Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Zentrum für Kulturmanagement

Evaluation im Kulturbereich

Herausforderungen der Evaluierung von kulturellen Projekten, Programmen und Institutionen sowie von kulturpolitischen Strategien

9. JAHRESTAGUNG

Fachverband
Kulturmanagement

14.–16. Januar 2016
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Winterthur

www.fachverband-kulturmanagement.org
www.zhaw.ch/zkm/jahrestagung2016

Leitfragen
Im Rahmen der 9. Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement werden folgende Themenkomplexe und Fragestellungen für die Kulturmanagement-Forschung und -Praxis erörtert:

- Worin bestehen die Spezifika der Evaluation kultureller und künstlerischer Projekte und Programme? Wie können die Qualität und der Erfolg von künstlerischen Leistungen erfasst werden?
- Wie können die gesellschaftliche Bedeutung und sozio-ökonomische Wirkung von künstlerischen und kulturellen Aktivitäten operationalisiert werden? Wie können verschiedene Rationalitäten (z.B. finanzielle, ästhetische, politische Logiken) in multidimensionale Evaluationsmodelle integriert werden?
- Welche Evaluationsmodelle dominieren gegenwärtig im Kulturbereich? In wie weit wird die gegenwärtige Theorie und Praxis der Evaluation den Bedürfnissen und Leistungen aller involvierten Akteure gerecht?
- Welche Rolle spielen Evaluationsresultate bei öffentlichen und privaten Kulturförderern? Finden sich unterschiedliche Umgangsweisen in Bezug auf Kultursparten, institutionelle Strukturen oder Länder?
- In wie weit beinhalten Evaluationen öffentlich geförderter Kulturprojekte und Einrichtungen immanente und oft nicht kommunizierte politische Ziele und Absichten? Inwiefern werden nicht intendierte Effekte systematisch ausgeblendet?

Call for Papers und Einreichungen von Beitragsvorschlägen
Eingeladen, sich mit Beiträgen zu beteiligen, waren neben wissenschaftlich Tätigen insbesondere auch Praktiker aus Kulturorganisationen sowie Kulturförderer aus dem öffentlichen oder privaten Sektor. Beiträge sollten sich auf Forschungs- und Evaluationsaktivitäten im genannten Gegenstandsbereich beziehen und sowohl das theoretisch-methodische Vorgehen darlegen als auch die gewonnenen Erkenntnisse anführen und kritisch reflektieren. Kriterien der Auswahl für die Tagungsbeiträge sind die Relevanz und Originalität der Fragestellung, des methodischen Zugangs sowie die Bedeutung der Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis. Die Tagung bot zwei Präsentationsplattformen: Vorträge und Werkstattgespräche.

Über die Tagung
Die 9. Jahrestagung wird in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW durchgeführt.

- **Tagungsleitung**: Bruno Seger und Leticia Labaronne, ZHAW
- **Tagungsausschuss**: Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Dr. Patrick S. Föhl, Prof. Dr. Steffen Höhne, Prof. Dr. Birgit Mandel, Prof. (FH) Dr. Verena Teissl, Prof. Dr. Martin Tröndle.

Der Fachverband Kulturmanagement ist ein Zusammenschluss akademisch lehrender und forschender Kulturmanagerinnen und -manager im deutschsprachigen Raum. Ziel des Verbandes ist die Vertretung und Förderung des Faches Kulturmanagement in Forschung und Lehre.

Inhaltsverzeichnis

Überlegungen zur Evaluation im Kulturbereich 3

Evaluation in the arts management: a meta-synthesis 4

Evaluationen im kulturpolitischen Wirkungsbereich 6

Die Kunst, Kultur (nicht nur) zu messen 7

Evaluation im Spannungsfeld zwischen Markt und Kulturpolitik 9

Tiefenanalyse von Evaluationen im Kulturbereich 14

The evaluation of cultural institutions through effect-oriented quality management 17

Das wirkungszielbasierte Managementsystem des Nationaltheaters Mannheim 18

Qualitätsmanagement und Evaluation 21

Evaluation im Kulturbereich 25

Kultur wirkt: Wirkungsorientierte Evaluation von Kulturarbeit

und kultureller Bildungsarbeit am Goethe-Institut 28

Wirkungsevaluation von Pionierprojekten 30

The Evaluation of the Museum Experience: What Fine Art Exhibitions 31

Space, Movement and Attention. Zur Wirkung von Ausstellungskonfigurationen 31

Lässt sich Atmosphäre evaluieren? 32

Alltagsrelevanz, Freizeitpräferenzen und die Interdepenz von Besuchshemmnissen? 34

Exploring the potential of arts-based methods for cultural evaluation 36

Überlegungen zur Evaluation im Kulturbereich:

Status quo, Herangehensweisen und methodische Implikationen

Dr. Vera Hennefeld

Abstract

Ziel des Vortrags ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der 9. Jahrestagung des Fachverbands für Kulturmanagement einen Einstieg in das Tagungsthema zu geben, indem im ersten Schritt ein Überblick zum derzeitigen Stand der Evaluationskultur in Kultur und Kulturpolitik gegeben wird. In einem zweiten Schritt werden Grundlagen der Evaluation vorgestellt, um ein gemeinsames Begriffsverständnis herzustellen. Abschließend werden Maßnahmen diskutiert, die zum Erfolg von Evaluationen beitragen können.

I. Zur Evaluationskultur in Kultur und Kulturpolitik
Für Deutschland und Österreich kann derzeit noch keine Evaluationskultur im engeren Sinne für den Kulturbereich festgestellt werden. Mögliche Ursachen hierfür werden vorgestellt. Zugleich sieht sich trotz aller Vorbehalte gegenüber Evaluation aber auch der Kulturbereich aufgrund knapper werdender Ressourcen zunehmend einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, der in den letzten Jahren dazu geführt hat, dass vermehrt Evaluationen realisiert wurden. Diese Evaluationsaktivitäten werden charakterisiert und die nun anstehenden Herausforderungen zur Etablierung von Evaluation als nützlichem Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf den verschiedenen (kultur-) politischen Ebenen und im Kulturbetrieb benannt.

II. Grundlagen der Evaluation und Herangehensweisen
Evaluation im wissenschaftlichen Sinne wird definiert und von der Grundlagenforschung abgegrenzt. Das Vorgehen im Rahmen der Planung und Konzeption einer Evaluation wird anhand der Beantwortung der folgenden fünf Leitfragen aufgezeigt: (1) Welche Ziele verfolgt die Evaluation? (2) Welche Leistungen soll die Evaluation erbringen? Welche Aufgaben soll sie erfüllen? (3) Wer legt welche Bewertungskriterien fest? (4) Wer führt die Evaluation durch? (5) Wie wird die Evaluation durchgeführt? Mit den potenziellen Antworten auf diese Fragen werden die Grundlagen der Evaluation vermittelt und so ein gemeinsames Begriffsverständnis für den weiteren Verlauf der Tagung angeboten. Abschließend erfolgt eine Einordnung des Instruments der Evaluation in die übergeordneten Kontexte Qualitätsmanagement und New Public Management.

III. Methodische Implikationen für erfolgreiche Evaluationen
Das partizipative Vorgehen im Rahmen aller Phasen einer Evaluation ist von besonderer Relevanz für den Erfolg einer Evaluation in dem Sinne, dass hierdurch Akzeptanz für die Evaluation geschaffen wird und die Evaluation selbst auch konzeptionell und methodisch in vielfältiger Weise von der Einbindung verschiedener Stakeholder in den Prozess profitieren kann. Daneben werden weitere Maßnahmen vorgestellt, die potenziell dazu beitragen können, den Erfolg einer Evaluation zu sichern. Der Nutzen einer Evaluation ist eines der zentralen Gütekriterien für Evaluationen selbst. Daher schließt der Vortrag mit einer Schlussbetrachtung zu den verschiedenen Arten des Nutzens, die Evaluationen entfalten können.

Evaluation in the arts management: a meta-synthesis. Comparing and contrasting approaches across artistic disciplines, institutional settings and regions

Leticia Labaronne

Abstract

The issues of legitimacy and accountability in the nonprofit sector are complex. Nonprofits account for what they deliver to multiple stakeholders: upwards to their funders or donors, downwards to service recipients, and internally to their missions and staff (Ebrahim 2009). A broad stream of demands for accountability focuses on performance, with the purpose of showing results[1] (Ibid). As a specific type of nonprofits, arts and cultural organizations (ACOs) are also involved in this debate, particularly in terms of approach to their specific context. This is because the evaluation of ACOs involves a complex balancing act between the entangled and often conflicting goals of aesthetic purposes and market imperatives (Lampel et al 2000).

The evaluation of performance plays thus a prominent role in arts management research and practice. Not only public and private funding agencies are increasingly interested in measurable results of the arts and cultural activities they support; there are also many internal motivations for an organization or a program to allocate resources to evaluation such as the improvement of internal practices and informed decision-making (Youker 2010).

Traditionally performance evaluation of ACOs was limited to financial and measurable quantitative indicators such as attendance levels, number of performances or exhibitions, and earned income (Turbide & Laurin 2009). Because these indicators supply no relevant information about artistic achievement, the literature has proposed numerous multi-dimensional frameworks that intend to merge quantitative indicators and quality concerns in order to convey the complexity of ACOs (see for example, Gilhespy 1999, 2001; Krug & Winberg 2004). More recent works propose the introduction of the Balanced Scorecard (Weisteing & Bukosvinsky 2009; Zorloni 2012). In German speaking countries, a growing number of academic literature and textbooks focus on the application of Quality Management Systems (see for example, Tschäpe & Brüggerhoff 2004; Scheytt & Zimmermann 2006; Cordes et al 2008; Zulauf 2012; Betzler & Labaronne 2015). On the other hand, a significant changeover of the idea that multidimensional systems should fill the information gap concerning performance, quality, and the artistic value is increasingly observed (Gstraunthaler & Piber, 2012).

Research in the performance measurement and evaluation of arts and cultural activities has not only focused prevalently on instrumental and methodological issues (Galloway 2009; Chiaravalloti & Piber 201; Zorloni 2012; Badia & Donato 2013), the arts management literature tends to be normatively driven (Turbide & Hoskin 1999; Donato 2008; Turbide & Laurin 2009; Zorloni 2012). In addition, the arts management literature often uses the terms “performance measurement”, “performance evaluation” and “evaluation” interchangeably. And in arts management practice the term evaluation is rather used inflationary, meaning diffe rent things to different stakeholders.

The literature review shows that the artistic context as well as the broader cultural and social environments in which evaluation of ACOs take place had not been thoroughly investigated. Decontextualized approaches inherent to the longstanding positivist research tradition in the evaluation of the arts assume that similar practices can be applied to different contexts, thus neglecting the role of human agency – both in artistic production and reception – in the evaluation process. However, the act of measuring, as a social construct, is never value-neutral but always embedded in a special context shaped by its particular networks of actors and institutions (Wimmer, 2004). Evaluation design has to be coherent to its environment, thus it is imperative to consider the difference of approaches across art disciplines, institutional settings as well as across regions. The latter particularly considering that different funding structures in the arts and cultural sector (e.g., US vs. Continental Europe) may shape framing of analysis, as funding bodies exert an influential role in the process of measuring and evaluating performance.

Against this background, this study aims at analysing the body of research in the performance measurement and evaluation literature across and against artistic disciplines, institutional settings, and countries/regions, focusing on the frameworks and models used to evaluate artistic and cultural activities. The paper’s aim addresses thus one of the core questions that lay at the heart of the 9th Annual Conference of the Association of Cultural Management.

In order to do this, a qualitative meta-analysis will be conducted. The methodological challenge consists in choosing the best suited meta-analytic technique for qualitative enquiry, particularly given the little but growing literature on the subject (Lincon & Denzin 2011; Hannes & Lockwood 2012). The intention is far from aggregating data for comparison of study results. The purpose is to contrast approaches and learn from different studies in the hope of identifying patterns among research traditions, artistic disciplines, institutional setting, countries, or any other interesting relationship that may come to light. Critical interpretive synthesis and meta-ethnography seem appropriate methodological approaches given that they are suited to conceptual model development (Hannes & Lockwood, 2012).

The originality of the question contributes to the existing body of knowledge at the methodological level, as it constitutes a first attempt to summarize and analyze the literature on performance measurement and evaluation in the arts and culture field using qualitative meta-analytic techniques. The results can inform the design of future investigations and policy formulation as well as provide guidance to practitioners in their evaluation activities. Though every evaluation is context specific, a review of how evaluations have been approached can broaden the understanding of what works, for whom, in which context, and under what circumstances.

[1] Demands for accountability may be broken down into four broad, but far from comprehensive, categories: finances, governance, performance, and mission (Ebrahim, 2009).

Evaluationen im kulturpolitischen Wirkungsbereich: Grundprobleme und Herausforderungen

Prof. Dr. Tasos Zembylas

Abstract

Evaluationsprozesse und -studien sind zielgeleitete, zeitlich begrenzte, fachliche und idealerweise sachgerechte Überprüfungen von laufenden oder abgeschlossenen Vorhaben und Maßnahmen. Sie münden in beabsichtigten Bewertungsurteilen, die methodengeleitet und evidenzbasiert zu erfolgen haben. Entsprechend unterscheide ich Evaluationsstudien von sonstigen wissenschaftlichen Untersuchungen, die primär darauf abzielen, neue Erkenntnisse zu gewinnen oder vorformulierte Hypothesen zu überprüfen.

Es gibt unterschiedliche Arten von Bewertungen im öffentlich-rechtlichen Wirkungsbereich, etwa die Bewertung eines Förderantrags durch VerwaltungsmitarbeiterInnen oder eine Fachjury, eine angeordnete Überprüfung der finanziellen Gebarung eines Fördernehmers, die Bewertung der Effekte eines ausgerufenen und implementierten Förderungsschwerpunktes u.a. Dabei sind die Bewertungskontexte, Zielsetzungen sowie die BewertungsakteurInnen und Betroffenen verschieden. Um den Diskussionsfokus meines Vortrags zu schärfen, möchte ich mich ausschließlich auf Bewertungen konzentrieren, die das Handeln von Kulturbehörden oder mit ähnlichen Agenden beauftragte ausgegliederte Organisationen thematisieren – genauer auf die Bewertung der Zweckmäßigkeit, Implementierung und Wirkung des kulturpolitischen Handelns.

