

# (Wie) Kultur wirkt

Wirkungsorientierte Evaluation von Kulturarbeit und kultureller Bildungsarbeit am Goethe-Institut

TINA LIERHEIMER<sup>A\*</sup>, ANKE SCHAD<sup>B</sup>

<sup>A</sup>Goethe-Institut, München; <sup>B</sup>Evaluatorin und Beraterin, Wien

## *Abstract*

Unter dem programmatischen Titel *Kultur wirkt* initiierte das *Goethe-Institut* 2013 einen über dreijährigen Prozess zur Entwicklung eines wirkungsorientierten Evaluationskonzepts für seine Kultur- und kulturelle Bildungsarbeit. Der Beitrag fasst im ersten Teil diesen Prozess und die konzeptionellen Überlegungen, die in ein 2016 veröffentlichtes Evaluationskonzept mündeten, zusammen. Insbesondere durch die Aufmerksamkeit auf die Dimension des Throughput (wertebasierte Arbeitsweise) und durch die Analyse von Wirkungsbeziehungen (Transfer) wird gegenüber bestehenden Evaluationsansätzen ein Mehrwert geschaffen. Im zweiten Teil des Beitrags wird die Anwendung des Evaluationskonzepts anhand eines Fallbeispiels konkretisiert. Hier wird insbesondere die Erkenntnisgenerierung durch die Akteur-Netzwerk-Theorie nach Bruno Latour und Michel Callon im Rahmen von Kulturevaluationen dargestellt.

## *Keywords*

Evaluation; Interkultur; International; Zivilgesellschaft/Dritter Sektor; Methodenentwicklung

## 1. Das Projekt *Kultur wirkt* im Kontext von Evaluation und Strategieentwicklung am Goethe-Institut: Wie evaluiert man ‚das K‘?

Das *Goethe-Institut e.V.* ist das weltweit tätige Kulturinstitut der Bundesrepublik Deutschland. Es ist mit 159 Instituten in 98 Ländern vertreten, zwölf Institute befinden sich in Deutschland. Zu den drei Hauptaufgaben zählen laut Satzung „Sprache.Kultur.Deutschland“:

Die Förderung der Kenntnis deutscher Sprache im Ausland, die Pflege der internationalen kulturellen Zusammenarbeit und die Vermittlung eines umfassenden Deutschlandbildes durch Informationen über das kulturelle, gesellschaftliche und politische Leben (GOETHE-INSTITUT 2015).

Wie evaluiert man die Kulturarbeit als eine der drei Hauptaufgaben? Wie wirkt Kultur? Dieser Frage ging das *Goethe-Institut* mit einer interdisziplinären, wissenschaftlich begleiteten Arbeitsgruppe in einem über dreijährigen Prozess nach. Er mündete in ein Anfang 2016 veröffentlichtes Evaluationskonzept für die Kultur- und kulturelle Bildungsarbeit.

\* Email: [lierheimer@goethe.de](mailto:lierheimer@goethe.de)

beit unter dem Titel *Kultur wirkt – mit Evaluation Außenbeziehungen nachhaltiger gestalten* (GOETHE-INSTITUT 2016), im Folgenden als *Kultur-wirkt*-Konzept abgekürzt.

Die Frage bettet sich in einen bereits über 15 Jahre andauernden, umfassenden gesamtinstitutionellen Veränderungsprozesses ein – einen Wandel von operativer hin zur strategischen Steuerung. Vereinfacht gesagt ging es seit dem Jahr 2000 um einen Bewusstseinswandel: Lag der Fokus früher auf der Frage, wie viele Mittel in welche Vorhaben fließen (Input), so geht es heute schwerpunktmäßig darum, was mit diesen Mitteln erreicht wird, d. h. inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden und welche Wirkung durch die Arbeit des *Goethe-Instituts* entsteht (Output, Outcome, Impact).

Dieser Wandel erfolgte in Etappen und hatte viele Dimensionen: Anfangen von einem Prozess der Dezentralisierung, das heißt einer Verlagerung wichtiger Aufgaben und Verantwortlichkeiten von der Zentrale in Deutschland an die Auslandsinstitute des *Goethe-Instituts*, über die Einführung von Zielvereinbarungen mit dem Hauptmittelgeber, dem Auswärtigen Amt, bis hin zur Einführung von kaufmännischer Buchführung. Dies ging mit der Anpassung von Verfahren und Instrumenten der Steuerung einher, zu Planung, Monitoring, Qualitätsmanagement und Berichtswesen. Auch Evaluationen wurden bereits 2007 systematisch etabliert.

Dennoch schienen Kulturprojekte und -programme der *Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik* (AKBP), was sowohl ihre Wirkungsweise als auch, was ihren jeweiligen Wirkungskontext angeht, nach wie vor sehr komplex und schwierig erfassbar (SCHAD 2016: 55). Kulturarbeit entzieht sich meist einer kausalen Logik. Wie lässt sich nachweisen, welche Erkenntnisse, Erfahrungen, Haltungen, neue Netzwerke, kreative Ideen und erweiterte Handlungshorizonte aufgrund der Kulturarbeit des *Goethe-Instituts* entstanden sind? Gerade im interkulturellen Kontext sind die Prozesse oft wichtiger als das Ergebnis, nicht immer entsteht ein ‚Werk‘. Zur Dimension des Input, Output, Outcome und Impact kommt daher die Dimension des Throughput (SCHMIDT 2015: 92) – hier verstanden als die Art und Weise, ‚wie‘ das *Goethe-Institut* arbeitet – hinzu. Darüber hinaus gibt es in den jeweiligen Gastländern des *Goethe-Instituts* zahlreiche Faktoren und Interessensgruppen, deren Einfluss und Beziehungen auf die Arbeit des *Goethe-Instituts* wirken (SCHAD 2016: 55). Das bedeutet, dass auch der jeweilige Kontext in der Wirkungsanalyse eine entscheidende Rolle spielt.

Auch wenn die Aufgabe komplex ist, besteht doch die Notwendigkeit Kulturarbeit zu evaluieren – nicht nur zur Legitimation der Mittel als öffentlich geförderte Institution, sondern auch um systematischer Wirkungen einzuschätzen, strategische Entscheidungen zu treffen und Lernprozesse anzustoßen. Dabei geht es nicht darum, ‚alles umfassend‘ zu evaluieren, sondern gezielt und exemplarisch Fragestellungen zu entwickeln und diese mithilfe von Evaluationen beantworten zu können (GOETHE-INSTITUT 2016: 1).

## 2. Nicht von der Evaluation aus denken, sondern zunächst: Wie funktioniert Kulturarbeit?

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden der Strategieabteilung und der Kulturabteilung der Zentrale des *Goethe-Instituts* sowie aus Auslandsinstituten half, das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven neu zu beleuchten. Eine Projektbegleitung durch Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Evaluationspraxis sowie ein umfassender Review-Prozess sollten das Konzept auf ein solides Fundament stellen. Über eine Literaturrecherche wurden Bezüge zur Theorie aufbereitet. Die aktuelle Fach- und Methodendiskussion in der Evaluationspraxis bildete den Referenzrahmen. Pilotevaluationen, vergeben an verschiedene externe Auftragnehmer und mit inhaltlichen Bezügen zu möglichst unterschiedlichen Schwerpunkten im breiten Spektrum der Kultur- und kulturellen Bildungsarbeit dienten einerseits dazu, verschiedene, auch experimentelle Evaluationsansätze zu erproben und andererseits dazu, das Erfahrungswissen in die Konzepterstellung einfließen zu lassen. Die Erfahrungen aus einer Pilotevaluation werden in Teil 2 der Fallstudie zusammengefasst.

