

Kulturevaluation als epistemische, konzeptuelle und praktische Herausforderung

Tagungsbericht von der 9. Jahrestagung des Fachverbandes für Kulturmanagement in Winterthur

BRUNO SEGER*

Zentrum für Kulturmanagement, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur

Wie ist es um die Evaluationskultur in der Kultur bestellt? Wie in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen ist heutzutage auch in der Kultur die Evaluierung von Institutionen, Prozessen, Programmen, Projekten und deren Wirkungen eine gängige Praxis. In einer hochkomplexen und multifaktoriell erfahrenen Welt, die alle Werte relativiert und jede Expertise hinterfragt, werden objektivierte Daten als Ergebnis von Evaluationen ein Residual der Hoffnung auf Orientierung und Gesamtverstehen und dienen unter Schlagwörtern wie Data-based oder Evidence based-Policys als Grundlage für Entscheidungen. Spätestens mit der Einführung des damals sogenannten New Public Management in den öffentlichen Verwaltungen in den 1990er-Jahren wurde auch für Kulturförderung und Kulturpolitik das Evaluieren zu einem bevorzugten Element der Politik. Die Bedeutung, die Evaluationen heute für kulturpolitische Planung und Kulturfinanzierung haben, insbesondere auch der vermehrte öffentliche Legitimierungsanspruch an Kulturinstitutionen und -projekte, stellt auch für Forschung und Praxis des Kulturmanagements eine Herausforderung dar. Es war deshalb naheliegend, die 9. Jahrestagung des Fachverbandes für Kulturmanagement, die 2016 an der *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur* ZHAW stattfand, dem Thema zu widmen. Ausgerichtet wurde die Tagung unter der Leitung von Leticia Labaronne und Bruno Seger vom dortigen *Zentrum für Kulturmanagement ZKM*.

Mit dem Titel *Evaluation in der Kultur – Herausforderungen der Evaluierung von kulturellen Projekten, Programmen und Institutionen sowie von kulturpolitischen Strategien* wurde der Rahmen der in einem sehr produktiven Sinne das Thema kritisch reflektierenden Tagung bereits abgesteckt. Wie ist die Verlässlichkeit der ‚scheinbar‘ objektivierten

* Email: bruno.seger@zhaw.ch

Daten von Evaluationen generell und insbesondere in der Kultur zu werten? Worin bestehen die Spezifika von kulturellen und künstlerischen Projekten oder Programmen oder können die üblichen Standardmethoden ohne Weiteres auch auf kulturelle Evaluationsobjekte appliziert werden? Was wird eigentlich gemessen, wenn Wirkungen etwa von Kulturprogrammen erfasst werden sollen? Wie können gesellschaftliche Bedeutung und sozio-ökonomische Wirkung von künstlerischen Aktivitäten operationalisiert bzw. bewertet werden? Wie weit wird die gängige Evaluationspraxis in der Kultur den Bedürfnissen und Leistungen aller beteiligten Akteure gerecht? Inwiefern beinhalten Evaluationen öffentlich geförderter Kulturprojekte und Einrichtungen immanente, oft nicht kommunizierte politische Ziele oder Absichten und inwiefern werden nicht intendierte Resultate oder Effekte systematisch ausgeblendet?

Vera Hennefeld (CEVAL) stellt bereits in ihrem Einleitungsreferat zum Entwicklungsstand der Evaluationsszene fest, dass zur Zeit in der Kultur im Unterschied zum Bildungs- oder Gesundheitsbereich noch von keiner entwickelten oder systematisierten Evaluationskultur gesprochen werden kann. Offen bleibt, ob dies vorrangig der heterogenen und vorwiegend föderalen Struktur des Kultursektors, der oft unklaren Aufgabendefinition der Kulturförderung insgesamt, der Problematik der Messbarkeit von Kultur oder der unantastbaren Stellung der Kultur im gesellschaftlichen Wertgefüge geschuldet wird. Dennoch führen Legitimierungsdruck und knapper werdende Förderressourcen auch in der Kultur zu einer deutlichen Zunahme von Evaluationsaktivitäten. Immer noch werden jedoch vorwiegend punktuell durchgeführte Einzelevaluationen ohne übergeordneten Fokus praktiziert. Ebenso fehlen ein intensiver fachlicher Austausch und ein gemeinsamer Konsens über Sinn, Nutzen, Ziele, Aufgaben, Reichweiten und Grenzen von Evaluationen im Kulturbereich.

