

Lernen braucht Mut

Evaluation in der kulturellen Bildung¹

DIETER HASELBACH^{A*}, ANTONIA STEFER^B

^{A, B}Zentrum für Kulturforschung, Berlin

Abstract

Programm- und Projektevaluationen in der kulturellen Bildung werden inzwischen regelmäßig, aber oftmals leider nur als routinierte Leistungsschau mit erwartbaren Ergebnissen durchgeführt. Die Autoren entwickeln aus der eigenen Arbeitspraxis ein Konzept einer Evaluation, die institutionelles Lernen fördert. Der Beitrag entwickelt Regeln und Arbeitsschritte für eine partizipative, am Lernerfolg ausgerichtete Evaluation. Grundsätzlich gilt, dass die Evaluation in einem intensiven kommunikativen Prozess mit Auftraggebern, Evaluierten und anderen Stakeholdern geführt werden muss. Die Evaluation wird so organisiert, dass Lernschleifen im Sinne einer Fehlerkorrektur stattfinden. Auftraggeber und Evaluerte werden dahin geführt, selbst an einer Aktualisierung von Zielen, Handeln und Zielerreichung zu arbeiten. Der Einsatz qualitativer Methoden neben quantitativen Verfahren ermöglicht das Erkennen von Fehlern im Programm oder Projekt und von Gründen für deren Auftreten. Doch noch immer ist eine Fehlerkritik nicht überall erwünscht. Fehler aber müssen erlaubt sein und im wertschätzenden Miteinander konstruktiv zu institutionellem Lernen und Prozessverbesserung genutzt werden.

Keywords

Evaluation; Methodenentwicklung; Beruf und Rolle; Organisation

1. Routinen

Programm- und Projektevaluationen sind schon seit Jahren in der öffentlichen und privaten Kulturförderung angekommen. Wurde noch 2004 von Max Fuchs (2004) ein Fehlen an Erfahrungen und Methoden konstatiert, so kann heute auf viele Jahre der Evaluationspraxis zurückgeblickt und auf einen stetig wachsenden Pool an Methoden zugegriffen werden. Bund, Länder, Kommunen und Stiftungen, öffentliche wie private, beauftragen regelmäßig externe Berater mit Evaluationen, um einzelne Projekte oder größerer Programme in ihrer Umsetzung zu

* Email: haselbach@kulturforschung.de

1 Anders als in wissenschaftlichen Zeitschriften üblich, verzichten wir in diesem Essay auf einen Apparat von Belegen, außer einem historischen Textverweis. Kenner der Materie sehen leicht, in welchem akademischen Kontext unsere Argumente zu verorten sind: Es geht um eine aus der Praxis erwachsende Konkretisierung der Verfahren ‚formativer‘ Evaluation in der Kultur.

überprüfen. Immer noch aber erschöpfen sich viele Evaluationsberichte darin, die evaluierten Projekte zu preisen, also in einer reinen Projektdarstellung oder Leistungsschau. Gewissenhaft werden Zahlen und Statistiken bemüht und es werden Zufriedenheiten beschrieben. Die konstruktive Kraft der Kritik, zumal in der Interaktion zwischen Auftraggebern, Evaluierten und Evaluatoren wird nicht so viel genutzt, wie dies möglich wäre.

Evaluation ist fast ein Standardprodukt geworden. Auftraggeber erwarten ein kalkulierbares Ergebnis. Aber Evaluation kann mehr: Sie kann mit ihren Interventionen institutionelles Lernen stützen. Dabei muss sie die Form der Wertschätzung nicht verlassen. Solche Evaluation stützt reflexive Lernschleifen, in denen Gründe, Ziele, Umsetzungen und Ergebnisse eines institutionellen Handelns hinterfragt und bewertet und neue Lösungen und Ideen möglich werden. Dies kann gelingen, wenn Auftraggeber und Evaluierte den Willen und den Mut haben, sich im Evaluationsprozess nicht nur den Erfolg bescheinigen lassen zu wollen, sondern ihre Ziele und Prozesse auf den Prüfstand stellen, also lernen, auch mit offenem Ende.