Da Kulturarbeit auch im *Goethe-Institut* aus bereits genannten Gründen als ‚schwer messbar‘ eingeschätzt wird, ging es in der Arbeitsgruppe zuallererst darum, die Bedenken ernst zu nehmen und sich dem Thema schrittweise zu nähern. Dabei halfen zunächst folgende grundlegenden Fragen: Wie funktioniert Kulturarbeit? Welche Herangehensweisen sind dem *Goethe-Institut* wichtig bei der Kulturarbeit? Welche Ziele und Wirkungen verfolgt das *Goethe-Institut* mit ihr? Was sind die Voraussetzungen, damit Kulturarbeit wirken kann? Anschließend führten die Fragen an das Thema Evaluation heran: Was war gut an bisherigen Evaluationen? Was genau? Was hat bisher gefehlt? Woran ist erkennbar, dass eine Evaluation wirklich Denkanstöße gibt, bei der Steuerung hilft?

Systemische Fragetechniken (RADATZ 2010), die sich in Coaching-Situationen bewährt haben, konnten bei der Moderation der Arbeitsgruppe durch die Strategieabteilung dabei helfen, zukunftsgerichtet Lösungsansätze zu entwickeln. Dies sind z. B. offene Fragen (W-Fragen im Gegensatz zu geschlossenen Fragen) oder ziel- und lösungs- sowie ressourcenorientierte Fragen (Woran würde das *Goethe-Institut* nach ein paar Jahren merken, dass das Ziel, Kulturevaluationen dem Gegenstand angemessener zu gestalten, erreicht wurde?).

### 3. Entwicklung von zentralen Prämissen und Grundüberlegungen zu Methoden für Kulturevaluation

Durch die Literaturrecherche, verschiedene Pilotevaluationen und den Input der Arbeitsgruppe kristallisierten sich im Projektverlauf zentrale Prämissen und Überlegungen zu Ansätzen und Methoden, die für die Erfassung der Wirkung von Kulturarbeit zentral sind, heraus:

- Relevanz ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass Kulturarbeit Wirkung entfalten kann. Dies basiert auf der Vorannahme: Je mehr es dem *Goethe-Institut* gelingt, die Kultur- und kulturelle Bildungsarbeit im Dialog mit den lokalen Szenen und damit relevant zu gestalten, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, Wirkung zu erzeugen und über die Partner und Öffentlichkeit nachhaltig zu multiplizieren (GOETHE-INSTITUT 2016: 9).
- Künstlerische beziehungsweise kulturelle Kreativität hat einen Eigenwert, der gesellschaftliche Dynamik erzeugt. Diese Dynamik ist nicht notwendigerweise zweckgerichtet und nicht immer vorhersehbar (GOETHE-INSTITUT 2016: 2). Eine weitere Voraussetzung für die Wirkung von Kultur- und kultureller Bildungsarbeit ist, dass gegenseitig Bereitschaft zum Dialog besteht, gleichzeitig aber auch jeweils andere Aneignungs- und Interpretationsformen intendiert bzw. erwünscht sind. Die aktive Rezeption von Ideen, Informationen, Artefakten, Arbeitsweisen ist selbst ein kreativer kultureller Vorgang (BURKE 2009). Indem Bewusstsein für die aktive Rezeption besteht, weitet sich der Blick für komplexere, auch unerwartete Wirkungsentfaltung, die über die intendierten Wirkungen der Arbeit des *Goethe-Instituts* hinaus auch nicht-intendierte Wirkungen umfasst.
- Soziale und kulturelle Phänomene sind dynamisch und prozesshaft (GEERTZ 2003; BHABHA 2000). Qualitative, insbesondere dialog-

orientierte Methoden scheinen geeignet, um ein ganzheitliches Bild von Wirkungen und Zusammenhängen zu entwickeln und stoßen während der Evaluation Lernprozesse an. Durch kontextadäquate und kultursensible Erhebungsmethoden können die Irritationen, die aus unterschiedlichen Wahrnehmungen entstehen, erkannt, überprüft und bearbeitet werden. Die besonders bedeutsamen bzw. kritischen Punkte für die Wirkungsentfaltung – die „rich points“ (AGAR 2006: 4), bzw. Momente des „most significant change“ (DAVIES/DART 2005: 8) – geraten so in den Blick.

- Bei Kulturevaluationen geht es demzufolge nicht darum, ‚eindeutige‘ Antworten zu finden, sondern die richtigen, dem Kontext angemessenen Fragen zu stellen und ihnen mit quantitativen und qualitativen Methoden nachzugehen (SCHÖNHUTH 2009).

#### 4. Wirkungsmodell: Auch die Arbeitsweise macht den Unterschied

Aufbauend auf diesen Überlegungen wurde ein dynamisches Wirkungsmodell für die Evaluation von Kulturarbeit entwickelt. Es bildet den Rahmen, um angelehnt an die Evaluierungsstandards der *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* (OECD 2010) Fragen der Relevanz (Wird das Richtige getan?), Effektivität (Werden die Ziele erreicht?), Effizienz (Stehen Aufwand und Ergebnis der Arbeit in einem günstigen Verhältnis?), der kultur- und bildungspolitischen Wirkung (Zu welchen langfristigen und gesellschaftlichen Wirkungen trägt die Arbeit im Sinne der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik bei?) und der Nachhaltigkeit (Sind die Wirkungen von Dauer?) zu beantworten (GOETHE-INSTITUT 2016: 12). Neben diesen etablierten Fragestellungen wurden zwei Dimensionen mit entsprechenden Fragen ergänzt:

- Wertebasierte Arbeitsweise (Throughput): Inwieweit werden die an die Arbeitsweise des *Goethe-Instituts* gestellten Ansprüche erfüllt? Gerade im Kulturbereich reicht ein pragmatisch orientiertes Werteverständnis nicht aus. Der englische Begriff der Accountability trifft sowohl die pragmatische Nutzenorientierung in Bezug auf Effizienz und Effektivität als auch die Legitimation des Handelns anhand moralischer, ethischer und darüber hinaus ästhetischer sowie emotionaler Rationalitäten bzw. Wertekonventionen (BOLTANSKI/THÉVENOT 2006).

- Transfer, als Grundlage für Nachhaltigkeit (Impact): Inwieweit wird die Grundlage für Langzeit- und Übertragungseffekte geschaffen, so dass sich vor Ort Konzepte, Aktivitäten und Strukturen unabhängig von ursprünglich fördernden Institutionen entwickeln können? Die Überlegungen bauen hier auf der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) von Bruno Latour (2005, 2007) und Michel Callon (1986) auf. Die ANT richtet die Aufmerksamkeit nicht auf statische, ‚abgeschlossene‘ Ergebnisse, sondern auf die Relationen, die Vernetzung (dynamische, auch überraschende Weiterentwicklung) ermöglichen. Diese Relationen wurden im *Kultur-wirkt*-Konzept als Transfer beziehungsweise Transferkanäle gefasst.

