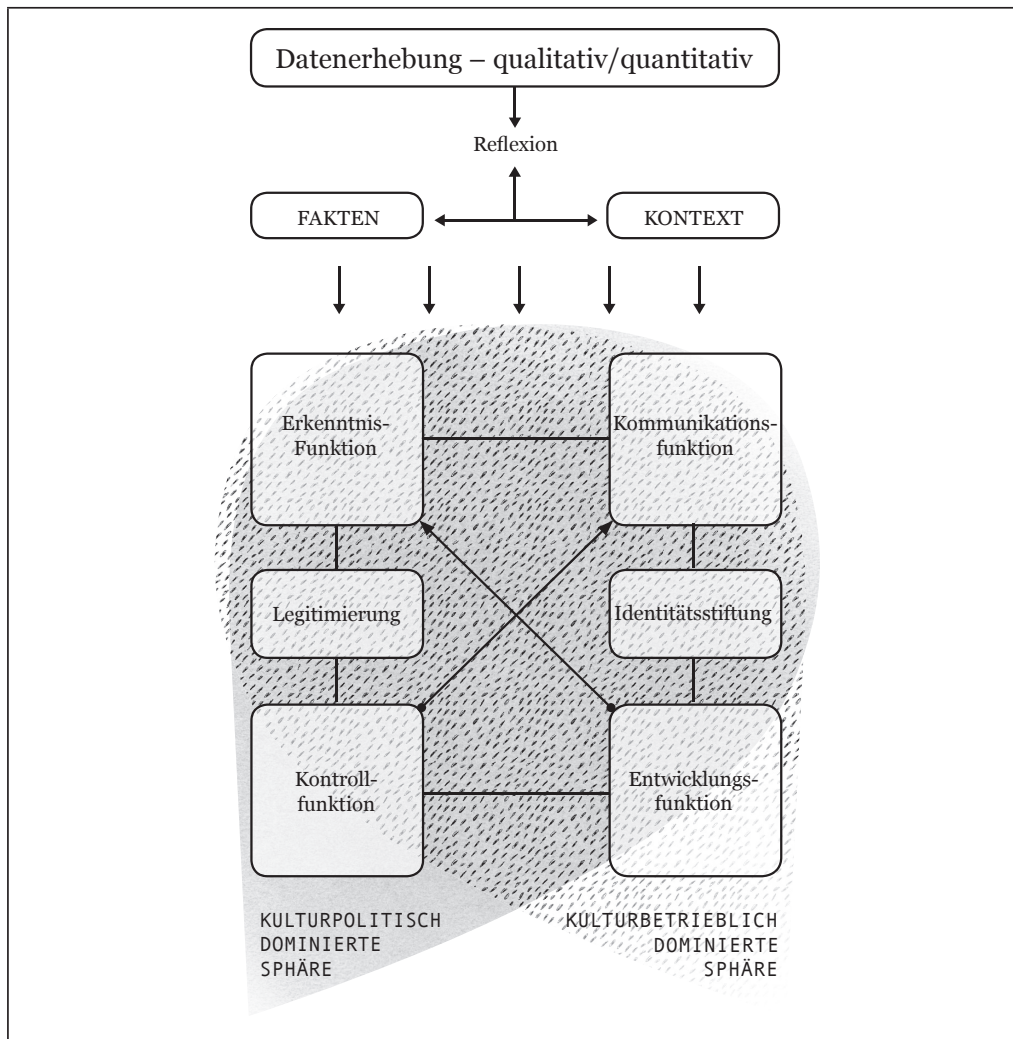


Abb. 3: Funktionsmodell für Evaluation von öffentlich finanzierten Kulturbetrieben (in Anlehnung an SCHULZ VON THUN 2007).

Hinsichtlich der Funktionen von Evaluation komme ich nun zurück zu dem von mir als Resultat der empirischen Forschung entwickelten Funktionsmodell für Evaluationen im Bereich des öffentlich finanzierten Kulturbetriebs. Das Modell (Abb. 3) zeigt, dass es weder eine Methode noch einen Prozess für erfolgreiche Evaluation im Kulturbetrieb geben kann. Es müssen unterschiedliche Methoden und Prozesse, die unterschiedliche Funktionen haben, miteinander kombiniert und in Balance zueinander gesetzt werden, um der Komplexität des Gegenstands gerecht zu werden.

Die Finanzierung eines Theaters durch öffentliche Mittel wird im Zusammenspiel zwischen Datenerhebung und Kontrolle kulturpolitisch legitimiert, während die künstlerische Entwicklung des Theaterbetriebs im Wechselspiel von autonomer Identitätsstiftung in einem theaterbetrieblichen Kontext in Kommunikation mit anderen Perspektiven (Per-

spektive des Publikums, der Politiker sowie anderer Stakeholder) stattfinden muss. Beide Seiten sollten berücksichtigt werden.

Evaluation wird im Theaterbereich, auch in Deutschland, eine zunehmend größere Rolle spielen. Die Theater stehen nun vor der Herausforderung, diese Entwicklung zu ihren eigenen Gunsten zu nutzen. Sie können dies tun, indem sie sich proaktiv mit Evaluation beschäftigen und sich darüber klar werden, dass die Regeln von heute nicht die von morgen sein müssen – und vor allem, dass sie selbst die Regeln mitbestimmen können, wenn sie eine gemeinsame Sprache mit den anderen Stakeholdern entwickeln. Dabei können Evaluationsprozesse behilflich sein als Grundlage für Kommunikation und Diskussion – nicht aber als Ersatz für sie.