In solchen Evaluationen stellen sich eine Reihe methodischer und kommunikativer Anforderungen. In den nachstehenden Zeilen haben wir unsere Vorstellungen zusammengefasst, was getan werden muss, um in und mit Evaluationen Lernschleifen zu gestalten und die Projektintelligenz und Projektpraxis stützen. Wir wollen einige Argumente bemühen und einige Vorschläge machen. Als Referenzrahmen wählen wir Programme und Projekte der kulturellen Bildung.

2. Tun und Wirken

Eine Evaluation setzt voraus, dass Ziele vorhanden sind und das Erreichen dieser Ziele messbar und bewertbar ist. Buchstabieren wir dies für Projekte der kulturellen Bildung einmal durch.

Zunächst ist es nicht selbstverständlich, dass Projekte tatsächlich belastbare und nachvollziehbare Ziele haben. Manchmal greifen Zielformulierungen zu kurz: Es wird dann beschrieben, was man tut – und das will man auch tun. Manchmal ist Projektziel, was in einem Förderprogramm vorgegeben ist: Dann richtet sich ein Projekt nach den Förderchancen, stellt das, was es will und tut, als förderbar dar. Manchmal merken und akzeptieren Fördergeber das augenzwinkernd, manchmal wiegen sie sich in der Illusion, ihre Förderung habe das Ziel und die Ak-

tivität erst hervorgerufen. Sei dies, wie es ist: Eine gültige Zielformulierung muss enthalten, was – emphatisch gesprochen – sich in der Welt ändern soll, wenn etwas getan wird, um diese Änderung in die Welt zu bringen.

Gerade in der kulturellen Bildung werden Ziele oftmals als weit gesteckte Wirkungsabsichten formuliert. Als Begründungen für den Einsatz öffentlicher Mittel werden dann Wirkungsbehauptungen aufgestellt, die sich auf die jeweils erwartbare individuelle Entwicklung der Teilnehmenden richten. Das Lernen der Teilnehmenden sei nicht nur das kulturelle Lernen im kulturellen Angebot, sondern umfassender, umgreife die Entwicklung von Kernkompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt. Oder es wird gleich ein ganzes gesellschaftliches oder wirtschaftliches Bild gezeichnet: Das Projekt fördere Demokratie und Partizipation, mache Kultur, wie wir sie kennen, erst nachhaltig oder trage wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung am Standort des geförderten Projekts bei.

Evaluatoren stehen hier vor dem Problem, Projektziele in messbare und überprüfbare auf der einen und solche politischer Projektargumentation auf der anderen Seite zu trennen. Nach unserem Verständnis besteht im Rahmen einer Evaluation die Aufgabe, mit Auftraggebern und Projektpartnern die Projektebenen zu sortieren und jeweils sachgemäß zu bearbeiten:

- a) Die konkrete Maßnahmenebene: Hier stellen sich die Fragen, für wen oder was an welchem Ort welches Geld zu welchem Zweck eingesetzt wurde oder wird und welche Leistung dafür erbracht wurde oder wird. Die Leistung bemisst sich auf dieser konkreten Projektebene in Stunden, Teilnehmerzahlen, konkreten Bildungsinhalten, Betreuungsschlüsseln u. a. m.
- b) Die Zielebene: Ziele, auch Programm- oder Projektziele, beziehen sich unmittelbar auf das einzelne Programm oder Projekt. Sie stehen in einem Kausalzusammenhang mit den eingesetzten Maßnahmen, die aus den Zielen abgeleitet wurden oder werden. Ziele können aus einer Defizitanalyse entstehen. In diesem Fall soll ein Programm oder Projekt einem vorhandenen Mangel oder einer Fehlentwicklung gegensteuern. In diesem Falle ist es wichtig, die Defizite mit zu benennen. Ziele können einen Versorgungsgrad erhöhen, dann wäre der Versorgungsgrad zu nennen. Oder Ziele können einen anderen beobachtbaren Unterschied betreffen, dann wäre dieser Unterschied zu beschreiben und, wo möglich, zu quantifizieren.