Grundgedanke bei der ersten Dimension, d. h. der wertebasierten Arbeitsweise ist: Das *Goethe-Institut*, als Mittlerorganisation der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, arbeitet auf Basis von Werten eines pluralistischen und demokratischen Gemeinwesens, woraus sich Grundsätze der Arbeitsweise für die Kulturarbeit ableiten (GOETHE-INSTITUT 2016: 2). Wird im Rahmen von Evaluationen die Umsetzung bzw. das Maß der Einlösung dieser Werte berücksichtigt, entsteht ein wichtiger Erkenntnisgewinn. Die Einlösung bzw. Nichteinlösung der Ansprüche an die Arbeitsweise kann die Wirkungen auf Output-/Outcome- und Impactebene beeinträchtigen. Die Arbeitsgruppe identifizierte folgende Kriterien, die je nach Evaluationskontext und -gegenstand in unterschiedlicher Zusammensetzung und Gewichtung im Hinblick auf ihre Einlösung hinterfragt werden.

Grundlegend für die Arbeit von Akteuren der AKBP wie dem *Goethe-Institut* ist es,

- den interkulturellen Verständigungsprozess zu ermöglichen
- partnerschaftlich-dialogisch insbesondere mit zivilgesellschaftlichen mit Akteuren im Kultur- und Bildungsbereich der Gastländer zusammenzuarbeiten und dabei den Fokus auf Koproduktionen zu legen
- den Eigenwert ästhetischer Kreativität anzuerkennen und damit der kreativen und sozialen Kraft von Kultur Raum zu geben
- den Anspruch auf hohe Qualität und Innovation einzulösen
- kultur- und kontextsensibel zu arbeiten
- auf Kontinuität und Nachhaltigkeit zu achten
- als Akteur der Szenen im Ausland zu agieren und dabei die Verankerung in Deutschland zu nutzen. (GOETHE-INSTITUT 2016: 2)

Konkret heißt dies, beispielsweise zu evaluieren, inwieweit in einem Projekt wirklich partnerschaftlich-dialogisch mit den Projektpartnern gearbeitet wurde, oder inwieweit tatsächlich kultur- und kontextsensibel im Laufe des Projekts vorgegangen wurde. Dies ermöglicht Einblicke auf einer anderen Ebene, indem nicht nur das ‚Was‘ getan und

erreicht, bzw. nicht wird, sondern auch das ‚Wie‘ gearbeitet wird, d. h. mit welcher Haltung (der Prozess bzw. Throughput) kritisch hinterfragt wird. Im Selbstverständnis als lernende Organisation (KIESER/EBERS 2006) kann das *Goethe-Institut* aus den Prozessen steuerungsrelevantes Wissen für Folgeprojekte gewinnen bzw. in laufenden Programmen und Projekten anwenden.

Die zweite Dimension, gefasst als Transfer, richtet die Aufmerksamkeit auf die durch Kultur- und kulturelle Bildungsarbeit initiierten Beziehungen (als Transferkanäle). Sie stellt den Versuch dar, zusätzlich zu einer Orientierung an langfristigen Wirkungen (dem Impact, der sich meist nicht direkt-kausal nachweisen lässt) auch die oft verzweigten und komplexen Beziehungen nachvollziehbar zu machen, die – im Erfolgsfall – durch Programme und Projekte gestiftet wurden und einen Nährboden für nachhaltige Wirkungen schaffen können, indem sie die Impulse weitergeben. Konkret können Transferkanäle in Evaluationen identifiziert werden und auf ihre Wirkung hin untersucht werden: Welche Individuen (z. B. Vermittler, Multiplikatoren), Institutionen und Netzwerke, Medien (Presse in Form von Print-, Online-, Hörfunk-, TV-Berichterstattung; weitere Internet-/Social-Media-Kanäle) sowie Aktanten (LATOURE 2007) bzw. ‚Dinge‘ und Technologien wirken als Transferkanäle, welche nicht? Wie wirken die Transferkanäle, d. h. wie ermöglichen, befördern, verhindern, erschweren sie Transfer bzw. das Entstehen von Beziehungen?

Ein Fokus auf die Arbeitsweise (Throughput) und die Wirkungsbeziehungen (Transfer) bildet sich in einem dynamischen Wirkungsmodell ab. Dazu kommt eine systemische Perspektive (WILHELM 2015), die Evaluation im Hinblick auf unterschiedliche Wirkungsräume strukturiert. Im Modell sind zwei Wirkungsräume abgebildet, der Aktionsraum und der gesellschaftliche Kontext.

- Der Aktionsraum bezeichnet den Raum, in dem die Kulturarbeit des *Goethe-Instituts* und seiner Projekt- und Programmpartner zusammenwirkt. Er unterteilt sich in vier Ebenen, welche auch im Rahmen von Evaluationen betrachtet werden: die wertebasierte Arbeitsweise (Throughput), Input, Output und Outcome (GOETHE-INSTITUT 2016: 13).
- Der gesellschaftliche Kontext umfasst den Impact. Neben der Erfassung dieser Langzeiteffekte gilt es, den Kontext mit in den Blick zu nehmen, d. h. im Falle des *Goethe-Instituts* die veränderlichen Gegebenheiten in den Gastländern sowie die (Rück-)Wirkung nach Deutschland. In den Ländern, in denen das *Goethe-Institut* tätig ist,

beeinflussen zahlreiche Faktoren und Interessensgruppen dessen Arbeit. Über eine möglichst genaue Kontextualisierung der zu evaluierenden Projekte und Programme können Bedingungen herausgearbeitet werden, die für spezifische intendierte Wirkungen förderlich oder hinderlich sind. Soweit verfügbar sollen Datenquellen zum lokalen Kontext bzw. zur politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation vor Ort herangezogen werden. Die Erforschung von Kontextbedingungen kann dabei nie vollständig und allumfassend erfolgen (GOETHE-INSTITUT 2016: 9).

- Der Transfer stellt das Bindeglied zwischen den beiden Wirkungsräumen Aktionsraum und gesellschaftlichem Kontext dar. Langzeiteffekte (Impact) entstehen, wenn ein Transfer von Wirkungen über den Aktionsraum hinaus in die Gesellschaft stattfindet bzw. Beziehungen zwischen Aktionsraum und gesellschaftlichem Kontext nachweislich hergestellt werden. Im Falle des *Goethe-Instituts* geht es dabei oftmals darum, dass neue oder weiterentwickelte Konzepte, Aktivitäten oder Strukturen entstehen, die langfristig vor Ort unabhängig von ursprünglich fördernden Institutionen realisiert werden. Transferkanäle, die Wirkungen ermöglichen oder verhindern, sind beispielsweise Medien, Personen, die Beziehungen über den Aktionsraum hinaus herstellen, oder auch nicht-materielle Einflussfaktoren. Letztere können sehr divers sein – von der politischen Situation vor Ort über technische Gegebenheiten (wie der Transportfähigkeit eines Bühnenbildes) hin zu klimatischen Bedingungen, die Einfluss auf die Breiten- und Langzeitwirkung von Projekten nehmen. Lässt sich nach Projektende nicht direkt der Impact erfassen, so lohnt es sich dennoch zu evaluieren, ob, bzw. inwieweit möglichst gute Bedingungen (weitertragende bzw. sich weiterentwickelnde Transferkanäle) für nachhaltige Wirkungen geschaffen werden konnten (GOETHE-INSTITUT 2016: 13).