Evaluationen im öffentlich-rechtlichen Sektor – anders als Evaluationen in privaten Unternehmen – unterliegen übergeordneten (meist verwaltungsrechtlichen) Regelungen und sollten keinen partikulären etwa bloß parteipolitischen Interessen folgen. Machttheoretische Verständnisse des Politischen betonen jedoch, dass Interessensverflechtungen stets das politische Handeln charakterisieren. Daraus entsteht die Legitimationsfrage für sämtliche Evaluationsergebnisse. Anders gesagt: Evaluationsergebnisse sind umstritten, weil sie niemals politisch «neutral» sein können.

Daraus ergibt sich eine forschungspraktische Thematik, die jede Evaluationsstudie begleitet: Worauf sollte man achten, damit die Qualität von Evaluationsstudien gewährleistet ist? Es wäre zu allgemein zu sagen, dass Evaluationen drei Kriterien erfüllen müssen: a) Wissenschaftlichkeit (Methodik und Systematik bei der Datenerhebung und -auswertung); b) Nachvollziehbarkeit (begründete Schlussfolgerung auf der Basis von empirischer Evidenz und Argumenten); c) Transparenz (Offenlegung des Evaluationsverfahrens und der zugrundeliegenden Motiven). Der Weg, den man bei einer Evaluationsstudie geht, gleicht, meiner Erfahrung nach, aber eher einem verschlungenen Pfad im Urwald als einer asphaltierten und staufreien Autobahn! Demzufolge werde ich mehr von den Schwierigkeiten sprechen, die einen besonnenen und achtsamen Umgang mit Ambivalenzen und Unwägbarkeiten verlangen. Im Mittelpunkt stehen also Fragen nach

- dem Kontext und Gerichtheit von Evaluationsaufträgen
- dem oft implizit zugrundeliegenden Governance-Konzept einer konkreten Kulturbehörde
- der Rolle der Betroffenen im Evaluationsprozess
- der Position oder Haltung der EvaluatorInnen zum Sachverhalt
- weiteren kontingenten Faktoren, die Evaluationsergebnisse oft beeinflussen.

Ziel des Vortrags ist, im Anschluss an der Diskussion mit den TagungsteilnehmerInnen eine höhere Reflexivität über die inhärente Ambiguität und Fragilität von Evaluationsprozessen zu erreichen.

Die Kunst, Kultur (nicht nur) zu messen: Forschungsstudie zu Evaluationsmethoden und -prozessen an Theatern der Region Skåne/Schweden

Jenny Svensson

Abstract

Mein Dissertationsvorhaben stellt die Frage nach geeigneten Evaluationsmethoden für den Kunst- und Kulturbereich mit dem Fokus auf öffentlichen Theaterbetrieben. Ich untersuche die Evaluationspraxis der öffentlichen Theater der Region Skåne/Schweden in den Jahren 2004 bis 2014. Dabei berücksichtige ich zwei Perspektiven: die Perspektive der Kulturinstitutionen und der dort tätigen Personen (Theaterleitung, Produktionsleitung, Öffentlichkeitsarbeit, Künstler, etc.) sowie die Perspektive der Kulturpolitik und Kulturverwaltung bzw. der Geldgeber. Ausgehend von kulturpolitischen Steuerungsdokumenten auf drei Ebenen – der nationalen Ebene durch die kulturpolitischen Ziele Schwedens, der regionalen Ebene durch die Kulturentwicklungspläne der Region Skåne sowie der institutionellen Ebene durch die Trägerdirektive und Förderbedingungen jedes einzelnen Theaters – prüfe ich, welche Ziele für die öffentlich geförderten Theaterbetriebe die größte Relevanz haben und somit auch Gegenstand von Evaluation sein können bzw. sollten. Die Analyse hat ergeben, dass folgende Ziele Priorität haben:

- Künstlerische Qualität und Innovation
- Kulturelle Vielfalt und Teilhabe (audience diversifying)
- Zugänglichkeit für Kinder und Jugendliche
- Publikumsorientierung (audience broadening/audience deepening)

Ausgehend von den kulturpolitischen Zielen untersuche ich, welche Evaluationsprojekte und kontinuierlichen Evaluationsprozesse an den Theatern Skånes in der Zeit von 2004 bis 2014 stattgefunden haben bzw. stattfinden. Dabei handelt es sich sowohl um kontinuierlich eingesetzte Evaluationstools wie z. B. Mitarbeiterbefragungen, Gleichstellungschecks und interne Produktionsevaluationen als auch um größere, kulturpolitisch oder von den Theatern selbst initiierte Evaluationsprojekte, u. a. ein Projekt zur Evaluation künstlerischer Qualität nach der dänischen Methode Ønskekvisten, zwei groß angelegte Erhebungen zur kulturellen Vielfalt der Theater, die Einbeziehung des Publikums durch Referenzgruppen und andere Methoden (dynamic dialogues, 7 pillars for audience focus, etc.). Durch Fallbeispiele werden diese Methoden und Prozesse beschrieben und analysiert im Hinblick auf die verschiedenen Funktionen, die Evaluation haben kann bzw. in den Beispielen hat, wie Evaluationsergebnisse genutzt werden und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen (können). Da es in den meisten Fällen nicht möglich ist, eine wissenschaftlich fundierte Ursache-Wirkung-Abfolge eindeutig herzustellen, können natürlich nicht immer eindeutige Antworten gegeben werden, aber Tendenzen kristallisieren sich klar heraus und können wegweisend für andere Evaluationsprojekte genutzt werden.

Die in meiner Forschung betroffenen Institutionen sind Malmö Opera und die dazugehörige Operaverkstan (Opernwerkstatt), Skånes Dansteater, Malmö Stadsteater (Sprechtheater) und Helsingborgs Stadsteater (Sprechtheater).

Die Datenerhebung erfolgte durch zahlreiche qualitative Interviews, dokumentierte E-Mail-Korrespondenz und Telefonate mit betroffenen Akteuren, Teilnahme meiner Person an Seminaren und Präsentationen (Beobachtungen), sowie durch Analyse von Evaluationsberichten, kulturpolitischen

Steuerungsdokumenten und weiteren relevanten Dokumentationen. Wichtig war mir, sowohl Perspektiven von außen (Kulturpolitik) wie von innen (Theater) zu berücksichtigen und zu kombinieren. Dabei zeigt z. B. ein erstes Forschungsergebnis, dass es nicht nur darum geht, wie (welche Methoden) oder was (welcher Gegenstand) evaluiert wird, sondern dass es von großer Relevanz ist, wer eine Evaluationsmaßnahme initiiert und mit welchem Ziel diese durchgeführt wird.
Eine grundsätzliche Leitfrage des Dissertationsvorhabens ist, ob Theaterbetriebe sich darauf einlassen sollen, nach Effizienz und in Euros gemessen zu werden. Oder können kulturelle Werte und der Grad der Zielerreichung bei künstlerisch tätigen Betrieben anders gemessen bzw. bewertet werden als in Punkten und Zahlen? Wenn das Instrument der Evaluation ein Mittel zur Stärkung der Kultur sein soll – sowohl im Hinblick auf die künstlerische Entwicklung als auch hinsichtlich der Stellung von Kunst und Kultur in der Gesellschaft – wie sehen die Bedingungen dafür aus? Dabei gehe ich von folgender Problemsituation aus: Auch wenn Evaluation viele Funktionen haben kann, wird Evaluation gerade im Theaterbereich mit ihrer Kontrollfunktion sowie mit Begriffen wie «Effizienz» und «Messbarkeit» assoziiert. Diese Begriffe stehen der Auffassung einer freien und autonomen Kunst diametral gegenüber. Was Evaluation ist und sein kann, zeigt meine Forschung, hängt jedoch mit der Kenntnis und Auffassung von Evaluation in ihren vielen Funktionen zusammen sowie mit Kommunikation und dem Verständnis von kulturellen Werten.
In Schweden ist die oben geschilderte Problemsituation nicht so akut wie in Deutschland. Die Evaluationswelle hat Skandinavien bereits seit langem erfasst und es wird als selbstverständlich betrachtet, dass öffentliche Theaterbetriebe eine hohe Berichtpflicht haben und sich Evaluationsprozessen unterziehen müssen. Daher hat sich eine Verortung meiner Studie in Schweden angeboten, weil hier das Thema Evaluation frei von der «Problemsituation» in Deutschland untersucht werden kann. Um dennoch den Konflikt, den Evaluationsmaßnahmen im künstlerischen Bereich auslösen können, zu berücksichtigen und im besten Fall auch eine Lösung herbeizuführen, bin ich methodologisch interdisziplinär vorgegangen. Dass Evaluation mehrere Funktionen hat bzw. haben kann, ist in der Evaluationsforschung unbestritten. Dennoch: Gerade in Problemsituationen und im Theaterbereich erhält die Kontrollfunktion oft eine allzu prominente Rolle. Um die «Blockade» zu lösen, ist es hilfreich, die verschiedenen Funktionen von Evaluation, die auch eine bestimmte Wertung in sich tragen, näher zu betrachten und diese Funktionen/Werte in Verhältnis zueinander setzen. Hier kann das Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun nützlich sein. Er entwickelte dieses Modell 1989 in Anlehnung an das Wertequadrat von Paul Helwig zur Klärung von Polarisierungen im Kommunikationsbereich. Der erste Schritt für mich war die Anwendung des Werte- und Entwicklungsquadrats auf die Ziele eines öffentlichen Theaterbetriebs, bei dem sich die beiden Werte «gesellschaftliche Relevanz» und «künstlerische Freiheit» sich ergänzend gegenüberstehen.
Zur Analyse der Interviews und des weiteren Textmaterials wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (P. Mayring) genutzt und ein Teil der Analyseergebnisse in ein Werte- und Entwicklungsquadrat eingeordnet. In einem zweiten Schritt soll versucht werden, in Anlehnung an das Quadrat nach Schulz von Thun ein Werte- und Entwicklungsmodell für Evaluationsprozesse im öffentlich finanzierten Kulturbetrieb zu entwickeln. Eine wichtige Rolle dabei werden die verschiedenen Funktionen spielen, die Evaluation haben kann. Die vier Grundfunktionen von Evaluation, die in der Evaluationsforschung als Standard betrachtet werden sind, wie bekannt:

- Kontrolle
- Legitimation
- Erkenntnis
- Entwicklung

Im Rahmen meiner Arbeit habe ich zwei weitere Funktionen als ausschlaggebend wichtig ausfindig gemacht:

- Kommunikation
- Identitätsstiftung

Dieser Teil des Forschungsvorhabens ist noch nicht angeschlossen. Bereits jetzt zeichnet sich jedoch ab, dass es nicht eine Methode oder einen Prozess geben kann, die Evaluation im Theaterbetrieb möglich macht. Unterschiedliche Methoden und Prozesse müssen miteinander kombiniert und in Balance zueinander gebracht werden, um der Komplexität des Gegenstands gerecht zu werden.

Evaluation im Spannungsfeld zwischen Markt und Kulturpolitik

Helge Kaul, Pius Knüsel

Abstract

Ausgangslage
Infolge knapper öffentlicher Mittel und einer verschärften Wettbewerbssituation in vielen Kulturbranchen finden Evaluationskriterien und -prozesse des Marketings vermehrt Einzug in kulturpolitische Überlegungen. So hat das Konzept der Kultur- und Kreativwirtschaft als neue Legitimationsfigur der Kunstförderung große Popularität erlangt. Nachweisbare Erfolge im Marketing tragen nicht allein zur Steigerung der Eigeneinnahmen bei, sondern dienen auch als Instrument der Legitimitätsbeschaffung gegenüber öffentlichen Geldgebern.
Umgekehrt haben kulturpolitische Vorgaben erhebliche Auswirkungen auf die Marketingstrategien öffentlich geförderter Institutionen. Als bekanntes Beispiel sei das «New Audiences»-Programm (1998 – 2003) des British Arts Council genannt, das darauf gerichtet war, kulturfernen Bevölkerungsgruppen einen verbesserten Zugang zu Kunst und Kultur zu ermöglichen. Teilnehmende Einrichtungen wurden durch diese Vorgabe zugleich zur Neukundengewinnung angehalten – ob dies nun der jeweiligen Markt- und Unternehmenssituation angemessen war oder nicht.

Fragen
1. Welche Kriterien bestimmen die (Selbst-)Evaluation von Anbietern im kulturellen Markt, welche die Evaluation im kulturpolitischen Entscheidungsfeld?
2. Welche (wechselseitigen) Zusammenhänge bestehen zwischen ökonomischen und politischen Evaluationskriterien und -prozessen?
3. Wo kommt es zu Synergien, wo zu Widersprüchen zwischen ökonomischen und politischen Wertbegriffen und Bewertungsansätzen?

Ziele
1. Darlegung einer theoretischen, empirischen und praxisbezogenen Basis, um kulturelle Evaluation und Evaluationsprozesse im Markt und in der Politik zu beschreiben
2. Aufzeigen von möglichen Zusammenhängen, Widersprüchen oder Komplementaritäten zwischen der Evaluation im kulturellen Markt und in der Politik
3. Weiterführende Diskussion der Zusammenhänge und ihrer konkreten Auswirkungen aus Sicht der managerialen, politischen und künstlerischen Praxis (im Plenum)

Impulsreferat zur Evaluation im Markt

Als theoretische Grundlage für die Evaluation im Markt wird der aufgabenorientierte Ansatz (Tomczak/Kuss, 1996) herangezogen. Im aufgabenorientierten Ansatz verfügt die Unternehmung über vier mögliche «Wertgeneratoren»: aktuelle und zukünftige Kunden sowie bestehende und neue Leistungen. Daraus leiten sich vier Marketingaufgaben ab: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation, Leistungspflege. In der betrieblichen Praxis wählen die Betriebe Schwerpunkte bei der Aufgabenerfüllung und es bilden sich Kernaufgabenprofile heraus.