- c) Die Ebene politischer Argumente und Visionen: Programme und Projekte werden in der Regel mit politischen und/oder gesellschaftlichen Zielen verknüpft, die eingebunden sind in ein politisches oder gesellschaftliches Weltbild und Werteverständnis. Es handelt sich dabei um generalisierende Aussagen, aus denen sich nicht schlüssig einzelne Programm- und Projektmaßnahmen ableiten lassen.

Die Ebene der politischen Argumentation hat ihre volle Berechtigung im Entscheidungsprozess, in der politischen Bewertung und in der Kommunikation der Auftraggeber mit der Öffentlichkeit. Auf dieser Ebene formulierte Wirkungsanliegen übersteigen jedoch die Möglichkeiten von Evaluation. Bei Zielen, die eine gesellschaftliche oder persönliche Entwicklung der Teilnehmenden formulieren, sind die kausalen Zusammenhänge nicht zu klären. Gesellschaftliche und individuelle Entwicklungen von Menschen erfolgen immer in einem komplexen sozialen Kontext. Zwischenzeitliche gesellschaftliche Entwicklungen und Ereignisse sowie Erlebnisse und Erfahrungen bei Personen können nicht erfasst und ausgeschlossen werden. Ganz zu schweigen von Entwicklungsprozessen, die bei teilnehmenden Kindern zu erwarten sind. Um es noch einmal klar zu formulieren: Ob eine Maßnahme, ein Programm oder ein einzelnes Projekt eine gesellschaftliche Wirkung hat, kann nicht ermittelt werden. Ob sie oder es zur Persönlichkeitsentwicklung oder Ausbildung von Kernkompetenzen bei den Teilnehmenden beiträgt, könnte nur unter Laborbedingungen oder in aufwendigen Vergleichsstudien ermittelt werden. Niemand mit Verstand würde sich dem strengen Design einer solchen Studie unterwerfen wollen. Dasselbe gilt für wirtschaftliche Entwicklungen. Gesellschaftliche oder wirtschaftliche Veränderung ist ein multifaktorielles Geschehen und kaum auf eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zurückzuführen.

Methodisch spricht man hier von einer Zuordnungslücke in der Wirkungsforschung. Es lassen sich die Ausgaben eines Projekts kultureller Bildung dem Projekt zuordnen. Auch die von ihm besoldeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zuzuordnen. Schließlich sind die Besuche von Kindern und Jugendlichen ‚Wirkung‘ des Projekts. Die Behauptung aber, dass eine Veränderung von Kennzahlen im Bildungsverhalten am Standort oder die wirtschaftliche Dynamik dort mit dem Projekt zu tun haben, lässt sich weder bestätigen noch zurückweisen. Eine Zuordnung ist nicht möglich. Selbst wenn Zahlenreihen korrelieren, sagt das nichts: so mag auch der Margarineverbrauch in einer Stadt mit der Scheidungsrate korrelieren.

Evaluation steht hier vor einem Problem: Entweder die selbst gesteckten Ziele der Projekte werden nicht ernst genommen oder es ist keine zielbezogene Aussage möglich, was aber Aufgabe von Evaluation wäre. In vielen Evaluationen werden die weitgesteckten Ziele der Auftraggeber schlicht übernommen, Fallzahlen, Mitteleinsatz und Einschätzungen der Beteiligten zusammengenommen und dann postuliert, das Ziele sei erreicht. Dabei werden methodisch saubere Verfahren in der Datenerhebung und Auswertung angewandt, jedoch das zentrale Kriterium der Validität von Daten nicht beachtet. An der Zuordnungslücke wird mutig in den Nebel gesprungen. Gemessen und bewertet wird, was an Maßnahmen umgesetzt wurde. Gemessen und bewertet werden aber nicht individuelle und gesellschaftliche Wirkungen, aus denen sich die Projekte und Programme zu begründen müssen glaubten.

So steht und fällt die Evaluation und die Chance aus der Überprüfung und Bewertung zu lernen mit der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses für die konkreten Maßnahmen und die damit verknüpften Projektziele. Wird an dieser Stelle nicht genug investiert, bleibt die Evaluation ergebnislos.