Evaluationen beruhen, wie Hennefeld erläutert, generell auf der systematischen Anwendung von empirischen (meist sozialwissenschaftlichen) Forschungsmethoden zur Informationsgewinnung, die eine Bewertung von Projekten, Programmen oder Institutionen nach intersubjektiv nachprüfbareren Kriterien ermöglichen. In der Regel werden dabei Nutzen, Wirkungen oder Effizienz und Effektivität der entsprechenden Evaluationsobjekte gemessen, häufig um eine Entscheidungsgrundlage für Politik oder Wirtschaft bereitzustellen. Ehemals subjektive Werturteile sollen im Zuge von Entscheidungsprozessen durch systematisch generierte Messresultate objektiviert und ersetzt werden. Unterschieden wird oft zwischen formativen Evaluation, die auf

die Bewertung von Inhalten, Steuerung oder Umsetzungsfaktoren von Programmen fokussieren, und summativen Evaluationen, die Output, Zielerreichung, Nutzen oder Wirkungen bewerten. Neben einem positivistischen Methodenrigorismus, wie er vor allem in den frühen Phasen der Evaluationsgeschichte bestimmend war, werde heute vermehrt auch mit konstruktivistisch-partizipativen oder transformativ-emanzipatorischen Methodenansätzen gearbeitet. Dies nicht zuletzt, weil neben den wissenschaftlichen Methodologien vermehrt die gesellschaftlichen, institutionellen und personellen Kontexte, in denen Evaluationen in der Praxis stattfinden, in den Blick gerückt sind. Neben der Erkenntnisgewinnung werden in pragmatischer Hinsicht oft auch die Kontrolle von Institutionen oder Prozessen, die politische oder gesellschaftliche Legitimierung von Programmen oder Institutionen oder politische Lernprozesse als Funktionen von Evaluationen genannt. Als pathologische Seite von Evaluationen wird deren Missbrauch als Legitimation für bereits gefallene politische Entscheide benannt. Weithin akzeptierter Konsens ist heute, die Berücksichtigung von Perspektiven und Bedürfnissen von Stakeholdern sowie ein Mix aus quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden. Als Erfolgsfaktoren für eine gute Qualität von Evaluationen wurden unter anderen die Orientierung an Anforderungen und Erwartungen der Nutzer, Sicherstellung der Relevanz, hohe Transparenz und realistische Erwartungen, der Einbezug einer Umsetzungsstrategie, eine intensive Kommunikation mit allen Beteiligten und eine hohe Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit des Evaluationsteams genannt.

Das Referat von Tasos Zembylas (Universität für Musik und Darstellende Kunst, Wien) stand im Zeichen einer kritischen Reflexion auf die gängige sozialwissenschaftlich orientierte Theorie und Praxis der Evaluation. Evaluationen stellen sich als komplexe soziale und politische Interaktionsprozesse dar, die weitreichendere Implikationen haben, als dies gemeinhin in einem sozialwissenschaftlichen Rahmen thematisiert wird. Neben grundsätzlichen epistemologischen und methodischen Herausforderungen, werden häufig auch Abhängigkeiten und Machtkonstellationen sowie ethische Dimensionen von Evaluationen zu wenig diskutiert. Gerade auch für den öffentlich geförderten Kulturbereich ist die Entwicklung eines differenzierteren Bewusstseins über die Komplexität bzw. Spezifität des Evaluationsobjektes Kultur, sowie den kontextuellen Rahmen und die politischen Implikationen von Evaluationen von Nöten. Viele Evaluationen verlaufen in der Praxis nicht so linear und methodenrein wie geplant und sind von Unwägbarkeiten sowie Ambivalenzen geprägt. Kulturinstitutionen und -projekte sind oft

in komplexen Stakeholder-Arrangements situiert und entsprechend einer Vielzahl von Interessenverflechtungen ausgesetzt. Evaluationen im öffentlich-rechtlichen Sektor stehen deshalb immer auch im Kontext von formalen, strukturellen oder informellen Machtkonstellationen. So können Evaluationen in den Händen von politischen Auftraggebern zu Kontroll-, Durchsetzungs- oder Abwicklungsinstrumenten im Rahmen von kulturpolitischen Strategien mutieren oder auf Seiten der Evaluierten zu einem erhöhten Anpassungsdruck gegenüber den beauftragenden Instanzen führen.