## 5. Methodische Offenheit

Das Modell schafft einen analytischen Rahmen, in den die Grundüberlegungen für die Evaluationen einbezogen sind, legt jedoch keine Methode zur Datenerhebung fest. Diese Flexibilität trägt der Tatsache Rechnung, dass die Projekte und Programme des *Goethe-Instituts* sehr divers sind und entsprechend nur eine flexible Herangehensweise die Möglichkeit gibt, Fragestellungen mit den jeweils geeigneten Methoden auf den

Grund zu gehen. Dies ermöglicht auch, dass Erfahrungen mit experimentellen Methoden gesammelt werden können und das Konzept somit laufend um neue Anwendungserfahrungen bereichert wird.

Im Laufe des *Kultur wirkt*-Projekts wurden bereits einige Methoden identifiziert und erprobt, die sich für die Evaluation von Kulturarbeit als besonders passend erwiesen. Folgende Beispiele seien an dieser Stelle genannt:

- Die soziale Netzwerkanalyse (JANSEN 2013) kann im Rahmen von Evaluationen das „Sozialkapital“ (BOURDIEU 1983) eines Instituts oder einer Projektgruppe sichtbar machen. Wird sie vor und nach einem Projekt oder einem Strategiezyklus angewendet, werden Veränderungen der Netzwerkstruktur (Dichte des Netzwerks, der Erreichbarkeit, Einbindung und Position wichtiger Akteure) ersichtlich (GOETHE-INSTITUT 2016: 20).
- Kognitive Karten sind zeichnerische Abbildungen mehrdimensionaler, komplexer Zusammenhänge und haben ihren Ursprung in der Stadtplanung (DOWNS/STEA 1982). Werden Interviewte gebeten, sich an einen bestimmten Zeitraum zu erinnern und eine kognitive Karte zum zugehörigen Ort (z. B. mit Wegen, bedeutsamen Bereichen) zu zeichnen, können Erinnerungen und besonders bedeutsame Momente wachgerufen und im Rahmen des Interviews ausgewertet werden (GOETHE-INSTITUT 2016: 27).
- Die Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) nach Bruno Latour (2005, 2007) und Michel Callon (1986) nimmt Akteure und nicht-menschliche Einflussfaktoren (als Aktanten) in Phasen der Netzwerkbildung in den Blick. Komplexe Prozesse und dynamische Beziehungsbildungen können so nachvollzogen werden. Die ANT bietet die Möglichkeit, unerwartete Ereignisse, unvorhersehbare Wendungen und Beziehungsbrüche zu erforschen und erscheint aus diesen Gründen bei Evaluationen von Kulturprojekten in sich wandelnden Gesellschaften besonders geeignet (GOETHE-INSTITUT 2016: 17).

Das folgende Fallbeispiel illustriert die Grundlagen des *Kultur wirkt*-Konzepts anhand der Anwendung der Akteur-Netzwerk-Theorie.

## 6. Fallbeispiel Evaluation des Cultural Innovators Network

Das *Cultural Innovators Network* (CIN) (<<http://www.culturalinnovators.org>>) ist ein Projekt des *Goethe-Instituts*, das im Rahmen der *Deutsch-Arabischen Transformationspartnerschaft* des Auswärtigen Amtes 2012 initiiert wurde. Es beteiligen sich mehr als zwanzig *Goethe-Institute* im Mittelmeerraum. Die Gesamtkoordination liegt seit 2014 beim *Goethe-Institut Rabat*. Inhaltliches Hauptziel des Projekts CIN ist es, mit künstlerischen Mitteln und kulturellen Prozessen demokratischen Wandel zu unterstützen. Auf struktureller Ebene zielt das Projekt auf den Aufbau einer Netzwerkstruktur, die zunehmend vom Initiator *Goethe-Institut* unabhängig wird bzw. in die Lage versetzt wird, sich nachhaltig selbst zu erhalten. Zielgruppe des Projekts sind junge, zivilgesellschaftlich und kulturell aktive Menschen aus Europa und der Region Nordafrika und Nahost. Seit 2014 wird das CIN durch ein Steuerungskomitee von sieben Mitgliedern, die durch die Mitglieder des Netzwerks gewählt wurden, bei der Umsetzung strategischer Aufgaben wie Kommunikation, Fundraising, Capacity Building und strategische Partnerschaften unterstützt. Ebenfalls seit 2014 ist CIN juristisch selbstständig und verfügt über ein Kontaktbüro in Brüssel. Das *Goethe-Institut* beauftragte *Educult – Denken und Handeln im Kulturbereich* auf Basis eines Ausschreibungsverfahrens mit der Evaluation des CIN. Der Evaluationsauftrag wurde unter der Projektleitung von Anke Schad zwischen Juli 2014 und März 2015 realisiert. Die Evaluation war angelegt als begleitende Evaluation, die Zwischenergebnisse des Projekts erarbeitet und Handlungsempfehlungen entwickelt. Im Sinne der zunehmenden Unabhängigkeit des CIN sollte die Evaluation nicht nur dem *Goethe-Institut* als Reflexions- und Legitimationsgrundlage dienen sondern insbesondere zur Weiterentwicklung durch das Steuerungskomitee genutzt werden können.

Die Projekte im Rahmen der Transformationspartnerschaften sind in besonderer Weise von Kontingenz und Komplexität geprägt. Zwischen 2011 und 2012 setzte die Hoffnung auf demokratischen Wandel in den Ländern des ‚arabischen Frühlings‘ bei Akteuren der auswärtigen Kulturpolitik Ressourcen frei und ermöglichte Projekte wie CIN. Während der Projektlaufzeit kehrten sich die politischen Umstände in der Region überwiegend in eine Situation zunehmender Instabilität um. In der Evaluation ging es daher auch darum, zu analysieren, wie das CIN im betrachteten Zeitraum 2012-2014 mit diesen Entwicklun-

gen umging. Als methodisch-theoretischen Rahmen zur Umsetzung der Evaluation hat *Educult* in seinem Angebot die Akteur-Netzwerk-Theorie vorgeschlagen. Im Folgenden wird die Anwendung in der Evaluation nachvollzogen. Dabei werden die Verbindungen mit dem *Kultur wirkt*-Konzept hervorgehoben. Entsprechend sind die Ergebnisse der Evaluation nicht im Fokus dieses Beitrags sondern illustrieren das methodische Vorgehen.