Eine Evaluation des Marketing kann anhand des Erfüllungsgrades der Marketingaufgaben bzw. der Umsetzung des gewünschten Kernaufgabenprofils erfolgen. Während privatrechtlich-kommerzielle Kulturanbieter ihre Kernaufgabenprofile relativ autonom festlegen können, ist für den Bereich der öffentlich geförderten Kultur festzustellen, dass kulturpolitische Intentionen die Schwerpunktsetzung der Kulturbetriebe erheblich beeinflussen können. So lässt sich in den letzten Jahren beobachten, dass die Besucherbindung in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses rückt, und dass diese Aufgabe vermehrt zur Legitimitätsbeschaffung gegenüber öffentlichen Geldgebern eingesetzt wird.

Im Beitrag kommen bisher unveröffentlichte empirische Ergebnisse zum Einsatz, die darlegen, dass sich die durchschnittlichen Kernaufgabenprofile von öffentlich-geförderten und von privatrechtlich-kommerziellen Kulturinstitutionen signifikant unterscheiden. Damit sind auch die Bewertungsgrundlagen öffentlich-geförderter und privatrechtlich-kommerzieller Kulturanbieter, die häufig in denselben Märkten operieren und sich gegenseitig konkurrenzieren, fundamental unterschiedlich. Es wird auf die möglichen Probleme und wettbewerbsstrategischen Herausforderungen eingegangen, die sich für die öffentlich-geförderten Kultureinrichtungen ergeben.

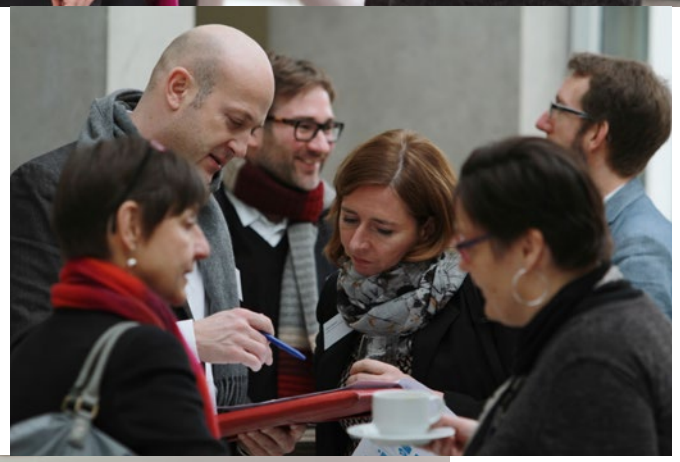
Impulsreferat zur Evaluation in der Politik

Kulturpolitik geht, wenn es um die wirkliche Übersetzung von Ergebnissen in die politische Praxis geht, sehr zögerlich mit dem Instrument der Evaluation um. Gerne setzt sie allgemein anerkannte oder politisch/rechtlich legitimierte Normen (wie z. B. kulturelle Vielfalt, kulturelle Teilhabe, Identitätskonstruktion, Umwegrentabilität) im Nachhinein als Evaluationsparameter.

Sie sind jedoch so komplex, dass ein Impact praktisch nicht nachweisbar ist, und wenn, dann den politischen Intentionen oft entgegenläuft. Wichtiges, länderübergreifendes Beispiel sind die Kulturnutzungsstatistiken, die seit Jahren eine soziale Stagnation belegen, aber von der Kulturpolitik nicht als Zeichen des Misserfolgs, sondern als Legitimation für ein «Weiter so» gelesen werden (weiter so mit mehr Mitteln).

Dieses Paradox zwischen Wirkungsabsicht und Wirkungsversagen prägt weite Teile der Kulturpolitik. Man kann sogar die These wagen, dass eine evidenzbasierte Kulturpolitik trotz allen Beschwörungen der Evaluationskultur auf dem Rückzug ist. Eine erfolgsorientierte Kulturpolitik müsste die zu evaluierenden Wirkungen in Begriffen der Messbarkeit bereits zu Beginn formulieren, um relevante Aussagen über den Nutzen politischer und finanzieller Interventionen machen zu können. Das will und das kann sie nicht.

Vorstellbar ist, dass Kulturpolitik eines der wenigen Politikfelder ist, das den Misserfolg benötigt, um Distinktion – den Kern von Kultur – aufrecht zu erhalten. Im Feld selbst hat Evaluation einen schlechten Ruf, da ihr der Geruch von Bürokratie und oft genug von Budgetschnitten anhaftet. Der Input diskutiert Evaluationsprozesse und die Einflüsse ökonomischer Überlegungen und Bewertungskonventionen auf diese Prozesse.



Tiefenanalyse von Evaluationen im Kulturbereich

Sebastian Baier

Abstract

1 Evaluationen als Erfolgsfaktor? Die lernende Organisation

One of the key qualities of effective organizations is that they are systematic in gathering, analyzing, and using information—in other words, they have the capacity to measure whatever must be tracked in order to keep them on course for maintaining or even improving their effectiveness.
(Edna McConnel Clark Foundation; EMCF)

Evaluationen als Erfolgsfaktoren für effektive Organisationen – dieses Bild ist im Kultursektor angekommen. Unumstritten ist längst die Feststellung, dass Kultureinrichtungen Prozesse und Strukturen aufweisen, die sich mit Messgrößen und -instrumenten erfassen lassen. Aber auch für die kulturbetriebsspezifischen Facetten werden immer ausdifferenziertere Verfahren und Indikatoren entwickelt, die sensibel mit der Problematik der Messbarkeit von künstlerischer und kultureller Qualität umgehen.
Wie genau aber führen Evaluationen zu einer Verbesserung der Effektivität? Idealtypisch liefern sie Informationen, auf deren Basis bessere Entscheidungen möglich sind. Diese Entscheidungen führen zu Veränderungen: Bestehende Praktiken werden überdacht, verworfen und neue oder veränderte Handlungsweisen implementiert. Ergebnis aus Sicht der Kultureinrichtung: *Wir **machen** Dinge anders als zuvor.* Diese Form des Einflusses von Evaluationen auf Organisationen, stellt eine «einfache Lernschleife» (ARGYRIS/SCHÖN 1996: 22) dar. Sie sind Veränderungsprozesse im Rahmen gegebener Zielsetzungen und den Regeln des Bewertungsinstrumentariums. Solche Effekte von Evaluationen werden bei ihrem Einsatz in Kultureinrichtungen bspw. dann erreicht, wenn problematische Routinen oder die Nicht-Einhaltung gewisser Standards aufgedeckt werden.
Bewertungen sind allerdings nicht nur formale Evaluationen, sondern fester Bestandteil sozialen Handelns. Genauso wie Instrumente auf Kriterien beruhen, werden sämtliche Werturteile nicht ohne Maßstäbe gefällt. Eine «doppelte Lernschleife» (ARGYRIS/SCHÖN 1996: 22) bedeutet in diesem Sinne, eine Veränderung von grundsätzlichen Normen und Werten einer Organisation. Diese sind wiederum Basis des alltäglichen, nur selten formalisierten Bewertens: *Wir **sehen** Dinge anders als zuvor.* Lernen ist hier eine Veränderung des Referenzrahmens innerhalb dessen Kultureinrichtungen sich und ihre Umwelt beobachten sowie daraufhin kommunizieren und entscheiden. Diese Form des Lernens bezieht sich nicht auf einzelne Personen, Organisationseinheiten oder Praktiken, sondern hat die fundamentale Veränderungs- und Innovations*kultur* einer Einrichtung zum Ziel.
Ein Evaluationsverständnis, das Bewertungen nicht nur instrumentell als eine Methode zur Informationsgewinnung und Empfehlung von Best Practices begreift («einfache Lernschleife»), muss langfristige Veränderungen des Regelsystems der evaluierten Einrichtungen als mögliche Wirkungsweise einkalkulieren oder gar anstreben («doppelte Lernschleife»).

2 Die Theorie: Von Legitimationsfassaden und Entkopplungen

Eine umfassende Evaluationstheorie sollte demnach die Instrumente des formalisierten Bewertens mit einer allgemeinen Theorie des Wandels und Lernens von Organisationen verknüpfen. Die gegenwärtige Organisationsforschung geht dabei zunehmend von Multi-Level-Modellen aus, die Untersuchungseinheiten auf den Levels von Individuen (Wahrnehmungen), Organisationen (Soziale Interaktionen) und Feldern (Institutionen) miteinander verbinden. Ein Ablaufmodell eines Wandlungs und Lernprozesses in Organisationen umfasst mehrere Stufen: Aktivierung >> Soziale Interaktion >> Implementierung >> Weiterverwendung. Diese Stufen sind wiederum durch verschiedene Mechanismen miteinander verbunden. Je nachdem welche Mechanismen wie wirken, werden unterschiedliche Veränderungs- und Lernprozesse angestoßen oder verhindert.
Die größten Hürden für die intendierten Wirkungsweisen einer Evaluation werden zumeist auf dem Weg bis zu ihrer Implementierung erwartet: Evaluationen werden häufig nicht so umgesetzt, wie es vom Evaluator vorgesehen ist. Die Organisationstheorie kennt dieses Phänomen unter *Entkopplung*. Organisationen haben demnach ein Interesse daran, sich formalisierten Bewertungen zu unterziehen, deren Instrumente aber eher symbolisch und ohne reale Konsequenzen auf Praktiken und Strukturen anzuwenden: Legitimationswirkung ohne Veränderungen. Solche Entkopplungsprozesse von Außen- und Innenwirkung erscheinen gegenwärtig in Kultureinrichtungen als realistische Alternative zu einer vollständigen Verweigerungshaltung gegenüber Evaluationsinstrumenten.
Sowohl Praxis als auch Forschung kennen solche Fälle. Neuere Studien nähren allerdings Zweifel, dass diese Form des Entkoppelns so dominant ist, wie bisher angenommen. Vielmehr wird wiederholt festgestellt, dass mit wachsender Akzeptanz von Evaluationen sowie ausgefeilteren Kontrollmechanismen, eine planmäßige Implementierung von Bewertungspraktiken wahrscheinlicher wird. Auch die laufende Studie im Rahmen des eigenen Dissertationsvorhabens zu einem Zertifizierungsverfahren im Museumsbereich zeigt: Ein überwiegender Teil der Einrichtungen hält sich an die Vorgaben und erbringt die Evaluationsleistungen so wie vorgesehen.
Doch um welche Art des Lernens handelt es sich hier? In den meisten Fällen ist es dem Evaluator insbesondere gelungen, den Museen zur Erfüllung der formalen Voraussetzungen des Verfahrens (z.B. schriftliche Selbstevaluation per Fragebogen, Konzepterstellung für alle Aufgabenbereiche, Einhaltung der Standards für Museen des Deutschen Museumsbundes) zu verhelfen. Gemäß der obigen Definitionen eine «einfache Lernschleife», d.h. eine Veränderung durch Implementierung neuer Praktiken im Rahmen der Regeln des Bewertungsverfahrens.
Eine «doppelte Lernschleife» im Sinne einer Verinnerlichung des Selbstreflexionsgedankens (ein erklärtes Ziel im genannten Praxisbeispiel), z.B. ausgedrückt durch eine selbstständige Transformation des Verfahrens oder einer Anwendung außerhalb der vorgegeben Regularien, konnte demgegenüber kaum beobachtet werden. Es scheint daher nötig, neben verschiedenen Arten des Lernens, auch unterschiedliche Formen des Entkoppelns zu unterschieden: Neben der klassischen Entkopplung von Außenfassade und tatsächlicher Implementierung, gibt es offensichtlich Entkopplungen, die am Verhältnis von Implementierung und Weiterverwendung ansetzen. Denn: Evaluationen induzieren offensichtlich auch bei idealtypischer Umsetzung häufig nur ausgewählte Arten des organisationalen Lernens.
Ziel muss es daher sein, die Mechanismen zu identifizieren, welche auf den einzelnen Stufen die Wahrnehmung, Kommunikation, Implementierung und davon abhängig die Weiterverwendung von Evaluationen beeinflussen. Eine kulturbetriebsspezifische Organisations- und Evaluationstheorie ist dabei unabdingbar, da Kultureinrichtungen von besonderen Eigenlogiken geprägt sind. Konzepte, die im Kontext von andersartigen Organisationstypen entstanden sind, können zwar als Anleihen für grundlegende Mechanismen herangezogen werden. Konkrete Ausprägungen und Wirkungen müssen in Kultureinrichtungen aber neu beobachtet werden.