Für Evaluierende stellt sich die Anforderung, Kontexte und allfällige implizite Ziele und Governance-Konzepte von Aufträgen kritisch zu reflektieren und die Rolle der Betroffenen im Evaluationsprozess zu bedenken. Ebenso sollte stets die eigene Haltung und Position zu den Sachverhalten und Ergebnissen der Evaluation hinterfragt werden. Es geht nicht zuletzt darum, ein Bewusstsein für den generell hohen Anteil an Interpretationen, die immer den vermeintlich objektiven Ergebnissen von Evaluationen zugrunde liegen, zu entwickeln. Es ist anzunehmen, dass zwei Evaluationen zum selben Fall nie identisch ausfallen werden. Desgleichen benötigen Evaluierende eine Offenheit für kontingente Faktoren und unvorhergesehene Ereignisse, die Evaluationsprozess und Ergebnisse beeinflussen können. Evaluieren in diesem Sinne bedeutet auch in heterogenen Kontexten mit entsprechenden Ansprüchen und Machtgefällen zu navigieren und zu kommunizieren, ohne sich damit einseitig vereinnahmen zu lassen.

In einem Impulsreferat präsentierte Leticia Labaronne (Zentrum für Kulturmanagement, ZHAW) die Ergebnisse einer Meta-Synthese des Korpus von angelsächsischen und deutschsprachigen wissenschaftlichen Publikationen über Kulturevaluation, deren Ergebnisse einerseits die Heterogenität und Vielgestaltigkeit der theoretischen Diskurse und andererseits auch ein stark am positivistischen Paradigma orientiertes Evaluationsverständnis auswiesen. Besonders interessant waren auch kulturelle Unterschiede zwischen deutschsprachigen und angelsächsischen Publikationen, die sich in der Wahrnehmung von Evaluationsprozessen auf Seiten von Evaluierenden und Evaluierten feststellen ließen. Während im angelsächsischen Bereich Evaluationen bevorzugt als Chance für Lernprozesse und Selbstkritik gewertet wurden, fanden sich in deutschsprachigen Publikationen vermehrt Äußerungen, die Evaluationen generell negativ konnotierten und als Bedrohung, Machtausübung oder Kontrolle interpretierten. Erstaunlich auch, dass die Mehrzahl der Evaluierenden solche Negativeinstellungen bei den von ihnen

Evaluierten bereits im Vorhinein supponierten. Überlegungen, wie weit solche Phänomene eventuell mit Förderstrukturen und entsprechenden Machtgefällen zusammenhängen könnten, begleiteten denn auch den weiteren Verlauf der Tagung.

In ihrem Impulsresultat präsentierte Jenny Svenson (Hochschule für Musik und Theater, Hamburg) die Ergebnisse einer Untersuchung der Evaluationspraxis von öffentlichen Theatern in der schwedischen Region Skåne von 2004 bis 2014. Berücksichtigt wurden einerseits die Perspektive der evaluierten Theater, bzw. der dort Tätigen und andererseits die Ziele der beauftragenden Kulturförderinstitutionen, bzw. deren Förderprogramme und -kriterien. Es zeigte sich, dass für die Akzeptanz von Evaluationen bei den Betroffenen in erster Linie relevant ist, von wem und mit welchen Zielen diese initiiert werden. Da vielfach Evaluationen von oben von den Evaluierten als Kontrollinstrumente wahrgenommen werden, kann für eine Deblockierung von latenten Konflikten zwischen Auftraggebern und Evaluierten ein angepasstes Wertequadrat Friedemann Schulz von Thuns beitragen. In diesem Schema stehen sich die für den Theaterbetrieb fundamentalen Werte künstlerische Freiheit und gesellschaftliche Relevanz als zu vermittelnde Antagonisten gegenüber. In einem Entwicklungsmodell wird versucht, die verschiedenen Funktionen von Evaluationen für eine Vermittlung der konfligierenden Wertedimensionen zu nutzen. Dabei haben sich zusätzliche Funktionen von Evaluationen wie Identitätsstiftung und Kommunikationsförderung für eine Akzeptanz von Evaluationen an Theatern als entscheidend erwiesen.