3. Partizipation ist Methode

Gegenstand von Evaluationen sind Ziele, ihre Umsetzungspraxis und die Zielerreichung gemessen an entwickelten Kriterien. Die Bewertungskriterien beziehen sich auf die Ziele, berücksichtigt werden müssen in der Regel auch wirtschaftliche Prinzipien, denn jedes öffentlich geförderte Projekt muss in einem gegebenen Rahmen wirtschaften. Bewertungskriterien können nur partizipativ entwickelt werden. Es gibt für den Wert und Erfolg eines kulturellen Programms und Projektes keine objektiven Maßstäbe wie etwa für ein Ingenieursprojekt, sondern es geht vielmehr um kulturelle, bildungsbezogene und politische Intention des Programms oder Projektes. Ziele und Wertorientierungen der Auftraggeber müssen deswegen berücksichtigt werden, allerdings nur in dem Maße, in dem es einer Evaluation methodisch möglich ist, wie oben gezeigt wurde. Genaue Feldkenntnis und Erfahrung der Evaluatoren und eine Analyse von Referenzprogrammen und -projekten helfen, um in der Evaluation Maßstäbe für Erfolg und Misserfolg zu generieren, die handhabbar sind und mit denen sich Aussagen erarbeiten lassen, die für Projekt und Auftraggeber relevant sind. So können auftretende Umsetzungsschwierigkeiten und gelungene Umsetzung richtig eingeordnet werden: Was ist

Erfolg oder Problem der Maßnahme, was ist auf regelmäßig auftretende widrige oder fördernde Faktoren im Umfeld kultureller Bildung zurückzuführen?

Ein partizipativer Evaluationsaufbau ist unumgänglich. Von Beginn an müssen Evaluationen engen Austausch zu den Auftraggebern suchen und pflegen. Dabei ist zu klären, welche Ansprechpartner zur Verfügung stehen, welche Informationskanäle genutzt werden können und wie der Austausch organisiert wird. Besonders transparent muss abgesprochen werden, welche Fragen im Austausch gemeinsam zu bearbeiten sind und wie die Ergebnisse des Austausches verwandt werden.

Diese partizipative Struktur beginnt im ersten Schritt bei der Auftragsvergabe und der Verständigung über Gegenstand und genauen Auftrag. Der zweite Schritt ist die Absprache des Forschungsdesigns und der Bewertungskriterien. In der Phase der Datenerhebung und Auswertung, dem eigentlichen Evaluationsprozess und dritten Schritt, müssen enge Kontakte zu den Auftraggebern bestehen, um regelmäßig auftretende Verständnisfragen, überraschende Ergebnisse oder notwendige Strategieveränderungen zu besprechen. Eine Umsetzung der Ergebnisse in Empfehlungen, Entwicklungen und konkrete Handlungen im letzten Schritt kann ebenfalls sinnvoll nur gemeinsam erfolgen und entwickelt werden.

Evaluationen, die nur statistische Methoden bemühen, sind im Kulturbereich selten geworden. Es ist ein Verständnis dafür gewachsen, dass rein quantitative Forschungsdesigns eher geeignet sind, eine wenig aussagekräftige Leistungsschau zu produzieren als Ergebnisse, die in die sensible kulturelle Materie passen. Statistische Verfahren sind unersetzlich, um numerische Daten auszuwerten und zu analysieren. Auch können hypothesengestützt Zusammenhänge berechnet und Abhängigkeiten ermittelt werden. Für eine detaillierte Analyse der Umsetzungspraxis und Zielerreichung von Projektzielen und der Erfolge und Probleme einzelner Maßnahmen taugen sie nicht. Hier sind qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden gefragt, die eine intensive, zielorientierte Kommunikation mit allen Beteiligten ermöglichen. Auftraggeber des kulturellen Projekts, Akteure, Teilnehmende und Evaluatoren kommen so in einen strukturierten, themenbezogenen Austausch. Insbesondere bei Evaluationen von Programmen und Projekten der kulturellen Bildung sind somit qualitative und quantitative Mixed-methods-Designs zu empfehlen. Partizipative Prozesse in der Evaluation müssen angeregt, moderiert, begleitet werden. Sie bilden eine permanente zu-

sätzliche Aufgabe für das Evaluatorenteam und eine reflexive Schleife im Prozess. Trotz des Arbeitsaufwandes lohnen sie sich.