## 7. Methodische Herangehensweise Akteur-Netzwerk-Theorie

Die Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) richtet als soziologische Handlungstheorie die Aufmerksamkeit auf Interaktionsprozesse. Bislang vor allem im Rahmen der Wissenschafts- und Techniksoziologie rezipiert, bietet sie erkenntnisgenerierende Konzepte, die für die Evaluation von Kultur- und kulturellen Bildungsprojekten wertvoll sein können. Insbesondere in einem entwicklungsorientierten Rahmen (wie jenem der Transformationspartnerschaften) können Handlungsprozesse als vielschichtig, deutungs offen, provisorisch und unsicher nachvollzogen und zugleich im Hinblick auf entscheidende Phasen und sich stabilisierende Effekte beschrieben werden (FAIK et al. 2013). Die ANT stellt damit einen Weg dar, um reflektiert mit Wirkungen im Bereich der Kultur- und kulturellen Bildungsarbeit umzugehen und diese nicht auf kausale Ursache-Wirkungsbeziehung zu reduzieren, sondern die mehrdimensionalen Qualitäten der Beziehungen und verketteten Handlungen (in der ANT als Übersetzung bzw. ‚Translation‘ gefasst) zu untersuchen. Die ANT geht davon aus, dass nicht Ordnung, sondern Performanz die Regel ist, wenn es um die Bildung von Netzwerken geht. Das „zu Erklärende, die erstaunlichen Ausnahmen, besteht in jeglicher Art von Stabilität über einen längeren Zeitraum hinweg und in einem größeren Maßstab“ (LATOUR 2007: 63). Damit bietet die ANT Raum für Unsicherheiten, Unerwartetes, Wendungen, Brüche und erscheint auch aus diesem Grund für die Evaluation eines Kulturprojekts im Kontext der Transformationspartnerschaften besonders passend. Die Aufmerksamkeit für die Handlungsmacht nicht-menschlicher Entitäten, gefasst als Aktanten, ist ein zentrales Merkmal der ANT und lenkt in der Evaluation von Kulturprojekten den Blick beispielsweise auf Werke und Güter und die Bedingungen und Möglichkeiten, diese zu ‚übersetzen‘ – durch physischen Transport, aber auch durch Rezeption unter anderen normativ-kultu-

rellen, sozialen und politischen Bedingungen. Auch die ‚Übersetzung‘ finanzieller Ressourcen (Aktant ‚Projektgelder‘) und deren unterschiedliche normativ-symbolische Aufladung bzw. Rezeption in Machtgefügen kann so nachverfolgt werden. Des Weiteren sind Raum und Zeit weitere Aktanten des Netzwerks und werden damit nicht auf den Handlungskontext reduziert. Gerade in transnationalen Projekten ist der Einfluss von Grenzen und Möglichkeiten zu deren Überwindung (durch Online-Kommunikation, durch die Unterstützung bei Visaansuchen, durch Übernahme von Reisekosten) eine zentrale Analysedimension. Die Wirkungsmacht des Akteur-Netzwerks wird in der ANT als Ergebnis der Intensität und Stärke der Beziehungen/Bindungen (Assoziationen) (LATOUR 2005: 119) gedeutet. Die Aufgabe der Evaluation ist es somit, den Akteuren zu folgen (LATOUR 2005: 227) und zu analysieren, wie das CIN in seiner Funktion als Ermöglichungsinstanz von Projekten der Mitglieder und als Instanz zur gegenseitigen Unterstützung der Mitglieder bei ihren gesellschaftspolitischen und kulturellen Aktivitäten in Transformationsländern wirkt. Die fünf generellen Ebenen der (idealtypischen/modellhaften) Akteur-Netzwerkbildung – Problematisierung, Interessement, Enrolment, Mobilisierung, Dissidenz – nach Michel Callon (1986) hatten im Rahmen der Evaluation sowohl eine erkenntnisgenerierende als auch eine strukturierende Funktion. Sie eröffneten auf heuristischer Weise die Möglichkeit, den dynamischen Prozess der Netzwerkbildung empirisch-interpretativ zu rekonstruieren.

## 8. Erhebungsschritte

Die Daten wurden multimethodisch und multiperspektivisch erhoben, um auf diese Weise eine möglichst dichte Beschreibung (GEERTZ 2003) zu generieren. Nach einem Auftragsklärungsgespräch und der Sichtung der vorhandenen Dokumente, Projektdaten und Konzepte wurden die Evaluationsziele, Wirkungsindikatoren und Fragestellungen konkretisiert und verfeinert und ein detailliertes Evaluationskonzept erstellt. Über einen Zeitraum von zwei Wochen wurde eine Online-Befragung der CIN-Mitglieder freigeschaltet. Die Befragung enthielt neben quantitativen Fragen auch eine Reihe von qualitativen Fragen. Der Fragebogen wurde an alle 139 Mitglieder (Stand Oktober 2014) des CIN versandt. Von 80 Fragebogen konnten 66 gültige (vollständig ausgefüllte) ausgewertet werden. Dazu haben die Evaluatorinnen 15 qualitative Leitfadeninterviews mit Mitgliedern des Netzwerks und des Steuerungskomitees,

beteiligten Mitarbeitern des *Goethe-Instituts* sowie einem externen Berater geführt. Ein Großteil der Interviews wurde telefonisch bzw. über Skype geführt, ein kleiner Teil bei einem Treffen des Steuerungskomitees in Izmir. Bei diesem dreitägigen Treffen wurden auch ein Evaluationsworkshop sowie teilnehmende Beobachtungen durch eine Evaluatorin durchgeführt. Gegen Ende der empirischen Phase erfolgte eine weitere teilnehmende Beobachtung bei einem öffentlichen Netzwerktreffen in Berlin.

### 9. Aktive Rezeption als Voraussetzung für Netzbildung

In der Evaluation wird deutlich, dass das Prinzip der aktiven Rezeption für den Prozess der Netzbildung von großer Bedeutung war. Im *Kultur-wirkt*-Konzept wird das Prinzip der aktiven Rezeption als grundlegende Haltung des *Goethe-Instituts* beschrieben, nach der Wirkung nur dann entstehen kann, wenn andere Aneignungsformen erwünscht sind. Ideen, Informationen, Werke, Praktiken werden durch den Akt der Rezeption nicht einfach übernommen, sondern auf vielfach unvorhersehbare Weise adaptiert, übersetzt und verändert (BURKE 2009: 69). Bei CIN lag die inhaltliche Verantwortung für die Gestaltung des Netzwerks bei den Mitgliedern, den jungen Menschen aus Europa, Nordafrika und Nahost, die sich als Medienaktivisten, Künstler, ‚Social Entrepreneurs‘/ Sozial-Unternehmer und NGO-Mitarbeiter für eine Teilnahme beworben hatten und 2012 unter Einbezug der Expertise der lokalen *Goethe-Institute* (im zweiten Auswahlprozess 2014 durch das Steuerungskomitee) ausgewählt wurden. In einem im Rahmen der Evaluation geführten Interview berichtet ein Projektkoordinator des *Goethe-Instituts* von diesem signifikanten Moment der Übergabe der Verantwortung für das Projekt bei einem der ersten gemeinsamen Treffen. Die Worte des Projektkoordinators, ‚es ist euer Netzwerk‘, leiteten dabei einen entscheidenden Übersetzungsmoment ein, in dem die Mitglieder als Kollektiv angesprochen wurden und damit ein gemeinsames Engagement für ‚ihr‘ Netzwerk ermöglicht wurde.