Bereits im Verlauf des ersten Tages, ließ sich vermehrt eine skeptische, insbesondere auch die von einem positivistischen Paradigma geprägte Methodologie von Evaluationen hinterfragende Tendenz feststellen, was sich vor allem auch in den Paneldiskussionen und den Publikumsbeiträgen zeigte. Ansätze, die eine vertiefte Kontextualisierung von Evaluationsprozessen sowie mehr Partizipation der Evaluierten erlauben und mit künstlerischen oder diskursiven Methodensettings experimentieren stießen denn auch auf großes Interesse.

In drei parallel geführten Sessions wurden in der zweiten Tageshälfte zu spezifischeren Themenbereichen zumeist konkrete Evaluationsbeispiele vertieft dargestellt und reflektiert. Es entstand so ein Einblick in den aktuellen Stand der gegenwärtigen Evaluationspraxis.

Die erste Parallel-Session des Nachmittags beschäftigte sich unter dem Titel *Ziele und Kulturen von Evaluationen* mit den impliziten Logiken von Evaluationsprozessen. Öffentliche geförderte Kulturinstituti-

onen und Projekte sind oft in einem Spannungsfeld zwischen Markt und Politik situiert, wobei sie einerseits expliziten oder impliziten politischen Zielen (z. B. Leistungsvereinbarungen) gerecht werden müssen und andererseits auch der Logik des Marktes (zum Beispiel Auslastung, Eigenfinanzierungsgrad) unterworfen sind.

Helge Kaul (Zentrum für Kulturmanagement, ZHAW) stellte in seinem Referat fest, dass sich Aufgabenprofile von öffentlich geförderten und privatrechtlich-kommerziellen Kulturinstitutionen signifikant unterscheiden, womit auch die Leistungsbewertung dieser auf dem Kulturmarkt häufig konkurrierenden Kulturanbieter von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgeht. Kulturpolitische Programme wie Demokratisierung des Kulturzuganges oder Audience Development führen zu einer einseitigen Priorisierung auf Besucherzahlen und Auslastung der Kulturangebote.

Auch Pius Knüsel (Volkshochschule Zürich) betonte in seinem Referat, dass Evaluationen sich häufig an kulturpolitisch legitimierten Normen wie kulturelle Vielfalt oder Teilhabe orientieren. Die Messung dieser Faktoren erweist sich in der Regel jedoch als so komplex, dass abgesehen von der rein quantitativen Erfassung von Besucherzahlen eine Impactmessung kaum erfolgt. Obwohl Kulturnutzungsstatistiken international bereits seit Jahren eine Stagnation des Kulturkonsums belegen, wird statt einer Infragestellung der Förderprogramme mit nur noch größerem Aufwand weiter evaluiert. Der Verdacht liege nahe, dass gerade der Misserfolg der auf Teilhabe und Demokratisierung ausgerichteten politischen Kulturförderprogramme letztlich den Kern jeder Hochkultur, nämlich Distinktion, legitimiert und perpetuiert.

Sebastian Baier (Universität Passau) beschrieb in seinem Referat, dass bei Zertifizierungsprozessen von Museen, die von ihm analysiert wurden, in verschiedenen Maßen eine Innen-Außen-Entkoppelung festgestellt werden kann. Einer möglichst regelkonformen Initiierung und Durchführung des Zertifizierungsprozesses, die zumeist als Chefsache deklariert wurde, erfolgt nach der Erlangung der Zertifikate die Übergabe der Verantwortung an niedrigere Chargen und häufig die Archivierung der Evaluationsunterlagen bis zur nächsten Rezertifizierung. Intern werden die Zertifizierungsprozesse in der Regel weder zur Kontrolle noch zur Selbstreflexion genutzt, nach außen jedoch als Zeichen für Innovationskraft und Qualität gegenüber Trägern und Finanzierern verwendet. Es wird vermutet, dass neben institutionellen Vermeidungsstrategien, auch ausgeprägte informelle Netzwerkstrukturen in Kultur-

organisationen oder die Spezifika von kulturellen Schaffensprozessen hierzu beitragen können.