4. Lernen durch Fehler

Wird eine Evaluation in der soeben beschriebenen partizipativen und quantitativ-qualitativen Form durchgeführt, bietet sich eine für Auftraggeber, das Projekt und auch für das Evaluationsteam große Chance: Evaluation kann nun mehr werden als ein Punkt auf der Check-Liste zum Projektabschluss, mündend in eine wenig beachtete Dokumentation: Vielmehr geht es um institutionelles Lernen.

Quantitative Auswertungen generieren ‚harte‘ Zahlen und Zahlenreihen. Sie zeigen ihren Sinn erst, wenn sie durch qualitative Argumente in einen Kontext gestellt werden. Durch qualitative Forschungsmethoden können Erfolge und Misserfolge in der Umsetzung und Zielerreichung nicht nur auf einer inhaltlichen Ebene erhoben, sondern auch auf Gründe und störende und begünstigende Umweltfaktoren in der Organisation, Kommunikation der Beteiligten u. a. untersucht werden. Ist die Definition von Zielen und Bewertungskriterien gelungen, lassen sich darauf aufbauend konkrete, maßnahmenbezogene Wirkungen überprüfen.

Wichtig für den Erkenntnisprozess und den Gewinn, den eine Evaluation bringen kann, ist, wie mit den Fehlern und Misserfolgen umgegangen wird, die in dieser Arbeit gemeinsam von Projektpartnern und Auftraggeber auf der einen, dem Evaluationsteam auf der anderen Seite gefunden werden. Fehlerkultur hat in der kulturellen Evaluation noch keine Tradition. Fehlerkultur heißt, dass Scheitern, mehr noch als der Erfolg, als Lernchance gesehen wird. Werden Programm- und Projektziele klar, eindeutig, maßnahmenbezogen und mit einem Erwartungshorizont erarbeitet und formuliert, werden sich in Evaluationen neben Erfolgen und unproblematischen Umsetzungen Fehler, fehlende Zielerreichung und manchmal ein Scheitern ganzer Programme oder Programmteile zeigen. Gerade Kultur und namentlich Projekte arbeiten oft auf Feldern, wo nicht alles schon bekannt und gebahnt ist. Der Umgang mit Programm- und Projektdefiziten ist nun das entscheidende. Werden positive Verläufe betont, schwierige Ergebnisse in einer stillschweigenden Operation in den Hintergrund geschoben, dass eine Evaluation möglichst ein positives Ergebnis in Präsentation und Bericht haben müsse? Oder wird genau an dieser Stelle eine zweite Frageschleife angehängt? Lernen passiert dann, wenn nach der ersten Erhebung der

Erfolge und Misserfolge die Frage nach dem ‚Warum‘ gestellt werden darf: Warum waren einzelne Programmteile und Projektmaßnahmen nicht erfolgreich? Wichtig ist es an dieser Stelle, in Diskussionen mit den Auftraggebern und den Projektverantwortlichen herauszufinden, welche Ergebnisse sie überraschen und welche selbsterklärend sind. Überraschende Ergebnisse oder solche mit einer überraschenden Skalierung bedürfen der Nacharbeit. Generell gilt: Die Bedeutung einer offenen Fehlerkultur gilt auch bezogen auf die Evaluation. Wo im Prozess immer wieder miteinander gesprochen wird, können auch Schwächen und Fehler in der Anlage oder dem Verlauf der Evaluation im Prozess korrigiert werden, wo sich Schwächen herausstellen, muss sie nicht wie geplant durchgezogen werden, vielmehr sind regelmäßige Prüfung der Passung und somit Anpassungen im Auftrag, im Forschungsdesign und in der Anlage der Fragen möglich.