## 10. Nachvollziehen, wie Beziehungen hergestellt werden

Die Latour'sche Grundannahme, dass weder die Gesellschaft noch das Soziale a priori existieren, sondern dass der Prozess des Sozialwerdens nur durch eine Analyse der Beziehungen, die nicht-soziale Entitäten verbinden, nachvollzogen werden kann (LATOURE 2005: 36) regt dazu an, vermeintliche Setzungen, Dualismen und Ordnungen kritisch zu hinterfragen. Die ANT fordert dazu auf, die Qualität der Verbindungen bzw. Übersetzungen (in der Evaluation als Wirkungsbeziehungen gefasst) zwischen Akteuren bzw. Akteuren und Aktanten zu untersuchen. Die Haltung der Evaluatoren ist dabei explorativ. Es geht darum, den Akteuren zu folgen und dabei nachzuvollziehen, wie diese vorgehen, um das Netzwerk zusammenzufügen, „to make it fit together“ (LATOURE 2005: 12). Nach Latour ist dieses Herstellen von Verbindungen weniger ein strategisches Vorgehen, als ein ‚wildes‘ Erfinden von Handlungs- bzw. Übersetzungsversuchen. Dem sind andere handlungstheoretische Auslegungen entgegenzuhalten, denen zufolge das Entscheidungs-Handeln der Akteure aufgrund des Erfahrungswissens der Projektbeteiligten nicht zufallsgeleitet bzw. präreflexiv ist, sondern sowohl durch normativ-kulturelle Faktoren wie Wertekonventionen (BOLTANSKI/THÈVENOT 2006, 2014), durch begrenzte Möglichkeiten zur rationalen Entscheidung („bounded rationality“, SIMON 1959) als auch durch Intuition und Emotionen beeinflusst wird (BÖHLE 2009: 1). Die Relationen, die Übersetzungsprozesse beinhalten, wurden im *Kultur-wirkt*-Konzept als Transfer gefasst. Das Konzept Transfer soll in der Evaluation für die Analyse von Wirkungsbeziehungen sensibilisieren. Wie kommen Verbindungen zustande? Wie werden Handlungen im Netzwerk übersetzt bzw. vermittelt? Methodisch wurde in der Evaluation danach gestrebt, potentielle Transferkanäle (d. h. individuelle und kollektive Akteure [Organisationen, Institutionen], Aktanten [Werke, Güter, Technologien, Metapher etc.]) zu identifizieren. Ihre Stellung innerhalb des komplexen Beziehungsgefüges, ihre Kommunikations- und Multiplikatorenrolle, bzw. -leistung und der Grad der Interaktion, d. h. ihre Rück- und Wechselwirkungsfunktion (innerhalb des Aktionsraums, zwischen Aktionsraum und gesellschaftlichem Kontext, z. B. zwischen Deutschland und Gastland/Gastregion) wurden soweit möglich empirisch erhoben und auf Basis möglichst dichter Daten interpretiert. Dementsprechend kann etwa die Rolle von menschlichen Akteuren (Vermittlern) als Transferkanäle untersucht werden. Beispielsweise war ein entscheidender Ver-

mittler bei CIN ein unabhängiger Berater, der sowohl die institutionellen Rahmenbedingungen des *Goethe-Instituts* gut kannte als auch als Trainer und Facilitator auf die Bedürfnisse der CIN-Mitglieder eingehen konnte. Zusätzlich zu menschlichen Akteuren können auch Aktanten, beispielsweise Zeit- und Raum-Metaphern (OTTO/WELSKOP 2014) eine übersetzende Transferwirkung erzeugen. Der im Evaluationsworkshop mit dem CIN-Steuerungskomitee beschriebene einzigartige Moment im Zeitraum 2011-2012, die metaphorische Welle der vor allem von jungen Menschen getragenen politischen Bewegungen in der arabischen Welt und in Teilen Europas brachte eine besondere Dynamik des Aufbruchs mit. Die dafür notwendige kinetische Energie wird auch über Emotionen erzeugt (zur Rolle von Emotionen in Entscheidungsprozessen im Kulturbetrieb siehe Tröndle 2006: 69-75), die hier im Sinne einer Kollektivierung als „Verkettung oder Verstärkung singulärer Affektionen“ (Marchart 2013: 444) entscheidend zur Bildung einer transnationalen sozialen Bewegung beitragen. In der Terminologie der ANT kann dieser Moment als einflussreicher Aktant (LATOURE 2007: 92) gedeutet werden. In der Terminologie des *Kultur-wirkt*-Konzepts entspricht dieser Moment einem Transferkanal, der eine starke Handlungsinitiative, Agency, auslöst. Durch diesen „einzigartigen Moment“ werden die Akteure im Netzwerk – das Auswärtige Amt und das *Goethe-Institut* sowie die Kulturaktivisten aus unterschiedlichen Ländern im europäischen und arabischen Mittelmeerraum miteinander verbunden.

Für die Frage, wie Transferkanäle wirken, bietet die ANT nach Michel Callon ein weiteres Konzept zur Erkenntnisgenerierung – das des „Obligatory Passage Points“ (OPPs) (CALLON 1986: 204). Beim Fallbeispiel CIN ist das Internet ein mächtiger Obligatory Passage Point. Ohne das Internet wäre ein hochkommunikatives, transnationales Projekt wie CIN nicht möglich. Demokratische Transformation als Leitmotiv des Projekts setzt Möglichkeiten zur öffentlichen Diskussion voraus. Andererseits bietet das Internet ohne entsprechende Maßnahmen keinen geschützten Raum. In der Online-Befragung im Rahmen der Evaluation gaben 17 % der Mitglieder an, sich aufgrund ihrer politischen Aktivitäten persönlich bedroht zu fühlen, was insbesondere in politisch instabilen Staaten bzw. Staaten mit restriktiven Maßnahmen durch die Regierungen gegenüber kritischen Bürgern hoch problematisch ist. Dementsprechend stellte sich die Frage, welchen Risiken sich die CIN-Mitglieder aussetzen, und mit welchem Mitteln das Netzwerk darauf reagiert, ohne dabei auf Transparenz und offenen Meinungs Austausch als Grundprinzipien zu verzichten. Ein Dilemma, das nur durch sorgfältiges Abwägen

der Vor- und Nachteile entsprechender Möglichkeiten durch die Mitglieder des CIN entschieden werden kann, da diese sowohl Betroffene sind, als auch als Akteure der sogenannten ‚Facebook- oder Twitter-Revolution‘ selbst kompetent im Umgang mit Kommunikationstechnologien in ihrem politischen Kontext. Entsprechend ist es nicht die Aufgabe der Evaluation, dafür Lösungen bereitzustellen, sondern die Mitglieder des Netzwerks und das *Goethe-Institut* für dieses Dilemma (zusätzlich) zu sensibilisieren.