3 Zusammenfassung, Implikationen und Ausblick

a) Evaluationen können verschiedene Wirkungsweisen entfalten. Neben der reinen Erfüllung tech-

nischer Standards und der Umsetzung von simpleren Best-Practices, erscheinen insbesondere tiefer-liegende Wirkungen die Kosten/den Aufwand solcher Verfahren zu rechtfertigen. Das Generieren von Wissen durch Evaluationen durch Messen und Dokumentieren *kann* ein Schritt zum Erreichen solcher Zielsetzungen sein.

b) Wirkungsweisen von Evaluationen werden nicht nur durch klassische Entkopplungsprozesse – einer symbolischen Teilnahme an solchen Verfahren – verhindert. Ist das Ziel eine selbstständige Anwendung im Sinne einer langfristig erhöhten Lern- und Reflexionsfähigkeit, müssen andere Entkopplungsprozesse – im Verhältnis von korrekter Umsetzung und gewünschter Wirkung – stärker in den Fokus rücken.

c) Sollen sowohl Entkopplungsprozesse hinsichtlich der Implementierung als auch mit Blick auf die langfristige Lernfähigkeit einer Kultureinrichtung verhindert werden, müssen die Faktoren und Mechanismen, die diese Prozesse bedingen, besser bekannt sein. Je nach Ausprägung dieser Faktoren, erscheinen entsprechende Instrumente und Kommunikationsstrategien zur Vermeidung von ungewollten bzw. Provokation von gewollten Entkopplungsprozessen nötig. Ein solches Evaluationsverständnis lässt darauf schließen, dass Evaluationen weniger zwischen Polen wie *Rigidität* und *Flexibilität* gestaltet werden müssen, als dass sie vielmehr in sich *flexibel rigide* sein sollten, je nachdem in welchen Kultureinrichtungen sie zum Einsatz kommen.

d) Es sind nicht nur die Faktoren innerhalb von Kultureinrichtungen oder bei der Gestaltung des Instrumentariums, die die Wirkungsweisen von Evaluationen beeinflussen. Auch die Kontexte, in denen sich die Einrichtungen befinden und die Instrumente zum Einsatz kommen, werden durch die gleichen Mechanismen geprägt – auch hier gibt es daher Bedingungen, die Entkopplungsprozesse wahrscheinlicher bzw. unwahrscheinlicher machen und daher in die Gestaltung von Evaluationen einfließen müssen.

e) Ein solches Evaluations- und Steuerungsverständnis erfordert eine Diskussion der kulturpolitischen Zielsetzungen, die mit solchen Bewertungspraktiken häufig verbunden sind. Insbesondere eine Vergleichbarkeit zwischen Kultureinrichtungen erscheint auf Basis einer gewollten *flexiblen Rigidität* kritisch, da solche Verfahren auf einer gewissen Gleichbehandlung der evaluierten Organisationen beruhen.

f) Darüber hinaus hat dieses Evaluationsverständnis Implikationen für das Selbstverständnis von Evaluatoren: Sie steuern nicht primär im positivistischen Sinne aus einer Position der Überlegenheit heraus die evaluierten Kultureinrichtungen in Richtung einer größeren Professionalisierung, sondern sind vielmehr Impulsgeber für einen noch nicht absehbaren Lern- und Reflexionsprozess. Die Wege, die daraufhin von den Kultureinrichtungen eigenständig entwickelt werden, können im Sinne eines selbstständigen Lernens von den idealtypischen Lösungen des Evaluators abweichen. Diese Transformationen müssen beobachtet und ausgewertet werden – stellen sie sich als geeignet und übertragbar heraus, können sie Quelle für Veränderungen des Evaluationinstruments sein.

g) «Doppelte Lernschleifen» sind nicht gleichbedeutend mit kontinuierlichem *Verbessern*, sondern meinen zunächst das *Verändern* auf Basis von Selbstreflexion. Dafür können Evaluationen eine anleitende Infrastruktur in Form von Foren, Instrumenten und Verfahren vorgeben – der Ausgang ist aber nicht planbar. Ein solches systemisches Steuerungsverständnis kann dazu dienen, die Erwartungshaltungen an Evaluationen zu moderieren – nach dem Motto: *Magic would be nice, but it is not easy to find*. (LEVINTHAL/MARCH 1993: 110).

The evaluation of cultural institutions through effect-oriented quality management:
Theatre Quality Frame – A system of business processes and performance monitoring for theatres

Dr. Diana Betzler

Abstract

The evaluation of temporary cultural projects and programs has progressed in recent years and a lot of practical and scientific experience has been gained. More difficult is the question of how persistent cultural institutions can demonstrate the quality and impact of their work in the long run. To meet the need of public and private donors to evaluate the efficient and effective use of their funding, in the public and non-profit-sector, organisations such as universities, hospitals, charities and some cultural organizations are already establishing comprehensive quality management systems and meet the demands of quality labels and international standards. It is likely that cultural organisations such as theatres will soon increasingly need to address this issue.

Modern theatre management aims to increase efficiency and effectivity. As the diverse literature to theater management demonstrates (e. g. Hausmann 2005; Henning 2001; Nowicki 2000), topics like strategic management, controlling, marketing, auditing and governance are becoming more and more relevant to theatre organizations. Within this context, theatre processes as cost drivers of production, event and marketing operations, are brought to the fore. Carefully planned and standardized processes decrease personnel costs significantly and, not least, they increase employee motivation, as they ensure liability and safety. To focus only on efficiency oriented processess, falls short here. First, in theatres, creative processes take place that contradict the efficiency principle (Auvinen 2001; Boerner and Gebert 2005; Davis 2000). More open, creative processes have many interfaces with more standardized, always repeating processes. These interfaces must be actively developed. Second, theatre management is valued no only by the efficient use of ressources, but by the social and artistic impact theatres generate (Baecker 2013). Thus good theatre management has effects at different levels and meets different, even conflicting, organizational goals.

In international theatre research, there is a growing discussion on quality, processes, and performance in theatres, by taking into account the specific characteristics of theatre organizations such as the handling of creativity, multiple stakeholders and public interests (Voss and Voss 2000; Agid and Tarondeau 2007; Auvinen 2001; Boerner 2008; Preece 2005; Vakianis 2006). But so far, no integrated, holistic, management system has been developed meeting the specific requirements of theatres. This is the aim of the underlying research project, where the leading research questions are as follows:

- Can an effective quality management system be implemented in a theatre? What would be its key success factors? What are the long-term impact factors of a theatre?
- Can the performance of a theatre be increased through systematic process management?
- Can the application of a theatre-specific quality management system comply with international quality standards?

Since 2011, the development of a comprehensive theatre quality management system for the Theatre Winterthur started, which functioned as a pilot project. Project partners were among the Theatre Winterthur, the Center for Arts Management and the consultancy TQU GROUP Winterthur. The project was co-funded by the Swiss Commission for Technology and Innovation (KTI).

The Theatre Quality Frame combines the three core processes of production, event management, and program development and communication. In order to control the achievement of organization and process targets, a Theatre Quality Monitor was designed consisting of six dimensions of quality: Artistic Performance, Financial Performance, Development and Innovation, Sustainability, Process Performance, and Stakeholder Performance. The Theatre Quality Frame is compatible with the international quality management standards according to DIN EN ISO 9001. In summer 2013, the Theate Quality Frame of the Theatre Winterthur was certified in accordance with DIN EN ISO 9001 standards (Betzler and Kabitz 2014).
Results of the pilot study show that, first, the specific theatre organization is suitable for a functioning quality management system, second, that efficiency and effectivity could be raised, and third, that the Theatre Quality Frame complies with international quality standards. Further studies could analyze the mid-term effects of the Theatre Quality Frame regarding the future development of the Theatre Winterthur. Further, the robustness of the model could be validated by implementing it to other theatre organizations.

Das wirkungszielbasierte Managementsystem des Nationaltheaters Mannheim

Qualitätsmanagement versus Eigengesetzlichkeit des institutionalisierten Theaterbetriebes?

Dr. Laura Bettag

Abstract

Auch wenn man Evaluationsprozesse im weiteren Sinne als Elemente systematischer Qualitätsentwicklung in produzierenden Theaterbetrieben Deutschlands versteht, sieht man sich trotz inzwischen vorliegender empirisch unterfütterter Studien zum Qualitätsmanagement in Theatern (S. Lorenz Dahi 2012 sowie C. Vorwerk 2012) weiterhin mit häufig vehementer Ablehnung seitens der Theaterleitungen konfrontiert. Keineswegs ist es aber so, dass sich Theatermacher/innen nicht für die Überprüfung der von ihnen intendierten Ergebnisse bzw. Wirkungen interessieren. Die Schwierigkeiten bei einer objektivierten Darstellung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen bestehen vielmehr darin, dass Intendantinnen und Intendanten überwiegend mittels künstlerisch motivierter Gestaltungskraft durch einen überwiegend situativ zu bewältigenden Theaterbetrieb für ihre Leitungsaufgaben sozialisiert wurden. Durch nahezu ausschließlich personenzentrierte und hierarchisierte Führungskulturen scheint der Zugang zu systematisch operationalisierten Bewertungsprozessen der eigenen Theaterarbeit nicht zur Verfügung zu stehen.
Im Nationaltheater Mannheim (NTM), eines größeren kommunalen Mehrspartenhauses mit in der Spielzeit 2013/14 über 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ca. 1.100 Veranstaltungen, 350.000 Besucherinnen und Besuchern sowie einer Aufwandssumme von mehr als 58 Mio. Euro, entstand die Diskussion über ein wirksames Qualitätsmanagementsystem infolge der Übertragungsbemühungen betriebswirtschaftlicher Modelle in das Public Management und den Theaterbetrieb Ende der 90er Jahre. Auf Betreiben des damaligen Kulturdezernenten entstanden zunächst von 2001–2004 gemeinsam mit der Stadtverwaltung Pilotprojekte nach dem KVP, EFQM und schließlich nach einem innerhalb des Nationaltheaters von der Verfasserin erarbeiteten Vorschlags zur Einführung eines Qualitätsmanagements in Anlehnung an Din ISO 9000. Die Suche nach einem für das Haus bestmöglich geeigneten Ansatz führte jedoch nicht zur Implementierung eines TQMs, sondern nach Intendanzwechsel 2005 zum vollständigen Erliegen systematisierter Bemühungen. Ende 2012 fand das Thema Qualitätsmanagement und Evaluation in der Praxis im Nationaltheater Mannheim erneut Beachtung durch positive Berichte aus dem Festspielhaus Baden-Baden (M. Drautz), dem Theater Winterthur (M. Baumann und S. Lorenz Dahi) sowie dem Sydney Opera House (D. Betzler und L. Labaronne).

Verankerung der gesamtstädtischen Wirkungszieldebatte im Nationaltheater Mannheim
2013 erhielt das Nationaltheater Mannheim eine veränderte Leitungsstruktur. Nicht mehr ein/e Generalintendant/in sollte dem Haus vorstehen, sondern ein fünfköpfiges Leitungsteam bestehend aus dem Geschäftsführenden Intendanten, den Intendanten Oper, Schaupiel und Ballett sowie der Intendantin des Kinder- und Jugendtheaters Schnawwl. Innerhalb dieses Selbstfindungsprozesses der neuen Theaterleitung fielen die Anstrengungen der Stadtverwaltung Mannheims um eine sowohl inhaltsgeleitete als auch managementzielgerichtete Haushaltssteuerung auf einen vergleichsweise fruchtbaren Boden. Im Zuge des stadtweiten Verwaltungsmodernisierungsprozesses CHANGE² – Wandel im Quadrat – seit 2006 erarbeitete die Stadt Mannheim zunächst für sich sieben übergreifende strategische Ziele, an denen sich die Zielfindungsprozesse aller nachgeordneten Einrichtungen, also auch der des NTM, zu orientieren hatte. Ein Vorläuferprozess 1.0 wurde «bottom up» gestartet und leistete bei der späteren Wirkungszielfindung 2.0 gute Dienste. Jedoch unterschied er sich bei der Formulierung der gemeinsamen Wirkungsziele, der Bildung von Wirkungskennzahlen und der Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs durch das Intendanzteam dadurch, dass

- eine priorisierende Auswahl von Aufgabenstellungen aller Sparten getroffen wurde, die exzellente Einzelleistungen unter übergreifenden Kategorien zusammenfassen.
- die Kernleistungen aller Sparten möglichst zu gemeinsamen Gesamtergebnissen beitragen (z.B.: Zahl der Gastspieleinladungen aller Sparten).
- sich der konsensuale Kooperationswille untereinander und mit den Projektpartnerschaften u.a. aus der freien Szene gestärkt sieht (Gewinnung von zusätzlichen Fördermitteln).
- die Bezüglichkeit des künstlerischen Beitrags zur Gestaltung der Stadtgesellschaft sehr stark herausgearbeitet wurde.
- die anfallenden Dokumentations- und Fortschreibungsleistungen, wie Prognosen, Soll/Ist-Vergleiche für kommende Spielzeiten seitens der Stadtverwaltung betreut und für die politische Diskussion aufbereitet und publiziert werden
- sich im Zusammenwirken zwischen Unterhaltsträger und Theater ein sowohl souveräner wie nüchternerer Formulierungsstil trotz des hohen Impact-Faktors künstlerischer Leistungen durchgesetzt hat (z.B. von «Identitätsstiftung» zu: «Identifizierungsangebote machen»).
- die hohe Relevanz der entstandenen Arbeitsgrundlage für das interne und externe Marketing des NTM (z.B. in der NTM-Imagebroschüre, Open-Space-Veranstaltungen für Mitarbeiterschaft und Publikum) sowie für ein modernes Berichtswesen der Stadtverwaltung nutzbar zu machen ist.

Die letzte Überarbeitung der Wirkungsziele zwischen dem Kulturdezernat, der strategischen Steuerung der Stadtverwaltung Mannheims und dem Intendanz-Team erfolgte Anfang 2015 unter Hinzunahme eines fünften Wirkungsziels auf Vorschlag der Stadtverwaltung. Die Wirkungsziele[1] des NTM lauten aktuell:

1. Das Nationaltheater wird städtisch, regional, national und international als exzellent und innovativ wahrgenommen.
2. Spielplan und Repertoire greifen Vielfalt und Dynamik der Stadtgesellschaft auf und geben Impulse in den innerstädtischen Diskurs.
3. Kulturelle und ästhetische Bildungsangebote werden vom Publikum in Mannheim und der Metropolregion Rhein Neckar angenommen.
4. Internationale Festivals werden durchgeführt und internationale Koproduktionen initiiert.
5. Die geplante Eigenfinanzierungsquote ist erreicht.

Qualitätsmanagements- und Evaluationseffekte seit Vereinbarung der Wirkungsziele für das NTM
M. Schugk (1996, S. 259) schrieb über den Evaluationsbedarf von Theatern einst sibyllinisch:

«Die Evaluation von Prozessen der Leistungserstellung im Kunstsektor im allgemeinen bzw. im Theater- und Orchestersektor im besonderen, ist erst seit wenigen Jahren in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen gerückt. Dies ist zum einen auf die Tatsache sich zunehmend verknappender öffentlicher Ressourcen und der zunehmenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bedeutung des Kunstsektors zurückzuführen.»