Daniel Schläppi (Universität Bern) thematisierte in seinem Referat immanente und nicht kommunizierte politische Ziele und Absichten, die sich in den Logiken von Evaluationen abbilden. Häufig finden Evaluationen in der Kultur als affirmatives Ritual statt, indem Fragenkataloge routinemäßig die Vorjahresangaben wiederholen, kritische Überprüfungen kaum stattfinden und Lösungsvorschläge im politischen Prozess versanden oder systematisch ignoriert werden. Evaluationen werden als notwendiges ‚Übel‘ im Rahmen der Public-Management-Logik absolviert unter der impliziten Vorannahme, dass weder der politische Auftraggeber noch die Evaluierten ein ernsthaftes Interesse an einer Hinterfragung oder Veränderung des Status quo der Kulturförderpraxis hätten. Eine Gefahr, dass im Kulturbereich Evaluationen zu reinen l’art-pour-l’art-Übungen degenerieren, ist auch auf ihre meist ausschließlich quantifizierende Ausrichtung zurückzuführen. Ein systematisches Nichterfassen von qualitativen Faktoren sowie von politischen, wirtschaftlichen, künstlerischen und karrierestrategischen Interessenlagen der involvierten Stakeholder führt die Analysen bereits auf ein Abstraktionsniveau, das von vornherein jeden konkreten Impact sabotiert. Evaluationen sollten demzufolge den Spielregeln und der Kultur der Evaluationsobjekte Rechnung tragen und zu deren Beurteilung angemessene Kriterien und Methoden entwickeln, in denen insbesondere auch die Logiken der Kulturschaffenden abgebildet werden. Sie sollten bereits in der Konzeption darauf angelegt sein, entscheidungsrelevante Informationen zu beschaffen, welche die Umsetzung strategischer Ziele (de-)legitimieren können.

Thema der zweiten Parallel-Session war das Verhältnis von Evaluation und Qualitätsmanagement, die beide unter anderem der Verbesserung der Performance von Organisationen dienen. Im Gegensatz zu punktuellen Ist-Evaluationen erlauben Qualitätsmanagementsysteme eine permanente (Selbst-)beobachtung von Institutionen, die auch dem Bedürfnis von Förderinstitutionen, über Effektivität und Effizienz der Verwendung von Fördermitteln Auskunft zu erhalten, dient.

Irene Knava und Thomas Heskia (Audiencing Wien) unterschieden für den Kulturbereich zwischen zwei konkurrierenden Qualitätskonzepten, einem ästhetisch künstlerischen, das konsequent personengebunden, also individualisiert, ist, und einem nicht personengebundenen organisatorischen, das funktional ist. Eine Herausforderung besteht darin ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln, das der ISO EN DIN

9001 Norm kompatibel wäre. Zumeist stoßen entsprechende Initiativen bei Theatern auf Ablehnung, da solche Qualitätsmanagementsysteme nicht den Spezifika der kulturellen Produktion und den künstlerischen Leistungen gerecht würden, während andererseits die unter finanziellem Legitimierungsdruck stehenden kaufmännischen Verantwortlichen von Theatern ein steigendes Interesse bekunden. Ziel der Referierenden war es, unter dem Patronat des Austrian Standards Institute ein Qualitätsmanagementsystem für Kulturinstitutionen zu entwickeln, wobei ein kulturspartenübergreifender Managementteil durch einen jeweils spartenspezifischen qualitativen Teil ergänzt werden soll. Ob sich die Entwicklung im weiteren nach dem ISO Standard oder alternativ nach dem FEQM Standard (Total-Quality-Management) richten soll, wird noch offen gelassen, da der erstere zwar Qualitätsmängel dokumentiert jedoch keine genügende Gradierung der Bewertung ermöglicht, was letztere erlaube und damit auch eine bessere Lern- oder Entwicklungsorientierung ermögliche. Auf der anderen Seite sind EFQM-Qualifizierungen an Benchmarks orientiert, die in Bezug auf die Kultur noch völlig fehlen. Als wesentliche Probleme für die Entwicklung von Evaluationsmodellen in der Kultur werden Quantität und Heterogenität der beteiligten Akteure, die entsprechende Vielzahl unterschiedlicher, teils konfligierender und oft auch immanenter Ziele und das Fehlen von übergreifenden Theorien aus der Kulturmanagementforschung, auf die Evaluationsdesigns aufbauen könnten, bezeichnet.