## 11. Prozessrekonstruktion

Die Callon'schen Phasen der Akteur-Netzwerkbildung bieten für die Analyse einen strukturierenden Rahmen, der auch eine Chronologie der Entstehung und Entwicklung des Akteur-Netzwerks suggeriert. Auch dadurch eignet sich die Struktur für die analytische Prozessrekonstruktion, d. h. eine Untersuchung der Arbeitsweise (Throughput) die bei einer begleitenden Evaluation unmittelbarer ist als bei einer Ex-post-Evaluation. In der Phase der Problematisierung richtete sich der analytische Fokus auf die Definition des Sachverhalts und die Identifikation der Akteure. Dabei ging es zunächst um die Ausgangssituation des CIN: Wer war in welcher Weise bei der Definition der Ziele des Projekts in der Konzeptionsphase 2011/2012 beteiligt und wer hatte welche Kompetenzen bzw. Handlungsspielräume? Welche Wirkungsintentionen spielten in der Konzeption eine Rolle und von welchen Akteuren? Im Rahmen der Phase des Interesselement wurden die Fragen untersucht: Wie wurden weitere Akteure mit in das Projekt eingebunden (bzw. nicht eingebunden)? Wie wurde das Akteur-Netzwerk insbesondere im Mittelmeerraum ausgeweitet? Welche Aktanten wurden wie beteiligt, welche stellten sich in den Weg? Hier ging es auch darum, intervenierende Variablen bzw. Faktoren zu benennen, die auf den Verlauf und die Wirkungen des Projekts Einfluss haben könnten. Konkret wurde die weitere Projektentwicklung nach der Konzeptionsphase und die Durchführung im Hinblick auf die räumliche Mobilität, den kulturellen Austausch sowie Qualifizierungs- und Vernetzungsmaßnahmen analysiert. In der Phase des Enrolment spielen unter anderem Machtverhältnisse eine Rolle: Wie sind die Verhandlungen zwischen den Akteuren abgelaufen? Welche Hierarchien bestimmten das Machtgefüge? Gab es Widerstände? Wann, von wem, wo? Wie haben diese sich geäußert? Welche Lösungsansätze gab es bei (Macht-)Konflikten? Michel Callon hat dafür wie

bereits beschrieben das Konzept der Obligatory Passage Points (OPP) geprägt, über welche die Verhandlungen zwingend verlaufen müssen und welche insofern eine bestimmte Definitionsmacht und größere Handlungsfähigkeit besitzen. Gab es im Projektverlauf OPPs und wie standen sie im Verhältnis zu anderen Akteuren? In der Phase der Mobilisierung wurde unter anderem die Frage analysiert: Ist das CIN erfolgreich? Erfolgreich bedeutet, dass ein stabiles Akteur-Netzwerk erreicht wurde, welches als eigenständiger Akteur handelt und weitere Akteure (z. B. Multiplikatoren, Medien) in das Akteur-Netzwerk integrieren kann. Resultat dieser Phase kann ein stabiles Netzwerk sein, das die Identitäten, Kompetenzen und Handlungsspielräume der beteiligten Akteure in verbindlicher Form definiert. In der Phase der Dissidenz wurde das Akteur-Netzwerk schließlich im Hinblick auf seine Stabilität untersucht. In der ANT ist ein Netzwerk nie ‚fertig‘: Es lebt weiter, es können sich andere, langfristige Verbindungen ergeben, oder es kann schwächer werden. Im Hinblick auf diese Phase wurden insbesondere die Maßnahmen zur Verstärkung und Erweiterung des CIN untersucht. Dazu gehörte etwa das Bemühen um eine zunehmende Professionalisierung der Koordination durch das Steuerungskomitee und die Einbindung weiterer strategischer Partner (etwa Stiftungen, die Europäische Union). Wie tragen diese Bemühungen zur (De-)Stabilisierung des Netzwerk bei?

In allen Phasen zeigte sich, dass die Beziehungen im Untersuchungszeitraum 2012-2015 wesentlich über wachsendes Vertrauen zwischen den Mitgliedern des CIN und zwischen involvierten Mitarbeitern des *Goethe-Institut* sowie dem vermittelnden Berater stabilisiert wurden. Damit ist ebenfalls die Dimension der wertebasierten Arbeitsweise, die im *Kultur-wirkt*-Konzept beschrieben wird angesprochen. Auch Vertrauen ist nicht ‚gegeben‘ oder ‚fertiges‘ Ergebnis, sondern Gegenstand von laufenden Aushandlungs- und Übersetzungsprozessen. Nachzuvollziehen, wie diese verlaufen, ist entscheidend für die Analyse der veränderlichen Qualitäten der Beziehungen im Netzwerk. Das insbesondere vom Steuerungskomitee als vertrauensvoll beschriebene Verhältnis mit dem *Goethe-Institut*, das sich bei CIN bis 2015 etabliert hat, basiert auf der jahrelangen Präsenz des *Goethe-Instituts* in der Region Nordafrika und Nahost vor den revolutionären Entwicklungen 2011 und auf dem hohen Engagement der Projektkoordinatoren in der Anfangsphase des Projekts. Gleichzeitig war der Moment der Übergabe zentral, um die Mitglieder zu befähigen, ‚es selbst zu tun‘. Dennoch gab diese Ermöglichung eines Handlungs- und Gestaltungsspielraums gerade in der Anfangsphase auch Anlass zur Verunsicherung. Innerhalb des *Goethe-Instituts*

befürchten einzelne Akteure, dass dieser inhaltliche Freiraum die Ausgangsbasis für Ideen sein könnte, die im Widerspruch zu den ursprünglich formulierten Zielen stehen könnten. Umgekehrt zeigten die jungen Aktivisten trotz ihrer teilweise beachtlichen Erfahrung als zivilgesellschaftliche Akteure in der Anfangsphase angesichts eines großen, etablierten und finanzkräftigen Akteurs, von dessen Wohlwollen das Projekt strukturell abhängig ist, eine gewisse Zurückhaltung bzw. Unsicherheit, was von ihnen erwartet würde. Zusätzlich zur strukturellen Beziehung zwischen dem *Goethe-Institut* und CIN war es daher auch wichtig, in der Evaluation zu untersuchen, inwiefern es gelungen ist, auch direkte persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern lokaler *Goethe-Institute* und CIN-Mitgliedern in lokal umgesetzten Projekten zu etablieren. Besonders in Ländern, in denen die staatlichen Institutionen instabil oder inexistent sind, stellt eine vertrauensvolle lokale Zusammenarbeit nicht nur für die zivilgesellschaftlichen Akteure vor Ort eine wichtige Ressource dar, die ihnen eine Projektumsetzung ermöglicht, sondern bildet auch für das *Goethe-Institut* eine Voraussetzung, um seine mit dem *Auswärtigen Amt* vereinbarten Ziele partnerschaftlich umzusetzen.

## 12. Evaluation als kommunikativer Prozess

Im Sinne der pragmatischen und normativen Auftragsdimension der Evaluation, aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für das *Goethe-Institut* und vor allem für die Mitglieder des CIN, insbesondere das Steuerungskomitee abzuleiten, wurden die Ergebnisse nicht nur mit den Koordinatoren des *Goethe-Instituts*, sondern auch mit dem Steuerungskomitee diskutiert. Dies entspricht dem Gedanke von *Kultur wirkt*, die Kommunikation von Wirkungen systematisch in Evaluationsprozesse zu integrieren. Evaluationen selbst schaffen Gesprächsanlässe, vom Auftragsklärungsgespräch über Interviews und Fokusgruppen bis hin zur Ergebnisdiskussion. Insbesondere die Methode des CIN – ein stabiler, etablierter, und handlungsmächtiger Akteur mit einer internationalen Infrastruktur wie das *Goethe-Institut* baut mit dem ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen ein neues Netzwerk auf und überlässt den zivilgesellschaftlichen Akteuren im Netzwerk dabei großen inhaltlichen Gestaltungsraum – wurde auch von anderen handlungsmächtigen Akteuren wie der Europäischen Union mit Aufmerksamkeit verfolgt. Hier verdeutlicht sich, dass ein Evaluationsprozess durch die systematische Dokumentation der Akteur-Netzwerkbildung eine Möglichkeit zur wei-

teren Übersetzung und damit zur Erweiterung des Akteur-Netzwerks schafft.