Jedoch ist hinter der Forderung nach Erreichung ambitionierter betriebswirtschaftlicher Ziele die Not aus unbefriedigender Erlössituation, Besucherrückgang oder Leitungsversagen zumeist deutlich zu spüren. Der rettende Ruf nach zwangsläufig defizitorientierten Anforderungssystemen im Qualitätsmanagement erzeugt je nach politischer, ökonomischer oder persönlicher Überzeugung daher vielgestaltige Reaktanz. Um in der Theaterpraxis Fuß fassen zu können, ist vielmehr eine Mehrdimensionalität innerhalb des jeweiligen Qualitäts- und/oder Evaluationsmodells erforderlich, die Raum zur Abbildung der motivationalen und emotionalen Befindlichkeiten von Theaterschaffenden lässt. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtungsweise, die kognitiv zu erfassendes Know-how mit einem durchaus wertschöpfenden Emotionsmanagement aller Entscheidungstragenden zu verbinden weiß. Ob gegenseitiger Vertrauensaufbau, allseitig erhöhte Dialogfähigkeit oder transparente Kommunikationsformate die Ursache oder das Resultat der vereinbarten oder subkutanen Qualitäts- und Evaluationskonzeptionen sind, bleibt im Einzelfall zu untersuchen.
Für Mannheim ist zutreffend, dass die unterstützende Grundhaltung seitens der strategischen Steuerungsorgane der Stadtverwaltung eine für beide Seiten lebbare und dadurch nachhaltig tragfähigen Qualitätskulturen hat entstehen lassen. Wesentlich für die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit des NTM ist der Einsatz des Wirkungszielprozesses als Möglichkeit der offenen Selbstreflexion und ggfls. des Selbstkorrektivs der Theaterleitung. Das wirkungszielgeleitete Theatermanagement führte (teils überraschend!) nicht zuletzt zu einer sich stetig verbessernden Arbeitsatmosphäre. Auch bisher implizit gebliebene künstlerische Kräfte wurden freigesetzt: so erhielt das NTM in Folge mehrere renommierte Auszeichnungen, u.a. 2015 den Titel «Opernhaus des Jahres».
Aufgrund der dargelegten Erfahrungen im NTM ist festzustellen, dass Qualitätsentwicklungs- und Evaluationsformate dann an Akzeptanz gewinnen können, wenn sie innerhalb einer haushaltssteuerungsrelevanten Gesamtstrategie einerseits zur Stabilisierung des gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins beitragen, andererseits die Flexibilität bei der Strukturierung künstlerischer Inhalte nicht einschränken.

[1] Wirkungskennzahlen und Maßnahmen werden im Referat vorgestellt.

Qualitätsmanagement und Evaluation
Eine Normungsregel sucht Bewertungsparameter

Irene Knava, Thomas Heskia

Abstract

1. Begrifflichkeiten – oder: Warum sprechen wir bei einer Konferenz zu Evaluation über Qualitätsmanagement?
Evaluation und Qualitätsmanagement sind zwei Begriffe, die zentral mit der Verbesserung der Performance von Organisationen in Beziehung gesetzt werden. Systemisch lässt sich die Evaluation im Rahmen des Qualitätsmanagement als kybernetische Rückkopplungsschleife sehen, die Erkenntnis-, Kontroll-, Entwicklungs- und Legitimationsfunktionen erfüllt. (Birnkraut 2009 nach Stockmann 2002). Aus dem Blickwinkel der Evaluation wird Qualitätsmanagement als ein primäres Anwendungsfeld genannt (Widmer 2009). Untrennbar sind die beiden Begriffe im Bildungssektor verbunden, wo sich die laufende Evaluation als zentrale Methode des Qualitätsmanagement etabliert hat (bspw. Stifter 2002). Eine andere Perspektive nimmt Birnkraut ein, indem sie Evaluation als den noch umfassenderen Managementansatz als das Qualitätsmanagement sieht, insbesondere, da bei Kulturinstitutionen jenseits der Beurteilung von Managementprozessen auch eine inhaltliche Evaluierung stattfinden kann (Birnkraut 2009).

2. Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben
In einem mehrteiligen Projekt erarbeiten die Autoren ein Qualitätsmanagementsystem für Kulturbetriebe. In einer ersten, theoretischen Stufe wird der Begriff der Qualität methodisch in die Bereiche künstlerische und organisationale Qualität heruntergebrochen[1]. Zentrales Ergebnis ist die methodische Formulierung der beiden konkurrierenden Zugänge zum Begriff der Qualität: der künstlerisch-ästhetische ist streng personengebunden und wird vom Kunstsystem autopoietisch weiterentwickelt. Organisationsqualität sollte hingegen personenungebunden ausgestaltet sein, so dass mit hinreichend ausgebildeten MitarbeiterInnen standardisierte Bedingungen geschaffen werden können. Allerdings gibt es gerade in den darstellenden Künsten technisch-künstlerische Bereiche – so etwa in den Werkstätten – wo künstlerische und in diesem Fall handwerkliche Komponenten unauflösbar verknüpft sind. Es zeigt sich aber auch in Kulturbetrieben, dass prozessorientiertes Qualitätsmanagement zu gesteigerter Produktqualität führt und somit konkret zur Steigerung der künstlerischen Qualität bzw. dessen verbesserter Rezeption durch das Publikum beitragen kann. (Knava/Heskia 2015).
Der zweite praktische Schritt führt ins institutionelle Feld, um gemeinsam mit relevanten Kulturinstitutionen und begleitet vom nationalen Österreichischen Normungsinstitut Austrian Standards Institute im Zeitraum von Januar 2015 bis Juni 2016 ein operatives Qualitäts-managementsystem für Kulturbetriebe zu erarbeiten. Dieses wird die Form einer – internatioal anwendbaren – Österreichischen Normungsregel (ONR) annehmen, eine Basis auf der es zur ÖNORM weiterentwickelt und als DIN, SVN bzw. EN und ISO internationalisiert werden kann. Strukturell orientieren wir uns an den Normen ISO EN DIN 9001:2015 ff, die in Kürze verlautbart werden. Dass der prozessorientierte Ansatz der aktuellen ISO 9000 Normenfamilie, der insbesondere auch auf Dienstleistungsbetriebe Rücksicht nimmt, auch für Kulturbetriebe anwendbar ist, haben vereinzelte Zertifizierungsprojekte in Deutschland (Festspielhaus Baden-Baden, Bergbaumuseum Bochum) und der Schweiz (Theater Winterthur) bereits unter Beweis gestellt (Betzler/Kabitz 2014).

Im Dialog mit Einzelinstitutionen insbesondere aber mit Interessensverbänden wurde die Zertifizierung nach ISO bisher oft ablehnend beurteilt (Hempel 2011). Es wurde dabei meist eine Inkompatibilität zu den spezifischen Produkten, Anforderungen und Abläufen von Kulturbetrieben vermutet. Während die Skepsis auf Seiten der künstlerischen Leitungen noch tief verankert ist, führen sinkende Förderungen und der steigende Legitimationsdruck seitens der Öffentlichkeit bei den kaufmännisch Verantwortlichen zu einem rapid steigenden Interesse an diesem Thema (Studie Knava 2014). Tatsächlich ist der ISO-Standard offen für alle Formen der Leistungserstellung, ja er verlangt sogar explizit eine Definition und Dokumentation der jeweils ganz spezifischen Prozesse einer Branche. Der vom Theater Winterthur gemeinsam mit der ZHAW erstellte «Theatre Quality Frame» hat diese Defintionsleistung für Theaterbetriebe exemplarisch erbracht, indem Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse detailliert herausgearbeitet wurden (Baumann 2015).
Unser Bestreben ist es in einer im Oktober 2015 beginnenden Workshopreihe unter der Patronanz des Austrian Standards Institute die Anforderungen an ein als Norm formuliertes Qualitätsmanagementsystem für Kulturbetriebe von einer repräsentativen und relevanten Anzahl von Institutionen quasi «von unten» herausarbeiten zu lassen. Auf Unterschiede in der Leistungserstellung wird insofern eingegangen, als wir Prozesse für Museen/Kunsthallen, Theater/Orchester und Festivals/Kulturevents getrennt voneinander betrachten. Spartenübergreifende Schwerpunkte sind nicht-kreative Kernprozesse aus den Bereichen:

- Besucher-Beziehungen («Top Service»)
- Integrierte Finanzplanung («Top Finanzverwalter»)
- Personalmanagement («Top Arbeitgeber»)
- IT und Kartenvertrieb («Top Systeme»)

Darauf aufbauend sollen Fragen zur optimalen Aufbau- und Ablauforganisation («Top Organisation») und schließlich zu Leitbild und Haltung («Warum sind wir da?») gestellt werden.

3. Eine Normungsregel als Ausgangspunkt für ein Evaluationsmodell

Die Definition von Prozessen ist jedoch erst die Voraussetzung für eine Operationalisierung von Qualitätsmanagement-Systemen. In einem weiteren – dritten – Schritt wollen wir Grundlagen zur Bewertung der Performance von Prozessen in Kulturbetrieben liefern und somit im Rahmen unseres Projektes die Brücke zum Thema Evaluation schlagen.
Im Rahmen der Zertifizierung nach dem ISO-Standard wird das «Wie» einer Tätigkeit abgefragt. Das Ergebnis der Zertifizierung ist eine Beurteilung in Form eines «bestanden» bzw. «nicht bestanden». Zwar werden Mängel dokumentiert und Empfehlungen ausgesprochen, das «Wie» wird aber nicht skaliert und damit bleibt der Lern- oder Entwicklungs-raum unzureichend undefiniert. Der zweite verbreitete Ansatz zum Qualitätsmanagement, das Total Quality Management (TQM) geht in seiner operativen Ausprägung durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) einen Schritt weiter: Das EFQM-Model sieht die quantitative Bewertung unterschiedenen Kriterien vor, die in gewichteten Anteilen ein Gesamtbild der Gesamtperformance liefern (Kaminske 2001).
In den Kategorien «Befähiger» und «Ergebnisse» mit ihren insgesamt neun Unterkategorien sind jeweils 100 Punkte zu erzielen. Dies kommt dem Begriff der Evaluation, wie er im Kulturbereich verwendet wird schon näher als eine Zertifizierung nach ISO. Hat ein Unternehmen im Bereich der Strategie beispielsweise 40 Punkte von 100 erhalten, weiß es, dass es hier konkreten Entwicklungsbedarf hat. Hat es bei Führung 100 Punkte von 100 zu erreichenden erhalten, weiß es dass es exzellent arbeitet. Die Herausforderung bei EFQM ist, dass es ein Benchmark in der Branche geben muss, demgegenüber man sich vergleichen kann. Solche existieren für den Kulturbereich aktuell nicht.

Eine Zertifizierung nach EFQM ist zwar möglich, prinzipiell ist es aber ein Modell zur Selbstevaluierung und daher nicht Gegenstand von Normungsprozessen wie sie das Austrian Standards Institute verfolgt. Dennoch wollen wir im Rahmen der Workshopreihe testen ob bzw. wie man im Rahmen einer laufenden «on-going»-Evaluation mit diesen neun Parametern arbeiten kann. Dies soll auf Basis originärer quantitativer Kennzahlen sowie abgeleiteten Bewertungsschemata, die qualitative Eigenschaften bzw. subjektive Eindrücke erfassen, geschehen. Ob die Normungsregel «Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben» in diese Richtung entwickelt werden kann, ist aktuell offen. Die Möglichkeit soll aber sowohl in der Workshopreihe als auch bei der Tagung des Fachverbandes diskutiert werden.

4. Erweiterte Verknüpfungen: Evaluation des Mehrwerts durch Bildungsmaximierung

Ein wichtiges Thema unseres Normentwicklungsprozesses sind Besucherbeziehungsprozesse, die gemeinsam mit den künstlerischen Kernprodukten – i.e. Ausstellungen bzw. Aufführungen – und einer gute Atmosphäre– beeinflusst durch Faktoren wie z.B. die der Einrichtung oder die Abwesenheit von Störfaktoren wie Lärm, Hitze etc. – für den kulturellen Mehrwert bzw. impact verantwortlich sind.
Dieser impact von Kulturinstitutionen lässt sich operativ als Bildungsmaximierung bei den BesucherInnen sehen. Dabei sehen wir «Bildung» prozessorientiert und umfassend im Sinne von persönlichem Wachstum. Dazu gehören kognitiver Wissenserwerb aber auch die Auslösung emotional tiefgehender Erlebnisse. Persönliches Wachstum kann auch durch kulturelle Teilhabe entstehen – Stichworte Migrationshintergrund, Education oder Vermittlung – oder das kulturelle Erlebnis bildet den Rahmen um bei gemeinsamen Veranstaltungsbesuchen Beziehungen zu leben. Ebenso kann ein kulturelles Erlebnis Verhaltensveränderungen auslösen: entweder durch Spiegelung gesellschaftlicher Wirklichkeiten oder durch spirituelle Erfahrung.
Der geschaffene kulturelle Mehrwert ist der eigentliche Output der Kulturinstitution. Dementsprechend streben wir ergänzend zu den Maßnahmen, die die Qualität der internen Prozesse – also des Input – Evaluationsmethoden an, die – ähnlich den PISA-Studien im Bildungsbereich – verstärkt den Output definieren, mit geeigneten Methoden messen und wiederum Rückschlüsse auf inputseitige Maßnahmen erlauben.
Ebenso wichtig ist aber auch die Evaluation scheinbar interner Prozesse, wie etwa finanzielle Planungsprozesse. Deren Beitrag zum Besuchererlebnis ist nicht offensichtlich, eigentlich beeinflussen erst unzureichende Qualität bzw. offensichtliche Mängel das Besuchererlebnis: in der Regel negativ! Hierbei sind geeignete Benchmarks, Kommunikationsregeln, Zeitpläne und geforderte Genauigkeiten und Geschwindigkeiten für eine Evaluation heranzuziehen. Ziel ist es sich – als eine Art «Marke 2. Ordnung» – als guter «Steward» der Öffentlichkeit präsentieren zu können. Der Steward war auf mittelalterlichen englischen Burgen für die Ressource Vieh zuständig. Ihm oblag die verantwortungsvolle Aufgabe, bei einer Belagerung dafür zu sorgen, dass die Menschen nicht an Hunger starben. Insofern ist der gute Steward für das Überleben eines Kulturbetriebes essentiell. Erst der gute Steward ermöglicht überhaupt den guten Gastgeber (Knava 2014).