Wo so evaluiert wird, ist das Wesentliche nicht der Bericht, der natürlich ebenfalls entsteht, sondern die Begleitung, die Auftraggeber und evaluierte Projekte erfahren: Durch den Spiegel von Wirkungen und Wirkungsmechanismen wird im Prozess der Evaluation strukturiertes Lernen möglich. Der Vorteil einer ergebnisoffenen Evaluation und einer Lernkultur, die Scheitern als Lernvorteil begreift, liegt in der Verwertbarkeit der Ergebnisse für die zukünftige Arbeit, für Handlungsempfehlungen, für die Entwicklung des untersuchten Programmes und Projektes. Gelingt die Kombination aus Programm- und Projektevaluation mit gleichzeitiger Fehlerquellen- und Kontextanalyse, kann Gelerntes auch auf andere Programme und Projekte übertragen und im besten Falle eine Anpassung von kulturpolitischen Zielen und Maßnahmenentscheidungen stattfinden. – Allerdings: In diese Umgebung gehört auch ein Lernen-Dürfen! Wenn eine zweite Förderrunde von vornherein ausgeschlossen ist oder wenn Fördergeber Fehler nicht im Sinne einer Fehlerkultur interpretieren, sondern bestrafen, kann Lernen nicht wirksam stattfinden.

Begleitende, partizipative Evaluation, die Lernen in den Mittelpunkt stellt, erfordert Mut. Mut bei den Auftraggebern, sich, wo es sie gibt, mit Schwächen und Scheitern von Programmen und Projekten oder einzelner Teile auseinanderzusetzen, ohne deswegen gleich negative Sanktionen auszusprechen. Mut bei verantwortlichen Mitarbeitern, denn ihre Arbeit steht auf dem Prüfstand – und wer lässt sich schon gern auf den Prüfstand stellen. Deswegen ist für diesen Evaluationsansatz große Transparenz und eine intensive, auf Vertrauen aufgebaute Kommunikation essentiell. Immer wieder ist abzusprechen, wie mit Ergebnissen

umgegangen wird. Nicht alle Ergebnisse müssen in den Projektbericht; aber sie müssen im Projekt und beim Auftraggeber ihre Wirkung entfalten dürfen.

An Evaluatoren werden besondere Anforderungen gestellt, neben Sachverstand bedarf es kommunikativen Geschicks und großer Sensibilität. Kommunikation ist eine eigenständige Aufgabe in der Evaluation und erfordert viel Aufmerksamkeit, vor allem zu Beginn ist Vertrauen zu erarbeiten. Flexibilität in der Anpassung der Evaluationsstrategie und eine ständige Ergebniskontrolle kommen zu den Standardanforderungen einer Evaluation hinzu. Und letztlich ist Rückgrat gefragt, wenn ein Evaluationsteam den Auftraggeber mit unbequemen Wahrheiten statt mit weichgespülten, institutionenfreundlichen Ergebnissen konfrontieren muss. Diskussionen müssen gesucht, Auseinandersetzungen ausgetragen werden. Respekt und Wertschätzung gehören dazu, ein Zurückhalten kritischer Erkenntnisse aber ist weder respektvoll noch wertschätzend.

Autoren

Dieter Haselbach ist habilitierter Soziologe. Seit mehr als 20 Jahren Kulturberater und Kulturforscher. Arbeitete als Hochschullehrer in Kanada, England, Österreich und Deutschland. Derzeit Geschäftsführer des Zentrums für Kulturforschung, Business Partner in der ICG Deutschland und apl. Prof. für Soziologie an der Philipps-Universität in Marburg.

Antonia Stefer studierte Diplompädagogik, Politikwissenschaft und Kunstgeschichte an den Universitäten Hildesheim, Bonn und Marburg. 2005 Abschluss im Fach Politikwissenschaft an der Philipps-Universität in Marburg. Ist seitdem tätig zunächst als freie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte, seit 2014 Mitarbeiterin des Zentrums für Kulturforschung GmbH und seit Januar 2017 Projektleiterin/Referentin beim Heimatverband M-V e.V.

Literatur

FUCHS, Max (2004): Evaluation in der Kulturpolitik – Evaluation von Kulturpolitik. – In: Ermert, Karl (Hg.), *Evaluation in der Kulturförderung. Über Grundlagen kulturpolitischer Entscheidungen*. Wolfenbüttel: Bundesakad. für kulturelle Bildung, 81-96.