### 13. Reflexion

Der *Kultur-wirkt*-Prozess bot dem *Goethe-Institut* die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Perspektiven Grundlagen für die Evaluation von Kulturarbeit zu entwickeln. Deutlich wurde dabei, dass Evaluation, (die ja an sich eine Kulturtechnik ist bzw. über Kulturen der Bewertung erzählt), ein viel breiteres methodisches Spektrum bietet als jene Messtechniken, die als Reminiszenzen eines industriellen Zeitalters den Glaube an ‚eine‘ Rationalität der Verfahren und Systeme aufrecht erhalten. Das Konzept *Kultur wirkt*, das inzwischen auf Deutsch und Englisch vorliegt (GOETHE-INSTITUT 2016), ist somit ein Referenzpunkt in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, bei dem es darum geht, als Organisation mehr über die eigene Arbeit zu lernen und diese stetig zu verbessern.

In der konkreten Anwendung liegt der Fokus darauf, die erarbeiteten Grundlagen pragmatisch und in einem stimmigen Verhältnis von Aufwand und Ergebnis bei Evaluationen einzusetzen. Dies gilt für Evaluationen, die von externen Experten durchgeführt werden, sowie für die interne Anwendung. Erste Erfahrungen zeigen, dass das Konzept hierfür eine sinnvolle Grundlage bildet.

Das veröffentlichte Konzept ist darüber hinaus auch eine Einladung zur Weiterführung eines kritischen Dialogs zur Evaluation von Kulturarbeit und zur Weiterentwicklung und Erprobung unterschiedlicher methodischer und theoretischer Werkzeuge im Sinne des Erkenntnis- und Erfahrungsgewinns.

#### Autorinnen

Tina Lierheimer leitet den Arbeitsbereich Evaluation und Qualitätsmanagement am *Goethe-Institut*. Sie berät zu diesen Themen und bildet Kolleginnen und Kollegen weltweit fort. Sie studierte Psychologie und Pädagogik mit einer Zusatzqualifikation in Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Universität de Barcelona und ist ausgebildete systemische Beraterin.

Anke Schad arbeitet als Forscherin, Beraterin und Evaluatorin in den Bereichen Kulturmanagement, Kulturpolitik und kulturelle Bildung von Wien aus in internationalen Kontexten. In ihrer PhD-Forschung am Institut für Kulturmanagement und Gender Studies der Universität für Musik und darstellende Kunst beschäftigt sie sich mit Cultural Governance.

### Literatur

- AGAR, Michael (2006): Culture: Can You Take It Anywhere? – In: *International Journal of Qualitative Methods* 5 /2, 1-12.
- BHABHA, Homi K. (2000): *Die Verortung der Kultur*. Tübingen: Stauffenburg.
- BÖHLE, Fritz (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik – erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. – In: Böhle, Fritz/Wehrich, Margit (Hgg.), *Handeln unter Unsicherheit*. Wiesbaden: VS, 203-230.
- BOLTANSKI, Luc/THÉVENOT, Laurent (2006): *On Justification: Economies of Worth*. Princeton: UP.
- BOURDIEU, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital – In: Kreckel, Reinhard (Hgg.), *Soziale Ungleichheiten*. Göttingen: Schwartz, 183-198.
- BURKE, Peter (2009): Translating Knowledge, translating Cultures. – In: North, Michael (Hg.), *Kultureller Austausch: Bilanz und Perspektiven der Frühneuzeitforschung*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau, 69-77.
- CALLON, Michel (1986): Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. – In: Law, John (Hg.), *Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge?* London: Routledge, 196-223.
- DAVIES, Rick/DART, Jess (2005): *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to its Use*. <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>> [13.02.17].
- DOWNS, Roger M./STEA, David (1982): *Kognitive Karten. Die Welt in unseren Köpfen*. New York: Harper & Row.
- FAIK, Isam/THOMPSON, Mark/WHALSHAM, Geoff (2013): *Facing the Dilemmas of Development: Understanding Development Action through Actor-Network Theory* (=Actor-Network-Theory for Development Working Paper Series, 2). Manchester: University of Manchester.
- GEERTZ, Clifford (2003): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- GOETHE-INSTITUT e.V. (2015): *Satzung vom 21. September 2000 in der Fassung vom 30. Juni 2015*. München: Goethe-Institut e. V.
- GOETHE-INSTITUT e.V. (2016): *Kultur wirkt – mit Evaluation Außenbeziehungen nachhaltiger gestalten*. München: Goethe-Institut e. V.
- JANSEN, Dorothea (2013): *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer VS.
- KIESER, Alfred/EBERS, Mark (Hgg.) (2006): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- LATOUR, Bruno (2005): *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: UP.
- LATOUR, Bruno (2007): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft: Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MARCHART, Oliver (2013): *Das unmögliche Objekt. Eine postfundamentalistische Theorie der Gesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- OECD Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2010): *Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung*. <<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45263677.pdf>> [14.02.17].

- OTTO, Danny/WELSKOP, Nelly (2014): Handlungsanregende Potentiale einer schallenden Metapher – eine empirische Untersuchung der Metapher als Aktant. – In: Junge, Matthias (Hg.), *Methoden der Metaphernforschung und -analyse*. Wiesbaden: Springer VS, 251-270.
- RADATZ, Sonja (2010): *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Auer.
- SCHAD, Anke (2016): Es gibt noch viele Entwicklungsmöglichkeiten. Über wirkungsorientierte Evaluation von Kultur- und kultureller Bildungsarbeit. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 152, 55-56.
- SCHMIDT, Vivian A. (2015): Forgotten Democratic Legitimacy: “Governing by the Rules” and “Ruling by the Numbers”. – In: Blyth, Mark/Matthijs, Matthias (Hgg.), *The Future of the Euro*. New York: Oxford UP, 90-114.
- SCHÖNHUTH, Michael (2009): *Kultur und Entwicklung – ein Blick in die Küche der Entwicklungsexperten* <[http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/ETH/Dokumente/Schoenhuth2009\\_VortragGoetheBerlin\\_K\\_E.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/ETH/Dokumente/Schoenhuth2009_VortragGoetheBerlin_K_E.pdf)> [14.02.17].
- SIMON, Herbert A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. – In: *The American Economic Review* 49 /3, 253-283.
- TRÖNDLE, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb*. Bern: h.e.p.
- WILHELM, Jan Lorenz (Hg.) (2015): *Evaluation komplexer Systeme. Systemische Evaluationsansätze in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Potsdam: Universitätsverl. Potsdam.