

Beispielhafte Themenfelder und (systemische) Fragestellungen für die Auftragsklärung bei Evaluationen im Bereich Kultur und Kulturpolitik – eine Arbeitshilfe

Vorwort

Im Rahmen des Arbeitstreffens der AG Methoden im AK Kultur und Kulturpolitik im September 2013 in München hat sich die AG unter anderem mit der Frage beschäftigt, wie Evaluationsprozesse weiterentwickelt und verbessert werden können. Daran knüpfte das Arbeitstreffen im Juni 2014 in Remscheid an. Das vorliegende Arbeitspapier dokumentiert somit den **Zwischentand** unserer Arbeiten an diesem Thema aus den Jahren 2013 bis 2014.

Die Grundidee ist, Evaluationen gegenstands- und kontextorientierter zu gestalten, damit die Ergebnisse zielgruppengerecht Gehör finden und demnach auch besser genutzt werden können.

Für Evaluationen im Bereich der Kultur und Kulturpolitik scheint dies besonders wichtig und gewinnbringend, denn

- der Gegenstand mit dem wir es zu tun haben, lässt sich relativ schwer (er)fassen – „Kunst“ und „Kultur“, ihre Qualität, Prozesse, Ergebnisse, Wirksamkeit und Wirkungen,
- der Kontext des Gegenstands der Evaluation und die Evaluation selbst sind Teil komplexer Systeme aus Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen – von und zwischen Individuen, Organisationen, (Kultur-)Politik und Gesellschaft, meist verschiedenen Ländern mit ihren eigenen Kulturen,
- innerhalb der Systeme können unterschiedliche Evaluationskulturen bestehen.

Die Integration von Methoden verschiedener Beratungsformate und Kommunikationstechniken, wie z.B. der systemischen Beratung, in den Evaluationsprozess scheint für die Arbeitsgruppe ein geeigneter Ansatz, um

- in einem ersten Schritt zunächst den Blick zu weiten und verschiedene Sichtweisen zuzulassen und
- in einem zweiten Schritt die Komplexität wieder zu reduzieren und das „Wesentliche“ bei der Evaluation zu fokussieren,
- dabei ziel- statt ursachen- oder vergangenheitsorientiert vorzugehen, weniger hilfreiche Denkmuster zu unterbrechen und neue, u.a. qualitative Ansätze zu finden.¹

Diese Ansätze erscheinen zudem insbesondere dann zielführend, wenn Evaluationen partizipativ gestaltet werden und eine enge Zusammenarbeit mit Beteiligten und Betroffenen angestrebt ist.

Beispiele für entsprechende Fragetechniken sind:

- Ziel-, lösungsorientierte und ressourcenorientierte Fragen
Woran würden Sie merken, dass das Ziel dieser Evaluation erreicht wurde?
- Fragen nach Unterschieden und Einordnungen
Auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 der Projektstart war und 10 das Ziel – wo stehen wir gerade jetzt?
- Hypothetische Fragen
Angenommen, Zeit würde keine Rolle spielen: Wie würden Sie die Evaluation angehen?
- Fragen zum Perspektivwechsel / zirkuläre Fragen
Was glauben Sie, wie sieht Projektpartner B den Sachverhalt?
- Fragen, die Generalisierungen auflösen
„Das war schon immer so. Evaluationen im Kulturbereich sind schwierig.“ Immer? Wann war das nicht der Fall?

¹ vgl. Quelle: Radatz, Sonja (2000), Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Verlag Systemisches Management. Siehe auch: Böhmer, Annegret, Klappenbach, Doris (2007), Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen, Junfermann Verlag, Paderborn.

Das vorliegende Papier konzentriert sich auf den ersten Schritt im Evaluationsprozess: die **Gestaltung der Auftragsklärung**. Hierfür wurden wichtige Themenfelder definiert und zugehörige Fragen, insbesondere systemische Fragen gesammelt. Das Arbeitspapier soll im Rahmen der nächsten AG Treffen (ab 2015) weiterentwickelt und über alle relevanten Phasen des Evaluationsprozess fortgeschrieben werden.