5. Ausblick

Auf der Jahrestagung des Fachverbandes wollen wir über den Halbzeitstand des Projekts der ONR «Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben» berichten, wobei wir insbesondere auf den Anschluss zum Komplementärthema Evaluation eingehen werden und in wie ferne eine laufende Evaluation bereits im Normerstellungsprozess Berücksichtigung finden können.

In diesem Zusammenhang wollen wir darauf hinweisen, dass auch der die Erarbeitung der ONR evaluiert werden soll, um eine Wirkungsmessung vornehmen zu können. Insofern wird der Entstehungsprozess der Normungsregel transparent gemacht und unterliegt selber den Grundsätzen des Qualitätsmanagements bzw. der Wirkungsmessung.

Quelle

Austrian Standards Institute: Provisorischer Businessplan Workshop 1147. https://committees.austrian-standards.at/businessplan/show/1 abgerufen am 8. Juni 2015.
Irene Knava, AUDIENCING Studie 2014 zur Einstellung zum Qualitätsmanagement (Umfrage n= 52)

[1] präsentiert auf der AiMAC Konferenz 2015 in Aix en Provence

Evaluation im Kulturbereich

Herausforderungen der Evaluierung von kulturellen Projekten, Programmen und Institutionen sowie von kulturpolitischen Strategien

Dr. Thomas Renz , Dr. Tobias Fink

Abstract

Das Problem

Gegenwärtig wird Kulturelle Bildung in Deutschland durch zahlreiche Programme gefördert (unter vielen weiteren: «Kultur macht stark», «Kultur und Schule», «Schule:Kultur!», «KulturSchule» und «Kulturagenten für kreative Schulen»). Evaluationen dieser Förderprogramme sind hinsichtlich der Frage, welche Formen der Förderung Kultureller Bildung aus welchen Gründen gelingen, wenig aufschlussreich, da sie in fast allen Fällen ausschließlich auf Wirkungen bei den TeilnehmerInnen fokussieren, die managerialen und politischen Rahmenbedingungen der Programme allerdings nicht einbezogen werden und keine Vergleiche zwischen verschiedenen Programmen vorgenommen werden (zur ausführlicheren Beschreibung vorliegender Evaluationen und deren Einschränkungen, siehe Hennefeld o.J. und Fink o.J., den einzigen systematischen Vergleich der Förderpraxis kultureller Bildung leisten Wimmer et al. 2014).
Für Evaluationen im Rahmen von Kulturmanagementforschung, welche in ihrem interdisziplinären Charakter verschiedene Perspektiven (z.B. Bildungsforschung, Organisationsforschung, Politikforschung, Kunstforschung) verbindet, ergeben sich daraus folgende Kernprobleme:

1. Die Heterogenität und Quantität der beteiligten Akteure (z.B. verschiedene Ministerien und staatliche Ebenen, Kultureinrichtungen, Bildungseinrichtungen, KünstlerInnen) bedürfen multidimensionaler Evaluationsmodelle, welche die Komplexität der Förderprogramme angemessen erfassen.
2. Die Vielfalt der beteiligten Akteure führt zu einer Vielfalt unterschiedlicher, teils konkurrierender, aber nicht immer kommunizierter bzw. intendierter Ziele. Eine zielüberprüfende Evaluation muss somit erst einmal diese Zielvielfalt erfassen und ordnen.
3. Es existieren kaum Beispiele oder gar Theorien einer Kulturpolitik- oder Kulturmanagementforschung in Deutschland, auf welchen solche Evaluationsdesigns aufbauen könnten.

Eine kritische Begleitung der Förderprogramme ist notwendig, weil eine Analyse der vorhandenen Programme zeigt, dass die anvisierten Ergebnisse der Programme mit den eingesetzten Instrumenten kaum erreicht werden können. Die Programme versuchen verschiedene, teils widersprüchliche Ziele zu erreichen, so beispielsweise:

1. die Integration sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher zu bewerkstelligen,
2. positive Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen,
3. Kindern und Jugendlichen einen Zugang zu den jeweiligen Künsten zu ermöglichen,
4. die künstlerische Ausbildung zu fördern,
5. Schulentwicklung zu betreiben,
6. Kultureinrichtungen zu verändern,
7. ein zukünftiges Publikum für Kultureinrichtungen zu erreichen,
8. Interessen von Bildungs- und Kulturpolitik zu befriedigen und
9. Interessen von privaten und öffentlichen Stiftungen zu befriedigen.

Die Vielzahl dieser Ziele und Interessensgruppen scheint unübersichtliche Programmdesigns eher zu fördern. Deren genauere Betrachtung lässt vermuten, dass unklare Strukturen und nicht intendierte Folgen sehr massiv sind:

- Es bleibt in der überwiegenden Zahl der Fälle ungeklärt, was unter «Kulturelle Bildung» verstanden wird.
- Es gibt keine Sensibilität für das hohe Distinktionspotential der Künste und für das Problem des Labellings bestimmer Zielgruppen als «benachteiligt».
- Es herrscht ein naiver Glaube an «Transferwirkungen».
- Programmziele und Instrumente lassen sich häufig nicht durch ein schlüssiges Wirkungsmodell verbinden.
- «Modellprogrammen» folgt so gut wie nie eine Finanzierung für sich bewährende Modelle.
- Es bleibt unklar, welche Modelle aus welchen Gründen als «gelungen» betrachtet werden.

Forschungsfragen und Vorgehen
Aus diesen Problemen resultieren folgende zentralen Forschungsfragen:

- Wie kann ein allgemeiner, übertragbarer theoretischer Rahmen entwickelt werden, welcher Evaluationen von Programmen mit solch einer hohen Komplexität überhaupt ermöglicht?
- Wie funktioniert eine solche theoriebasierte Evaluation und was sind wesentliche Ergebnisse?
- Wie können übertragbare Erfolgskriterien für «gelungene» Projekte für zukünftige kulturmanageriale Evaluationen entwickelt werden?

Am Beispiel der Begleitforschung des Programms «Kulturagenten für kreative Schulen», welche die Autoren von 2013 bis 2016 durchführen, werden die o.g. Probleme dargestellt und Konzepte und Ergebnisse einer theoriebasierten Evaluation vorgestellt. Unser Vorschlag ist eine theoriebasierte Evaluation, die zwei Ebenen voneinander unterscheidet und aus theoretischen Konzepten von Chen (1990, 2012), Bewyl (2009) und Stockmann (2013) entwickelt wurde. Grundsätzlich wird dabei zwischen Rahmenbedingungen und Programmdesign unterschieden:

1 Rahmenbedingungen
Ausgehend von einer Analyse der beteiligten Förderer müssen die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Programmes einbezogen werden, wenn man die spezifische Gestalt einzelner Programme verstehen will. Zudem sind auf dieser Ebene die Laufzeiten, die finanzielle Ausstattung und das Vergabeverfahren der Förderung zu untersuchen.
Im Fall des Programms «Kulturagenten für kreative Schulen» zeigt sich, dass sich die vielfältigen Zielsetzungen die mit dem Programm verbunden sind, durch die Zahl und Unterschiedlichkeit der beteiligten Förderer erklären lässt: Die Kulturstiftung des Bundes finanziert gemeinsam mit der Stiftung Mercator und den Ministerien für Kultus (nicht Kultur!) der beteiligten fünf Bundesländer das Programm – in Kooperation mit Verbände der Kinder- und Jugendhilfe.

2 Programmdesign
Auf der Ebene des Programmdesigns können Zielsetzungen, Zielgruppen, Instrumente, Wirkungsmodelle, Implemationsakteure, Outputs, Outcomes und Impacts unterschieden werden. Das Programm «Kulturagenten für kreative Schulen» weist dabei vielfältige Ziele auf:

I Schülerziele
Die erste Gruppe von Zielen nimmt die beteiligten Schülerinnen und Schüler in den Blick. Sie sollen durch das Programm, «neugierig auf Kunst werden», «Kenntnisse über Kunst und Kultur vermittelt bekommen», «eine Bildung und Stärkung ihrer Persönlichkeit erfahren» und zu «Akteuren einer kulturinteressierten Öffentlichkeit werden».

II Kooperationsziel
Um diese Ziele – auch über die Programmlaufzeit hinaus – zu erreichen, setzt das Programm auf eine zweite Gruppe von Zielen: Ziel ist, dass Schulen und Kultureinrichtungen bzw. Künstlerinnen und Künstler «kooperieren». Diese Kooperationen sollen sich dabei dadurch auszeichnen, dass «gemeinsame kulturelle Angebote» entwickelt werden, «langfristige Strukturen der Zusammenarbeit» aufgebaut werden und die «Qualität der Angebote» gesichert wird.

III Veränderte Schulen
Zudem hat das Programm auch das Ziel, Schulen so zu verändern, dass kulturelle Bildungsangebote in der Schule einen hohen Stellenwert bekommen und Strukturen in der Schule entstehen, die es ermöglichen, Projekte und Partnerschaften auch über die Programmlaufzeit hinaus durchzuführen.

IV Erschließung neuer Publikumsgruppen für die Kultureinrichtungen
Und schließlich sollen die beteiligten Kultureinrichtungen «ihr Publikum von morgen» in den Schulen erreichen.

Eine anschließende Untersuchung der Instrumente des Programms macht deutlich, dass die Instrumente des Programms (Kulturagenten als autonome und intermediäre «Implementationsakteure» vor Ort, Projektmittel, Verantwortliche an den Schulen, Kulturfahrpläne) nicht auf alle Programmziele gleich gut ausgerichtet sind und die anvisierten Outputs, Outcomes und Impacts nicht ausreichend definiert sind.
Für eine zielgerichtetere Programmplanung bietet sich die von Chen (1990) entwickelte theoriebasierte Evaluation an, die mit einem Change Model und einem Action Model arbeitet, mit denen die Zusammenhänge von Zielsetzungen, Instrumenten, zugrundeliegenden Wirkungsannahmen und erwartbaren Outputs/Outcomes und Impacts gut beschrieben werden können. So können «black-box-Evaluationen» überwunden werden, in denen nur Wirkungen untersucht werden, ohne ein Verständnis der Wirkungszusammenhänge.

Fazit
Der geplante Vortrag macht deutlich, wie mit einer theoriebasierten Evaluation ein sehr komplexes Förderprogramm evaluiert werden kann. Daraus können auch Konsequenzen für prozessbegleitende Evaluationen entwickelt werden: Bereits in der Programmentwicklung können gute Wirkungsmodelle mit definierten Outputs, Outcomes und Impacts formuliert werden, sowie passende Instrumente und gute Implementationsstrukturen mit Förderern und Implementationsakteuren gemeinsam entwickelt werden. So ist auch ein Controlling möglich und eine effektive Nachsteuerung während des Programmes gewährleistet.

Kultur wirkt: Wirkungsorientierte Evaluation von Kulturarbeit und kultureller Bildungsarbeit am Goethe-Institut

Tina Lierheimer, Anke Schad

Abstract

Zielsetzung und Entwicklungsprozess

Tina Lierheimer beschreibt zunächst die Zielsetzung und den Entwicklungsprozess eines Konzepts zur Evaluation und Wirkungserfassung der Kultur- und kulturellen Bildungsarbeit des Goethe-Instituts. Dieses wurde in einem dreijährigen (2013–2015), intensiven Prozess unter dem Titel «Kultur wirkt» erarbeitet. Anlass dazu gab, dass das Goethe-Institut zwar seit 2007 mit einem Evaluationskonzept arbeitet, dieses jedoch noch zu wenig die Besonderheiten der Wirkungsanalyse der Kultur- und kulturelle Bildungsarbeit berücksichtigte. Aufbauend auf dem gesamtinstitutionellen Organisationsentwicklungsprozess des Goethe-Instituts seit dem Jahr 2000 von operativer zu strategischer Steuerung, sollte deshalb ein Konzept speziell für die Kulturarbeit entstehen.

Ziel war es, wirkungsorientiertes Denken und Arbeiten in Kreisläufen als Grundlage für nachhaltige und positive Wirkungen der Kulturarbeit im Sinne der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik weiter zu stärken: von einer ziel- und wirkungsorientierten Planung mit lokalen Partnern, der gemeinsamen Gestaltung von Projekten, über die Analyse von Wirkungen bis zur Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für die Steuerung und Planung laufender und künftiger Vorhaben.

Wesentliche Erfordernisse waren dabei, ein Konzept zu entwickeln, das bei unterschiedlichen InteressensträgerInnen (MitarbeiterInnen des Goethe-Instituts im In- und Ausland, PartnerInnen des Goethe-Instituts, Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik, AuftragnehmerInnen, WissenschaftlerInnen und EvaluationsexpertInnen) Legitimität genießt, anschlussfähig an den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis ist und somit kommunizierbar und anwendbar ist. Aus diesem Grund wurden unterschiedliche interne Stakeholder sowie externe Wissenschaftler in den Prozess einbezogen.

Konzept

Das entwickelte Konzept wird angewendet, wenn es um Planung und wirkungsorientierte Evaluation der Kultur- und kulturellen Bildungsarbeit des Goethe-Instituts geht. Es beinhaltet zentrale Prämissen und Methoden zur Wirkung und Evaluation von Kulturarbeit und ein Wirkungsmodell, das angelehnt an die Evaluierungsstandards der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) Fragen der Relevanz, Effektivität, Effizienz, der kultur- und bildungspolitischen Wirkung und der Nachhaltigkeit zu beantworten hilft.

Die Ausgestaltung der Kultur- und kulturellen Bildungsarbeit des Goethe-Instituts orientiert sich dabei an den in der Zielvereinbarung mit dem Auswärtigen Amt formulierten Zielen sowie einer wertebasierten Arbeitsweise. Letztere leitet sich als Institution der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik aus den Werten eines pluralistischen und demokratischen Gemeinwesens ab. Ausgehend davon, dass diese Arbeitsweise Wirkung von Kulturarbeit nicht nur ermöglichen, sondern sie sogar verstärken kann, ist es sinnvoll im Rahmen von Evaluationen auch zu hinterfragen, inwieweit diese Ansprüche eingelöst werden.