Dass Qualitätsmanagementsysteme an Theatern auch heute noch auf breiten Widerstand stoßen, zeigte Laura Bettag (Nationaltheater Mannheim) in ihrem Beitrag über die Geschichte der Implementierungsversuche von Qualitätsmanagement an einem großen öffentlichen Theater in Deutschland. Die meisten Intendanten von Theatern sind in künstlerischen Kontexten für ihre Leitungsaufgaben sozialisiert worden und praktizieren eine stark personenbezogene und eher situativ leistungsbewältigende Führungskultur, was systematisch-operationalisierten Bewertungsprozessen diametral entgegenzustehen scheint. Bereits 2001 wurde die Entwicklung eines TQM-Systems (Total-Quality-Management) in Anlehnung an ISO 9000 in die Wege geleitet, was jedoch nach einem Intendantenwechsel zum Erliegen kam. Ab 2013 wurde unter einem neuen Leitungsteam eine wirkungszielorientiertes und auf Wirkungskennzahlen beruhendes Modell gemeinsam mit dem Kulturdezernat entwickelt. Es zeigte sich, dass nur ein mehrdimensional entwickeltes Evaluations- oder Qualitätsmanagementsystem, das auch die Motivationsstrukturen der Theaterschaffenden erfasst und gemeinsam

im Dialog entwickelt wird, Akzeptanz finden und positive Veränderung initiieren kann.

Diana Betzler (Zentrum für Kulturmanagement, ZHAW) zeigte am Beispiel der Entwicklung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems an einem Städtischen Theater, wie standardisierte manageriale und offenere kreative Prozesse sowie oft entsprechend konfligierende organisationale Ziele in einen Theatre Quality Frame integriert werden konnten, der diesen divergierenden Ansprüchen in der Praxis des Theatermanagements gerecht wird. Das Modell umfasst sechs mit der DIN EN ISO 9001 kompatible Qualitätsdimensionen, welche künstlerische Leistungen, Finanzen, Entwicklung und Innovation, Nachhaltigkeit, Prozessqualität und Stakeholder-Beziehungen abbilden und entsprechend in der Zertifizierung eingereicht wurden. Es konnte damit gezeigt werden, dass Theater nach einem Qualitätsmanagementsystem mit internationalen Qualitätsstandards zertifiziert werden können und dass bereits während des Zertifizierungsprozesses Verbesserungen von Effizienz und Effektivität auf verschiedenen Ebenen der Theaterarbeit erreicht wurden.

Die dritte Parallel-Session war der Wirkungsmessung gewidmet.

Thomas Renz und Tobias Funk (beide Universität Hildesheim) stellten in ihrem Referat fest, dass die Evaluationen von kulturellen Bildungsprogrammen in der Regel wenig aufschlussreich sind, weil sie einseitig auf die Wirkung bei den Teilnehmenden fokussieren, die managerialen und politischen Rahmenbedingungen nicht einbeziehen und keine Vergleiche zwischen verschiedenen Programmen vorgenommen werden. Eine kritische Begleitung der Bildungsprogramme wäre notwendig, da diese in der Regel selbst schon durch heterogene und widersprüchliche Ziele wie Integration, Identität, Zugang, Bildung, Persönlichkeitsentwicklung, künstlerische Ausbildung, Schulentwicklung, Publikumsrekrutierung usw. geprägt seien. Oft bleibt ungeklärt, was unter kultureller Bildung verstanden wird, wie die Zielgruppenauswahl erfolgte oder es herrscht ein naiver Glaube an Transferwirkungen vor. Programmziele und Messinstrumente sind oft durch kein schlüssiges Wirkungsmodell verbunden, Kriterien für die Erfolgsmessung bleiben meist diffus. Die Referierenden selbst schlagen ein theoriebasiertes Evaluationsmodell vor, das zwischen politisch-rechtlichen, finanziellen, strukturellen und zeitlichen Rahmenbedingungen einerseits und andererseits dem Programmdesign, das Ziele, Zielgruppen, Instrumente, Wirkungsmodelle, Akteure, Outputs, Outcomes und Impacts umfasst, unterscheidet. Für eine Programmplanung, die alle erwähnten Faktoren zu integrieren ver-

mag, wird der mit einem Change-Modell und einem Action-Modell arbeitende Ansatz der theoriebasierten Evaluation von Chen (1900) empfohlen. was meint
1900