Themenfelder und (systemische) Fragen zur Auftragsklärung

	Themenfeld	Fragen
1)	Anlass der Evaluation	<p>Anlass der Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer hatte die Idee für die Evaluation? • Was war der Auslöser für die Evaluation? • Auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 der Projektstart war und 10 das Ziel – wo stehen wir gerade jetzt? • Welche Konsequenzen sind prinzipiell möglich, die sich aus der Evaluation und/oder den Ergebnissen ergeben können?
2)	Ziele/Erwartungen	<p>Gegenstand/Ziel/Zweck</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Gegenstand der Evaluation, was ist nicht? • Was ist Ziel der Evaluation? Für wen (im Falle von mehreren Stakeholdern)? • Was ist Zweck der Evaluation? Für wen? (alternativ: Wozu und wem sollen die gewonnenen Erkenntnisse dienen?) • Was brauchen Sie, um nach der Evaluation mit den Ergebnissen optimal (weiter-)arbeiten zu können? <p>Dabei kann dem/der Evaluator/in folgendes Modell als Orientierung bzw. zur Frageformulierung helfen, wenn es um eine Präzision der Ziele und Zwecke geht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SMART-Modell² <ul style="list-style-type: none"> Spezifisch (Was genau ist das Ziel/der Zweck?) Messbar (Woran würden Sie merken, dass das Ziel dieser Evaluation erreicht wurde? Welche Konsequenzen folgen aus der Zielerreichung und für wen?) Akzeptiert/Attraktiv (Was ist gut daran, dass Ziel zu erreichen/den Zweck zu erfüllen? Was ist der Nutzen der Zielerreichung?) Realistisch/Relevanz (Warum ist das Ziel/der Zweck relevant? Für welchen Kontext ist das Ziel genau gedacht? Wie realistisch schätzen Sie die Zielsetzung und -erreichung ein?) Terminiert (Wann soll das Ziel erreicht/der Zweck erfüllt sein? Endtermin? Zwischentermine/Meilensteine?) <p>Bei Zielformulierungen sind Zielerreichungskriterien oft präzise in sinnesspezifischer Sprache formuliert. Hier kann das folgende Modell zur Erfassung hilfreich sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VAKOG-Modell: <ul style="list-style-type: none"> Visuell (Sehen) Auditiv (Hören) Kinästhetisch (Fühlen) Olfaktorisch (Riechen) Gustatorisch (Schmecken) <p>z.B. Woran spüren Sie, dass das Ziel erreicht haben/der Zweck erfüllt wurde? Wie klingt das für Sie?</p>

² Es gibt verschiedene SMART-Modelle, z.B. auch: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound.

		<p>Erwartungen an die Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen sind mit der Evaluation verbunden? Von wem? • Was glauben Sie, wie sieht Projektpartner X den Sachverhalt? • Welche Konsequenzen sind prinzipiell möglich, die sich aus der Evaluation und/oder den Ergebnissen ergeben können? • Welche intendierten und nicht-intendierten Effekte könnten aus der Evaluation resultieren? • Haben Sie schon einmal positive Erfahrungen mit Evaluation gemacht? Falls nein: Wirklich nie? ... Falls ja: Wenn ja, wann und in welchem Zusammenhang? Warum genau? Was war dort besonders? Anders? • Verschiedene mögliche Funktionen von Evaluation aufzeigen und besprechen, z.B. auch Kommunikation, Beteiligung, Entscheidung/Ausrichtung/Erkenntnis, Motivation. • Wie muss die Evaluation aufgebaut sein, was muss im Laufe der Evaluation passieren, dass die Evaluation diese Funktionen erfüllen kann? (→Der Nutzen, der sich aus dem Prozess der Evaluation ergeben soll, kann zudem als Ziel mit formulieren werden.) • Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Bereich Evaluationen gemacht? • In welchen Bereichen sehen Sie Herausforderungen? • Wird die Evaluation auch als Anstoß für Kommunikation und Reflexion gesehen? Wer soll hier idealiter einbezogen werden? Falls nein: Wie kann der Raum dafür geschaffen werden? Was braucht es dafür?
3)	<p>Beziehungen und Kontext</p>	<p>Organisationskultur/Hierarchien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Ihre Position? Was ist Ihre Rolle? • Was sind die Leitlinien Ihres Projekts/Ihrer Organisation? • Wie sieht sich die Organisation in der Öffentlichkeit? • Wer ist im Projekt, in der Organisation zuständig für was? Wie sehen die formalen Strukturen in der Organisation aus? Was sind die informellen Strukturen? Z.B. An wenn würde ich mich in diesem Fall in Ihrem Haus wenden? <p>Selbstverständnis/Wertesystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist meine Rolle? Was ist meine Funktion? • Wo liegen meine Grenzen als Auftragnehmer? • Was ist mein Selbstverständnis? Erlaube ich mir zu lernen? • Welche Befürchtungen gibt es? <p>Grenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Bereich Evaluationen gemacht? • Wer kann die Situation verändern? • Was würden Sie tun um die Situation zu ändern? • In welchen Bereichen sehen Sie Herausforderungen? <p>Interkulturelle Kontexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche kulturellen Unterschiede müssen beachtet werden? <p>Spartenspezifika/Sektorkennntnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Spartenspezifika sind zu beachten? Wer könnte helfen einen tiefergehenden Einblick und ein Gefühl dafür zu erlangen? • Welches Sektorkennntnis ist vorhanden? Wer könnte helfen einen tiefergehenden Einblick und ein Gefühl dafür zu erlangen? • Was ist Ihre Definition/Ihr Verständnis der Funktion von Kunst/Kultur?