Zu den Grundlagen des Konzepts zählen Überlegungen, wie im Rahmen von Evaluation und Wirkungserfassung mit Komplexität und Kontingenz (als «Ungewissheitsgewissheit», Marchart 2013: 28) von gesellschaftlicher Entwicklung, mit dem Eigenwert ästhetischer Kreativität («Zweckmäßigkeit ohne Zweck» nach Kant), dem Prinzip der aktiven Rezeption (Burke 2009: 69) (und damit der Aufmerksamkeit für nicht-intendierte Wirkungen) und dem dialogischen Prinzip in der Zusammenarbeit mit Partnern in den Gastländern umzugehen ist.

Das entwickelte Wirkungsmodell basiert entsprechend darauf, dass die Komplexität und Kontingenz der Wirkungskontexte im In- und Ausland die Erfassung kausaler Einflussbeziehungen erschwert. In den jeweiligen Gastländern gibt es zahlreiche Faktoren und Interessensgruppen, deren Einfluss und Beziehungen auf die Arbeit des Goethe-Instituts wirken. Auch wenn diese nie umfassend erhoben und beschrieben werden können, ist es wichtig, die zu evaluierenden Projekte und Programme möglichst genau zu kontextualisieren mit dem Ziel, die Bedingungen herauszuarbeiten, die für Wirkungen förderlich oder hinderlich sind.

Dafür ist der Einsatz von Methodenvielfalt essentiell. Abhängig von Fragestellungen, Themen und Ressourcen werden unterschiedliche wissenschaftstheoretische Zugänge und sowohl qualitative als auch quantitative Methoden angewendet, bzw. kombiniert (Triangulation). Da soziale und kulturelle Phänomene dynamisch und prozesshaft sind, eignen sich insbesondere qualitative, dialogorientierte Methoden, um die komplexen Zusammenhänge und Strukturen gesellschaftlicher Handlungsmuster sichtbar zu machen.

Anwendungsbeispiel

Am Beispiel der Evaluation des Cultural Innovators Network (CIN)[1], einem 2012 initiierten Projekt des Goethe-Instituts im Kontext der Transformationspartnerschaften mit Ägypten und Tunesien, geht Anke Schad auf die Akteur-Netzwerk-Theorie (Latour 2007) ein. Sie unterstützt dabei, eine Netzwerkbildung in einem komplexen und dynamischen Wirkungskontext – dem euromediterranen Raum nach der als «arabischem Frühling» bezeichneten Revolutionsbewegungen – prozessorientiert nachzuvollziehen und auf dieser Basis Aussagen über die Stabilität des Netzwerks und damit den Erfolg des Prozesses zu treffen und Weiterentwicklungspotentiale zu erkennen.

Die Akteur-Netzwerk-Theorie sensibilisiert (Blumer 1986) dabei insbesondere für ‚Dinge' – als handlungsmächtige Aktanten im Wirkungsgefüge. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Art der Netzwerkbeziehung zwischen den Akteuren sowie zwischen Akteuren und Aktanten ambivalent, konstitutiv, existentiell, regulativ etc. sein kann, sich aber nur selten als kausal und linear beschreiben lässt. Durch die prozessorientierte Evaluation anhand der Akteur-Netzwerk-Theorie entstehen somit ein dichtes Bild und Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen, die das Goethe-Institut als Ermöglicher des CIN, internationale junge KulturaktivistInnen als zentrale Akteure des CIN und das Auswärtige Amt als Förderer bei der strategischen Weiterentwicklung in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich unterstützen können.

[1] http://www.culturalinnovators.org

Wirkungsevaluation von Pionierprojekten

Stefan Schöbi

Abstract

Förderung der Migros

Der Förderfonds Engagement Migros ermöglicht Pionierprojekte im gesellschaftlichen Wandel, die neue Wege beschreiten und zukunftsgerichtete Lösungen erproben. Der wirkungsorientierte Förderansatz verbindet finanzielle Unterstützung mit coaching-artigen Leistungen in einem sogenannten Pionierlab. Engagement Migros wird von den Unternehmen der Migros-Gruppe mit jährlich ca. 10 Mio. CHF ermöglicht und ergänzt seit 2012 das MigrosKulturprozent. In der europäischen Förderlandschaft ist das Fördermodell der Migros einzigartig. Förderinstrumente von privaten Unternehmungen sind selten so stark von kommunikativen Zielen (CSR-Massnahmen, Sponsoring) entkoppelt, wie im Falle der Migros.

Wirkung von Pionierprojekten

Pionierprojekte sind hinsichtlich der beabsichtigten Wirkung ein Sonder- oder Extremfall. Die für eine klare Wirkungsdefinition ex ante üblicherweise erschwerenden Faktoren treffen hier in verstärkter Weise zu. Im Beitrag werden die erschwerenden Faktoren aufgezeigt und mit Antworten aus der evaluatorischen Praxis des Förderfonds Engagement Migros in Verbindung gebracht:

› Definition von klaren Zielen und plausibler/sicherer Interventionslogik ex ante nur durch Beizug komplementärer Profilen und Experten möglich	**Projektinkubation** vor Projekt- und Unterstützungsstart
› Verbalisierung klarer Wirkungsziele ex ante erfordert starke schriftliche Instrumente	**Zielmatrix** als wirkungsorientierte Verständigungs- und Vertragsbasis
› Kontingenzen und starke externe Faktoren › Laufende Projektoutcomes verändern Feld	**Aktive Steuerung:** laufende Reviews, konsequent eingesetzte Leitfragen, lernfähiges rechtliches Framework

Evaluationsdesign bei Engagement Migros

Abschliessend wird die evaluatorische Praxis des Förderfonds innerhalb der unterschiedlichen Ansätze von Evaluation verortet.

Das Evaluationsdesign des Förderfonds konzentriert sich auf die Phase vor Projektstart (sog. preformative Phase), da eine Wirkungsevaluation hohe Voraussetzung an Zieldefinition, Umfeldbeobachtung und Monitoring setzt. Sie ist schwerpunktmässig formativ und summativ, in dem Projekte begleitet, laufend Erkenntnisse abgeleitet werden und der Projektverlauf aktiv gesteuert wird – punkto Prozessnutzen, Reaktionsgeschwindigkeit und Umsetzung der Erkenntnisse bestehen entsprechend hohe Ansprüche. In der Ex-post-Phase beschränkt sich das Design hingegen auf eine Plausibilisierung der hypothetischen Interventionslogik und fokussiert auf Erkenntnisse und Learnings, die pragmatisch in künftige Projekt-Setups einfliessen können.

The Evaluation of the Museum Experience: What Fine Art Exhibitions.

Prof. Dr. Volker Kirchberg, Prof. Dr. Martin Tröndle

Abstract

In the article «Experiencing Exhibitions – A Review of Studies on Visitor Experiences in Museums» (Curator 2012, Vol. 55, 4) the authors presented an overview of various approaches that study types, effects and consequences of visitor experiences in museums. Based on these findings, our project ‘eMotion – mapping museum experience’ collected and analyzed quantitative and qualitative data about visitors’ experiences at an exhibition of modern art in St. Gallen (Switzerland). Entrance and exit surveys were complemented by the continuous gathering of physiological and movement data of the visitors in this exhibition. This article will document the complex interdisciplinary set-up of the field study, will interpret the statistical analysis of the quantitative data about exhibition experiences, and will conclude with a comprehensive qualitative phenomenological analysis of ‘psychogeographical’ maps of visitors, i.e., the graphical transformation of their physiological reactions to the artworks and of their tracks through the exhibition. The statistical analysis found three types of experiences, the ‘cognitive’, the ‘enthusing’, and the ‘social’. These types are the foundation for the subsequent comparative analyses of maps that differ substantially with respect to (a) spatial behavior in the exhibition halls, (b) physiological reactions towards the artworks, and (c) assessments of individual artworks.

The three experience types that were found in the experimental research will be analyzed, and an in-depth evaluation of their experience will be given.

Space, Movement and Attention. Zur Wirkung von Ausstellungskonfigurationen

Prof. Dr. Karen van den Berg & Prof. Dr. Martin Tröndle

Abstract

Im Zentrum des Vortrages steht die Analyse des Wirkungsgefüges von Raum und Werk/Hängung auf einen sich im Raum bewegenden Besucher.

Im Rahmen des Schweizerischen Nationalforschungsprojektes eMotion – mapping museum experience gelang es erstmalig nicht nur die Gehbewegung der Besucher eines Kunstmuseums exakt aufzuzeichnen sondern auch deren Empfinden auf die ausgestellten Kunstwerke physiologisch zu messen. Dieses umfangreiche Datenmaterial wird in dem Vortrag explorativ mit Hilfe der Konzepte «Aufforderungscharakter» (Kurt Lewin), «standing patterns of behavior» (Barker) und «Affordanz» (Gibson) analysiert. Dabei zeigt sich, dass die Räumlichkeiten als auch die Anordnung von Werken und Texten erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Besucher hat. Die Bewegung im Raum und die Gliederung des Raumes erzeugt eine Rhythmik im Rundgang. Wir zeigen erstmalig wie «space cells», räumliche Wahrnehmungseinheiten, implizit spezifische Bewegungsströme erzeugen und Wahrnehmung der Besucher lenkt. Weitere wesentliche Ergebnisse unserer Forschung betreffen das Nähe-Distanz-Verhältnis von Betrachter und Betrachtetem, die Wirkung von Text-Bild-Arrangements und die Wirkung kursorischer Arrangements.

Lässt sich Atmosphäre evaluieren?

Carsten Wernicke

Abstract

Das Phänomen Evaluation in Bezug auf die Dimension künstlerische Qualität und Wirkung ist paradox. Auf der einen Seite wird versucht, thematisch auf aktuelle gesellschaftliche wie kulturfeldspezifische Transformationsprozesse (Omnivorenthese, weiter Kulturbegriff, Eventisierung, Kohortenthese, soziodemografischer Wandel etc.) zu reagieren, auf der anderen Seite scheint es methodisch, als bliebe Evaluation in Bezug auf das künstlerische Produkt der klassischen Ästhetik mit einem Primat des ‚Werturteils' verhaftet, was sich vor allem in der (zwar ressourcenschonenden) Dominanz von Fragebögen widerspiegelt. Die Fokussierung auf das Werturteil setzt indes voraus, dass es sich beim Kulturbesucher um einen zu einem Werturteil befähigten erkennenden Subjekt als Kultur,nutzer' handelt. Diese Zurichtung liegt zumindest quer zum Verhältnis von damit evozierter Kompetenznotwendigkeit zur tatsächlichen Kompetenzbefähigung des eben einen Großteil des Kulturpublikums ausmachenden (in Bezug auf Wissensdomänen) semi- bis nichtprofessionellen Kulturbesuchers. So kommt es durch die Fokussierung auf das (ästhetische) Werturteil sowie Urteile an sich zu einer erheblichen bis vollständigen Suspendierung impliziter Wissensbestände, je nach methodischer Informiertheit des Evaluationsanwenders.

Des Weiteren ist Evaluation ausgehend von einem Kulturnutzer immer gefährdet, die spezifische Besuchsmotivation und damit spezifische Zweck- und Erlebnisrationalität durch die ausschließlich utilitaristische Dimension des Kulturbesuchs, also des Nutzers im Sinne eines bloßen Anwenders zu ersetzen. Dadurch wird zwar die individualistisch-selbstsouveräne Perspektive, nicht aber die emotional-kollektive Perspektive des Kulturbesuchs hinreichend abgebildet.

Beim qualitativen Versuch, Besuchserlebnisse zu fassen, stößt man deshalb oft auf Aussagen in folgender Richtung: Etwas sei «schön» gewesen oder etwas, eine Aufführung, ein Konzert hätte eine «schöne» oder «gespannte Atmosphäre» etc., und damit Aussagen, die selbst einer weiteren Erklärung bedürfen, da sie selbst erst einmal nicht auf mögliche Zieldimensionen von Beschreibungszusammenhängen verweisen. Gernot Böhmes Atmosphärenbegriff, der hier zur Anwendung kommen soll, ist nun in Anlehnung an Walter Benjamins Aura-Begriff (vor allem in der Postulierung eines neuen Wahrnehmungsdispositivs) als ein Gegenentwurf zur klassischen Ästhetik konstruiert und könnte helfen, vor allem implizite Orientierungen und Erlebensrekonstruktionen von Kulturbesuchern offenzulegen. Nicht Urteil, sondern Sinneswahrnehmung, nicht die semiotische Dominanz der Atmosphäre als Verweisungszusammenhang, sondern als sie selbst (auch wenn eine narrationsgeleitete Untersuchung mit Erkenntnisinteresse den Verweisungszusammenhang bevorzugen muss) sowie nicht eine Kunstkritik, sondern «ästhetische Arbeit in voller Breite» kennzeichnen die Atmosphäre. Atmosphäre ist demnach eine spezifische Wirklichkeit des Wahrnehmenden wie Wahrgenommenen, sie wird wesentlich erst tingiert durch die Anwesenheit von Dingen, Menschen und Umgebungskonstellationen, also Situationen. Auch wenn vorerst nicht klar ist, welche Qualitäten die Dinge bei Böhme durch ihre Anwesenheit im Raum besitzen, muss doch für eine auf den Kulturbesuch bezogene Atmosphärenforschung davon ausgegangen werden, dass Dinge nicht nur materialisiert, sondern auch rein diskursiv und/oder mediatisiert vorliegen können, damit sie eine «Ausstrahlung» und «Volumizität» auf das Subjekt ausüben können, um bei diesem über die Sphäre sozialer Interaktion hinaus Resonanzerfahrungen zu evozieren.