Tina Lierheimer (Goethe-Institut) und Anke Schad (EDUCULT) präsentierten ein Evaluationsmodell für die Wirkung von kultureller Bildungsarbeit, das in den letzten Jahren am Goethe-Institut entwickelt wurde. Das Vorhaben stand vor einigen Herausforderungen, die sich aus den spezifischen Voraussetzungen von kultureller Bildungsarbeit ergaben, insbesondere auch im Zusammenhang mit der erschwerten Akzeptanz bei den zahlreichen involvierten Interessenträgern. Viel Wert wurde auf den Eigenwert des Ästhetischen, das Prinzip der aktiven Rezeption und das dialogische Prinzip in der Praxis der internationalen Bildungsarbeit sowie auf die kritische Reflexion der ethisch-normativen Dimension von Evaluationen gelegt. Ebenso wurden Transfer und Transferkanäle im Kontext der internationalen Kulturvermittlungsarbeit thematisiert. Für die Evaluation von komplexen in internationalen und regionalen, sozialen und politischen Kontexten stehenden Bildungsprojekten wird ein Modell empfohlen, das auf der Akteur-Netzwerk-Theorie fußt.

Stefan Schöbi (Engagement Migros) zeigte anschließend am Beispiel der Evaluation von Pionierprojekten, die durch eine private Förderstiftung aktiv initiiert und begleitet werden, welche spezifischen Herausforderungen die Entwicklung von starken Evaluationsdesigns in solchen Fällen stellt. Bereits bei der Projektinkubation müssen unter Einbeziehung von Fachexperten klare Ziele, die in einer Zielmatrix verschriftlicht werden und als Verständigungs- und Vertragsbasis mit den Partnern dienen sowie eine Interventionslogik ex ante festgelegt werden. Die begleitende Evaluation setzt bereits vor Projektbeginn ein und ist zugleich formativ und summativ, indem laufend Erkenntnisse über den Projektverlauf abgeleitet werden und dieser aktiv mitgesteuert wird. Hohe Ansprüche werden hier an Prozessnutzen, Reaktionsgeschwindigkeit und Umsetzungsfähigkeit gestellt. Die Ex-post-Phase der Evaluation beschränkt sich auf eine Überprüfung der Interventionslogik und auf Erkenntnisse und Learnings, die in die Gestaltung von künftigen Projekten einfließen können.

Der Samstag stand dann ganz im Zeichen der Präsentation und Diskussion von innovativen und experimentellen Evaluationsmodellen, die den spezifischen Prozessen und Kontexte in der Kultur Rechnung zu tragen versuchen.

Volker Kirchberg (Leuphana Universität, Lüneburg) und Martin Tröndle (Zeppelin Universität, Friedrichshafen) präsentierten Ergeb-

nisse des Forschungsprojekts *eMotion – mapping museum experience*, das mittels einem multidisziplinären Methodensetting von Besucherbefragungen und der kontinuierlichen Erhebung von physiologischen und Bewegungsdaten während Museumsbesuchen durchgeführt wurde. In der statistischen Analyse wurden drei museumsspezifische Erfahrungsmodi von Besuchern gefunden, kognitive, enthusiastische und soziale. Für jede dieser Erfahrungsweisen konnte jeweils eine spezifische Bewegungsmatrix des Ausstellungsbesuchers erstellt werden.

Karen van den Berg und Martin Tröndle (beide Zeppelin Universität, Friedrichshafen) schlossen an obige Thematik an und analysierten das umfangreiche im Rahmen der oben genannten Museumsstudie erhobene Datenmaterial, im Besonderen auch die Daten zu emotionalen Reaktionen auf Kunstwerke mit den Konzepten Aufforderungscharakter, standing patterns of behavior und Affordanz. Räumlichkeiten sowie die Anordnung von Werken und Texten haben erheblichen Einfluss auf Wahrnehmung und Erlebnisart der Besucher. Es konnte erstmals gezeigt werden, wie die Gestaltung von räumlichen Wahrnehmungseinheiten Bewegungsströme erzeugen und Wahrnehmungen lenken.

Anschließend präsentierte Carsten Wernicke (Hochschule für Musik Weimar) einen Versuch, die atmosphärische Dimension von Besuchererfahrungen empirisch zu erfassen und für die Bewertung bzw. Messung der Wirkung von Museumsbesuchen fruchtbar zu machen. Damit soll eine neue Kategorie zusätzlich zu der klassischen letztlich kognitionsbasierten ästhetischen Bewertung von Kunstwerken respektive Ausstellungen gefunden werden. Das anspruchsvolle Vorhaben arbeitet sich zunächst am Problem der Operationalisierung des Atmosphärenbegriffs ab. Untersucht wird mittels einer methodenkomplexen soziolinguistischen Analyse der Narrationen von Besuchern wie Atmosphäre metaphorisch konstruiert wird und danach in kinaesthetic image schemas kondensiert.