Autorin

Jenny Svensson war 2012-2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, davor freiberufliche Kulturmanagerin in den Bereichen Theaterproduktion, Festivalmanagement und PR. Nach Abschluss der Promotion ist sie als Dozentin am Institut KMM und darüber hinaus als Projektleiterin tätig.

Literatur

- BAECKER, Dirk (2013): *Wozu Theater*. Berlin: Theater der Zeit.
- BIRNKRAUT, Gesa (2011): *Evaluation im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- CATASÚS, Bino/ERSSON, Sofi/GRÖJER, Jan-Erik/YANG WALLENTIN, Fang (2007): What gets measured gets ... on indicating, mobilizing and acting. – In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20/4, 505-521.
- DAHLER-LARSEN, Peter (2012): *The Evaluation Society*. Stanford: UP.
- DAVET, Nathalie (2012): *Spelplatz Malmö. En undersökning om aktuella möjligheter och behov kring scenkonsten för barn och unga i Malmö* [Spielplatz Malmö. Eine Untersuchung der aktuellen Möglichkeiten und Bedarfe hinsichtlich der Darstellenden Kunst für Kinder und Jugendliche in Malmö]. Malmö: Stadsteater.
- ISKRA, Aldo (2009): *Ökad mångfald – 16 förslag om scenkonst och publikarbete i Skåne. Slutrapport* [Mehr Vielfalt – 16 Vorschläge für die Publikumsarbeit der Theater in Skåne. Endbericht]. Malmö.
- KARLSSON, Ove (1999): *Utvärdering – mer än metod. Tankar och synsätt i utvärderingsforskning* [Evaluation – mehr als eine Methode. Gedanken und Perspektiven der Evaluationsforschung] (= A Jour. En serie kunskapsöversikter från svenska kommunförbundet [A Jour Eine Serie der Wissensvermittlung des Verbands der schwedischen Kommunen und Gemeinden], 3). Stockholm.
- KULTURRÅDET (2003): *Bokslut för scenkonst* [Buchhaltung für Darstellende Kunst]. Stockholm.
- LANGSTED, Jørn/HANNAH, Karen/RØRDAM LARSEN, Charlotte (2003): *Ønskekivist-Modellen. Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst* [Das Modell Onsekevisten. Künstlerische Qualität in der Darstellenden Kunst]. Århus: Klim.

- LEE, Barbara (2000): Theories of Evaluation. – In: Stockmann, Reinhard (Hg.), *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder* (= Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, 1). Opladen: Leske + Budrich, 137-176.
- MALMÖ HÖGSKOLA (2008): *Självklar mågfald – oklar strategi. En kartläggning av mångfaldsarbetet på scenkonstinstitutionerna i Region Skåne* [Selbstverständliche Vielfalt – unverständliche Strategie. Eine Bestandsaufnahme der Vielfaltsarbeit der Theater und Konzerthäuser in der Region Skåne]. Hrsg. von Anne-Charlotte Ek, Kettil Nordensjö, Richard Topgaard, Joakim Tranquist (= Malmö Högskolas utvärderingsrapporter, Nr. 1, Enheten för kompetensutveckling och utvärdering [Evaluationsbericht der Hochschule Malmö. Einheit für Kompetenzentwicklung und Evaluation]).
- MAYRING, Philipp (2011): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- MYNDIGHETEN FÖR KULTURANALYS (2012): *Att utveckla indikatorer för utvärdering av kulturpolitik. Redovisning av ett regeringsuppdrag. Rapport* [Indikatoren entwickeln für die Evaluation von Kulturpolitik. Berichterstattung eines Regierungsauftrags. Report]. Stockholm.
- POWER, Michael (1997): *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: UP.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (2007): *Miteinander reden: Fragen und Antworten*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- STOCKMANN, Reinhard (Hg.) (2000): *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*, Opladen: Leske + Budrich.
- STOCKMANN, Reinhard (2008): *Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Evaluation* (= CEval-Arbeitspapiere, 15). Saarbrücken: Centrum für Evaluation.
- STOCKMANN, Reinhard/MEYER, Wolfgang (2010): *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen, Farmington Hills: Budrich.
- VAKIANIS, Artemis (2006): Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels ‚Theater‘. – In: Zembylas, Tasos/Schmuck, Peter (Hgg.), *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS, 79-98.
- VEDUNG, Evert (1999): *Evaluation im öffentlichen Sektor* (= Studien zu Politik und Verwaltung, 64). Wien. Köln, Graz: Böhlau.
- VEDUNG, Evert (2006): Utvärdering som megatrend, gigatrend och fyra böljor [Evaluation als Megatrend, Gigatrend und viel Wellen]. – In: Foss Hansen, Hanne (Hg.), *Den organiserede forvaltning. Politik, viden og værdier i samspil*. Forlaget Politiske Studier [Die organisierte Verwaltung. Politik, Wissen und Werte im Zusammenspiel], 105-150.
- VERMEULEN, Peter (2004): Organisationsuntersuchungen im Theater. – In: *Jahrbuch für Kulturpolitik* 4 (Theaterdebatte), 211-218.
- VORWERK, Christopher (2012): *Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- WAGNER, Bernd (1994): Theaterreform im Spiegel von Theatergutachten. – In: Popp, Sebastian/Ders. (Hgg.), *Das Theater und sein Preis. Beiträge zur Theaterreform*, Frankfurt/M., Hagen: Hessische Ges. für Demokratie und Ökologie/Kulturpolitische Ges., 79-140.
- WAGNER, Bernd (2007): *Methoden der Prüfung und Qualitätssicherung bei kommunalen nichtstaatlichen Theatern. Beitrag zur Tagung der DeGEval und der IfA: Methoden der Evaluation und der Qualitätssicherung in der Kulturpolitik*. Stuttgart (Mai).