		<p>Stakeholder und Zielgruppen <i>Identifizieren und Einbinden von Beteiligten und Betroffenen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die Zielgruppen, wer sind die Stakeholder? • Wer ist an der Thematik, der Evaluation beteiligt? Wer ist betroffen? Wer noch? (mittelbar/unmittelbar) • Wer sollte zusätzlich miteinbezogen werden? Wer könnte sich noch dafür interessieren? Wer könnte perspektivisch etwas mit den Ergebnissen anfangen? • In welcher Beziehung stehen die Zielgruppen und die Stakeholder zu- und untereinander? • Welche Feedbackschleifen gibt es? • Was würde passieren wenn X nicht in die Evaluation eingebunden wird?
4)	Handlungsspielräume	<p>Ideale vs. reale Welt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche kulturellen Unterschiede müssen beachtet werden? • Was würden Sie tun, um die Situation zu ändern? • Angenommen, Zeit würde keine Rolle spielen: Wie würden Sie die Evaluation angehen? • Was wäre, wenn Geld keine Rolle spielen würde? • Was wäre, wenn die Hälfte des Budgets gestrichen werden würde? • Was wäre, wenn Programm X nicht stattgefunden hätte? • Wenn eine gute Fee Ihnen drei Wünsche schenken würde, was würden Sie sich wünschen? <p>Veränderungswillen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche personellen, finanziellen, und zeitlichen Komponenten stehen uns zur Verfügung? • Was ist veränderbar, was nicht? • Welche Wünsche haben Stakeholder? Welche sind realistisch/umsetzbar? • Welche Wünsche passen zur Strategie der Organisation? • Welche haben Priorität und warum?
5)	Ergebnisse und Bericht	<p>Erwartungen an den Bericht und die Empfehlungen klären</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann brauchen Sie welchen Bericht (Zwischen-/Endbericht, Kurzpräsentation? Ausdruck, Datei?) • In welcher Detailtiefe sollen die Ergebnisse und Empfehlungen dargestellt werden? (Sprache, Ausführlichkeit, Gliederung, Länge, Schwerpunkte, Inhalte) • Sind vergleichende Analysen/grafische Darstellungen etc. erwünscht? • Welche „Sprache“ (im Sinne von Art der Formulierungen) sollte der/die Bericht/e sprechen? • Welche Aspekte empfanden Sie bei Evaluationen in der Vergangenheit als nützlich? Positive Beispiele vs. negative Beispiele <p>Erwartete/unerwartete Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie mit „eher“ negativen Ergebnissen umgehen? • Wie konkret sollen Verbesserungspotentiale in den Empfehlungen formuliert werden? • Wann, wo und mit wem sollen Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden? <p>Formulierung von Stärken und Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können die Ergebnisse formuliert werden, damit die Stärken als wertschätzend (Sichtbarmachen von Erfolgen) empfunden werden und die Schwächen als Weiterentwicklungspotentiale?

		<p>Differenziertes Wissen/ Wissen vs. Bauchgefühl</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie müssen die Ergebnisse aufbereitet sein, dass der Mehrwert von Evaluationen (differenzierte, extern belegte Daten im Gegensatz zu Bauchgefühl) auch als solcher wahrgenommen, bzw. empfunden wird?• Werden Aha-Effekte (bisher nicht im Blickfeld Gewesenes) gewünscht? → daraufhin Evaluationsdesign anpassen
--	--	---

Ansprechpartnerinnen der AG Methoden im AK Kultur und Kulturpolitik in der DeGEval:

Tina Lierheimer, Goethe-Institut e.V., München, lierheimer@goethe.de (Sprecherin)

Tülin Engin, uzbonn – Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation, Bonn, engin@uzbonn.de

Sprecherinnen des AK Kultur und Kulturpolitik in der DeGEval:

Tülin Engin, uzbonn – Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation, Bonn, engin@uzbonn.de

Dr. Vera Hennefeld, Centrum für Evaluation (CEval), Universität des Saarlandes, Saarbrücken,
v.hennefeld@ceval.de

Ein besonderer Dank für die Mitarbeit geht an Birgitt A. Cleuvers.

Teilnehmende am AG Treffen:

Bruder, Martin (DAAD, Bonn)

Cleuvers, Birgitt A. (FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin)

Emmrich, Jennifer (Universität Hildesheim)

Kurzeja, Astrid (markt.forschung.kultur, Bremen)

Lechner, Claudia (Goethe-Institut, München)

Lisack, Gaëlle (evalux – Evaluation. Forschung. Beratung., Berlin)

Luft, Maria (Bundesinstitut für Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa, Universität Oldenburg)

Mayer-Tasch, Marina

Ullrich, Lillemor (Goethe-Institut, München)