Der Erfolg künstlerischer Leistungen lässt sich demnach nicht zureichend in Bezug auf vom Besucher in Form klar artikulierter unterschiedlicher Nutzensdimensionen reduzieren, sondern muss ebenso ein Ausdruck unterschiedlicher Resonanzbeziehungen in Bezug auf die Dinge sein, die vor allem metaphorisch, weil nur implizit, zutage treten. Sie sind insofern verbunden mit einer der dem Kunstbetrieb eigenen Ästhetisierung sowie einer narrativen Notwendigkeit semiotisch-symbolisch hermeneutischer Mehrproduktion zur Institutionalisierung von Besonderung und erst ausgehend von diesen Dimensionen Ausdruck von Aneignung und Antizipation in Form des Herantragens von Wunschsstrukturen an die Dinge sowie ihre ‚Nutzung' in Form mimetischer Reflexivität, also dem Mit- und Vordenken ihrer eigentlichen Implikationen und Zweckrationalitäten und das spezifische Darauf-Reagieren.

Ziel der als Heuristik angelegten Atmosphärenforschung ist im vorliegenden Zusammenhang die soziolinguistische Analyse der Narrationen in der Beschreibung der sozialen Situation(-en) sowie ihrer Emergenzen in Bezug auf sie vermittelnde Dinge mithilfe unterschiedlicher qualitativer Erhebungsverfahren, die sich allerdings erst einmal nicht von typischen Elementen der Evaluation unterscheiden, neben qualitativen Leitfadeninterviews sind Gruppendiskussionen, Experteninterviews oder auch ethnografische Methoden nutzbar.

Die ‚Atmosphäre selbst' konstituiert sich als die Summe aus Artefakten, Diskursen, Praktiken und Situationen, wobei die Konstellation der Artefakt-Diskurs-Praktiken-Komplexe (ADP) sich nicht nur auf die Situation (S) auswirkt und umgekehrt, sondern die einzelnen Bestandteile des ADP-Komplex die Qualitäten der je anderen strukturieren und durch sie strukturiert werden. ADP-S-Konstellationen werden dann aus den Narrationen der Kulturbesuchersubjekte, Beobachter und professionell Involvierten in metaphorischen Konzepten, metaphorischen Redewendungen und spezifischen ‚kinaesthetic image schemas' (Vergegenständlichung und Verräumlichungen abstrakter Begriffe, wie im Falle des Gespanntseins als bspw. eine spezifische Dehnung eben auf einen bestimmten Zustand hin) kondensiert. Die an Johnson und Lakoff geschulte und von Rudolf Schmitt weiterentwickelte deutsche Metaphernanalyse spricht deshalb dann von einer Metapher, wenn «1. ein Wort/eine Redewendung in einem strengen Sinn in dem für die Sprechäußerung relevanten Kontext mehr als nur wörtlich Bedeutung hat; und 2. die wörtliche Bedeutung auf einen prägnanten Bedeutungsbereich (Quellbereich) verweist, 3. der auf einen zweiten, oft abstrakten Bereich (Zielbereich) übertragen wird», womit sich ein vielseitiger Verweisungszusammenhang für mögliche Erlebnisanalysen öffnet.

Mit der Einführung der Metaphernanalyse kann so eine methodische fundierte Evaluation, die bspw. an der Dokumentarischen Methode orientiert ist, in Form einer Substitution des dort im Vergleich eher schwammig formulierten Metaphernbegriffs sinnvoll ergänzt werden. Aber auch als einzelner Analysefokus ist die Metaphernanalyse nutzbar, da durch sie implizite Bewertungsstrategien offen gelegt werden, die bspw. in Form ansonsten unartikulierter emotionaler Leiblichkeitszustände nur schwer oder über größere Umwege und zumeist hypothesengeleitet berücksichtigt werden können, da auch Gefühle nicht nur «im eigenleiblichen Spüren als ergreifende Mächte wirksam» werden, man kann sie ebenfalls «als [eigentlich räumlich ortlos ergossene, leiblich ergreifende] Atmosphären darüber hinaus oft auch in der Umgebung wahrnehmen». Gerade der Zugriff auf semiotisch-symbolische Repräsentierung in Form von Metaphern könnte somit einen tieferen Einblick in das geben, was beim eben nicht souverän urteilenden Erlebens- als Befragungssubjekt als Erlebnis in Form von Atmosphäre tatsächlich dokumentiert werden kann. Dies gilt natürlich auch für das sich als souverän und kompetent imaginierten Befragungssubjekt, dass als solches natürlich

immer durch die Befragungssituation selbst konstruiert wird und durch den Erlebnisgegenstand Kunst/Kultur bereits einem Priming unterliegt.
Die Perspektiven der Atmosphärenforschung sind dabei nicht nur in Bezug auf Kulturrezeption, sondern auch in Bezug auf die Kulturproduktion und der mit ihr verbundenen Arbeits- und Teamprozesse (Arbeiten in angenehmer[?] Atmosphäre) interessant, lassen sich durch sie doch auch Arbeitsbedingungen vor allem auf ihrer psychosozialen Ebene zielführend analysieren.
Ziel des Vortrags ist neben der Vorstellung der Methode die Diskussion ihrer Vor- und Nachteile anhand eines ausgewählten Beispiels.

Alltagsrelevanz, Freizeitpräferenzen und die Interdepenz von Besuchshemmnissen?

Ergebnisse einer praxisbezogenen qualitativen Studie mit Nichtbesuchern der Oper Leipzig

Jun. Prof. Dr. Nina Tessa Zahner, Matthias Rosendahl

Abstract

Die Oper Leipzig sah sich in den vergangenen Jahren mit einer als nicht zufriedenstellend beurteilten Auslastung konfrontiert. Die Oper gab aufgrund dieser Situation eine Besucherstudie in Auftrag, um Besucherstruktur, Informationsverhalten, Bewertung von Service und künstlerischen Aspekten, Präferenzen und Wünschen sowie die Wahrnehmung der Oper Leipzig bei Besuchern und Nicht-Besucher zu erheben. Ziel war es sowohl die Marketingkonzeption, wie auch das künstlerische Angebot der Oper Leipzig zu evaluieren. Die daraufhin durchgeführte quantitative Studie identifizierte eine hohe Unzufriedenheit mit dem künstlerischen Angebot, das überwiegend als zu experimentell wahrgenommen wurde. Zudem war der Anteil der Erstbesucher äußerst gering und die Ausnutzung des möglichen Besucherpotentials (Zielgruppen der Oper) nicht zufriedenstellend. Ausgehend von diesem Evaluationsergebnis wurde eine Nichtbesucher-Studie in Auftrag gegeben. Ziel dieser Studie war es, eine mögliche Ansprache bestimmter Zielgruppensegmente zu identifizieren. Es wurde schnell klar, dass dies mit dem vorhandenen Instrumentarium – eines Fragebogens für Besucher – nicht zufriedenstellend zu erheben sein würde.
Zum einen, weil die Fragen zu spezifisch auf das Opernpublikum und dessen Opernerfahrungen zugeschnitten waren; d.h. im Grunde eine zu institutionsimmanente Perspektive eingenommen wurde, zum anderen, weil eine quantitative Erhebung die für die Oper wenig handlungsrelevanten Informationen generiert hätte, da ein tiefergehendes Verständnis der nicht erreichten Publikumssegmente so nicht gewährleistet hätte werden können. Aus kulturwissenschaftlicher Perspektive ergab sich zudem hier die Chance die komplexen Interdependenzen von Alltagsrelevanz, Freizeitpraxis und existierenden Vorstellungen von Oper zu rekonstruieren.
Im Rahmen der qualitativen Studie wurde sich schließlich dafür entschieden, einen explizit praxisbezogenen Anlass (Interesse der Oper Leipzig an Evaluation und strategischer Weiterentwicklung ihrer Besucheransprache) mit einer – in der soziologischen Publikumsforschung bisher zu wenig beachteten – Forschungsperspektive auf den alltagsweltlichen Bezug von Laien (kulturinteressierte Nicht-Besucher der Oper Leipzig) zu verknüpfen. Die in der Forschung übliche Perspektive auf die Rezeption von Kultur, welche auf feldspezifische Wissensinhalte rekurriert, griff bei dem vorliegenden Erkenntnisinteresse der Oper Leipzig zu kurz. Darüber hinaus hätte sie lediglich die gängige Sicht der wissensbasierten Rezeptionsweise als einzig legitime reproduziert.[1] Letztendlich führte nur der Blick auf den alltagsweltlichen Bezug von Oper und Opernbesuch bei Laien zum gewünschten Erkenntnisgewinn. Im Fokus des Interesses lagen dabei das Image der Oper Leipzig, Vorstellungen und Vorerfahrungen von Opernbesuchen, das Freizeitverhalten und Freizeitpräferenzen, die Alltagsrelevanz von Oper sowie Besuchshemmnisse und Gründe für den Nichtbesuch. Hierbei standen insgesamt Fragen der Bedeutungszuschreibung, das heißt der lebensweltlichen Verankerung kultureller Praktiken im Vordergrund.
Um diese Themenfelder angemessen zu durchdringen, wurden als Forschungsmethode leitfadengestützte Gruppendiskussionen mit ausgewählten Zielgruppen gewählt. Diese Methodenwahl geschah, um über die in standardisierte Fragebögen zwangsläufig vorab festgelegten, vom Forscher favorisierten Aspekte der betreffenden Fragestellungen bewusst hinauszugehen und die Perspektive der Interviewten rekonstruktiv zu erfassen. Fragebögen quantifizieren zumeist lediglich Aspekte, die aus in der Vergangenheit durchgeführten Befragungen und der aktuellen Forschungsliteratur vorliegen. Da es sich hierbei um die gegenwärtig vorherrschende Forschungsperspektive im Bereich der Besucherforschung handelt, bedeutet dies, dass das Publikum vorwiegend nach Maßgabe bestehender Forschungsergebnisse untersucht wird und sich die Besucher nur im Rahmen der dort vorgegebenen Antwortschemata äußern können. Dieses Vorgehen rechtfertigt sich durch die hohe Vergleichbarkeit der Aussagen. Zugleich aber wird der genuinen Perspektive der (Nicht-)Besucher, die vielleicht andere, als die vom Forscher vermuteten Aussagen und Zusammenhänge herstellt, wenig Raum eingeräumt. Zur tiefergehenden Analyse der für die Oper Leipzig interessanten Themenfelder empfahl sich daher die Anwendung von qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Die Herangehensweise hatte hierbei einen grundsätzlich offenen Charakter und erlaubt es, im Rahmen der face-to-face-Kommunikation, Stimuli zur detaillierten Diskussion zu setzen und zu präzisieren. Dies ermöglichte die Verbindung eines ergebnisoffenen Ansatzes mit einer kommunikativen Steuerung der Erhebung. Ausgewertet wurden die transkribierten Gruppendiskussionen mit Hilfe von rekonstruktiven Verfahren.
Die Ergebnisse zeigen, dass ein komplexes Zusammenspiel von Faktoren darüber entscheidet, ob bestimmte Zielgruppen in die Oper gehen – oder eben nicht. Freizeitverhalten und -präferezen, Vorerfahrung und Vorstellungen vom Opernbesuch, fehlende Alltagsrelevanz und lebensweltlicher Bezug gehen z.B. als Bestandteile von Deutungsmustern in diese Entscheidung mit ein. Bourdieusche Kategorien wie das kulturelle Kapital in Form eines feldspezifischen Spezialwissens oder Habitus spielen dabei nur begrenzt eine Rolle und dies auch nur bei bestimmten Zielgruppen. Stattdessen gibt es vielschichtige Interdependenzen von Besuchshemmnissen und -gründen. Die befragten Zielgruppen zeigen dabei Muster, woraus sich spezifische Typologien entwickeln lassen.
Die Ergebnisse lieferten der Oper Leipzig u.a. praxisrelevante Informationen zum Verständnis und zur Ansprache von potentiellen Zielgruppen. Einige davon wurden bereits in konkrete Maßnahmen umgesetzt, andere gehen in die mittel- und langfristige strategische Planung der Oper Leipzig ein. Insgesamt zeigt die Studie, dass gerade auch bei anwendungsorientierten Evaluationen im Kulturbereich die Perspektive auf den alltagsweltlichen Bezug des (Laien-)publikums sowie rekonstruktive Verfahren der empirischen Sozialforschung erfolgreich eingesetzt werden können und sollten.

[1] Vgl. dazu Zahner, N.T. (2015): Das Laienpublikum als Herausforderung für die Feldanalyse. in Danko, D. / Moeschler, O. / Schumacher, F.: Kunst und Öffentlichkeit, Wiesbaden 2015, S. 187-210

Exploring the potential of arts- based methods for cultural evaluation

Matina Magkou

Abstract

The arts and culture sector is different from other sectors for its processes, structures, aims and objectives and final results. Therefore a «tool-box approach» (Belfiore & Bennett, 2010) can only produce limited data for evidence-based conclusions and efforts should be put in place to examine cultural evaluation «beyond the GPD framework» (Ortega Nuere & Bayón, 2014). The proposed article presents a reflection on the possibility and potential advantages of applying arts-based methodologies in cultural evaluation in order to nurture the development of «new social narratives that could give political senses or meaning to pure figures» (Ortega Nuere & Bayón, 2014). In the article we argue that the cultural sector, in the light of serving institutional or funding imposed circumstances, has not explored at its full the potential of its own «product» which is art. While arts-based approaches have been used to provide data useful for exploring evaluation questions to different fields (health, development, etc) it has not been sufficiently explored as an alternative and valid paradigm to cultural evaluation, despite the fact that the bringing together oft the arts and qualitative inquiry has been changing the face of social science research (Knowles & Cole, 2008). On a first hand the article makes and account of arts-based methodologies in research and reflects on the applications of arts-based methods as a potential practice and paradigm in the field of cultural evaluation. It also considers the limitations of such methodology to proving a coherent framework and model for evaluating culture and the arts and the challenges of composing final representations of the evaluation by suggesting a mixed-methods approach to produce a comprehensive cultural evaluation. Finally, the article also discusses the skill-set that an evaluator applying arts-based methodologies should possess and how these skills can be further reinforced. In particular, the article attempts to highlight the contribution that arts-based methodologies could make to cultural evaluation in general and to serve the needs of individual arts and cultural organizations and their communities in particular.