Nina Tessa Zahner (Universität Leipzig) behandelte in ihrem Referat inhaltliche und methodische Fragen zum Thema der Nichtbesucherbefragung einer Kulturinstitution. Ausgangspunkt war eine nur mäßig zufriedenstellende Evaluation einer renommierten deutschen Opernbühne, die vor allem bezüglich Programmzufriedenheit und Erstbesucherzahlen enttäuschte. Eine Nichtbesucheranalyse sollte in der Folge das Besucherpotential von bestimmten Zielgruppen eruieren. Offensichtlich war, dass dies mit einer traditionellen standardisierten quantitativen Befragung nicht zu leisten war, da tieferliegende Bedürfnis- oder Motivationsstrukturen so nicht erfasst werden konnten. Untersucht

werden sollten die komplexen Interdependenzen von Alltagsrelevanz, Freizeitpraxis und existierenden Vorstellungen von Oper. Als Methode wurden leitfadengestützte Gruppendiskussionen mit ausgewählten Zielgruppen gewählt. Die Ergebnisse zeigten, dass Bourdieusche Kategorien wie kulturelles Kapital oder Habitus für die Erklärung für Nichtbesucherverhalten nur eine begrenzte Rolle spielen. Dominanter waren verschiedene Interdependenzen von Besucherhemmnissen, die sich in bestimmte Muster differenzieren ließen.

Zum Abschluss der Tagung befasste sich Martina Magkou (University of Deusto, Bilbao) mit kunstbasierten Methoden als einem neuen Paradigma für Kulturevaluationen. Dabei wird ein partizipativer Evaluationsansatz verfolgt, der es den Evaluierten und weiteren beteiligten Akteuren erlaubt, mittels künstlerischer Praktiken soziale Narrative zu entwickeln, die Teil von Evaluationsprozessen werden, womit Akzeptanz sowie Erkenntnis- und Umsetzungspotential von Evaluationen deutlich erhöht werden können. Kunstbasierte Ansätze wurden zwar bereits angewendet, um qualitative explorierende Fragen für Evaluationen zu entwickeln, aber noch nie als ein alternatives Paradigma für Kulturevaluationen getestet. Aufgezeigt wurden verschiedene Methoden eines kunstbasierten Zugangs zu Kulturevaluationen, aber auch die Grenzen solcher Methodologien, für die Entwicklung eines kohärenten Evaluationsmodells für Kunst und Kultur sowie die Herausforderungen der Entwicklung eines kohärenten Methodenmix für die Generierung von umfassenden oder übergreifenden Kulturevaluationen.

In einer abschließenden Paneldiskussion mit den Referierenden wurden einige Aspekte der dargestellten neuen Ansätze vertieft, wobei vor allem Verständnisfragen aus dem Publikum im Vordergrund standen. Weitgehend Einigkeit bestand in der allgemeinen Skepsis gegenüber rein quantitativ, an einer positivistischen Logik ausgerichteten Evaluationsdesigns und der Einsicht, dass ein weiterhin großer Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, wenn es darum geht, die Spezifika von Zielen, Prozessen, Kontexten und Inhalten von Kulturleistungen mittels Evaluationen angemessen zu repräsentieren.

Bemerkenswert an vielen Beiträgen zu dieser Tagung war, dass über eine kritische Hinterfragung und Relativierung des gängigen sozialwissenschaftlichen Verständnisses von Evaluation hinaus in der Kulturmanagementforschung und -praxis mit neuen innovativen Konzeptualisierungen von Evaluationen experimentiert wird. Die Vielfalt der präsentierten Erfahrungen eines kreativeren Umgangs mit Evaluationen in der Kultur führten zu einer, wenn auch wiederum kritisch re-

flektierten, Aufbruchsstimmung. Es eröffnet sich hier ein weites Feld für Kulturmanagementforschung zur Klärung von epistemologischen, methodischen und konzeptuellen Voraussetzungen für genuin kulturspezifische Evaluationsmodelle sowie für die Entwicklung entsprechender innovativer Evaluationsdesigns in enger Kooperation mit der Kulturmanagementpraxis.

Autor

Bruno Seger ist Leiter des Zentrums für Kulturmanagement ZKM der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur.