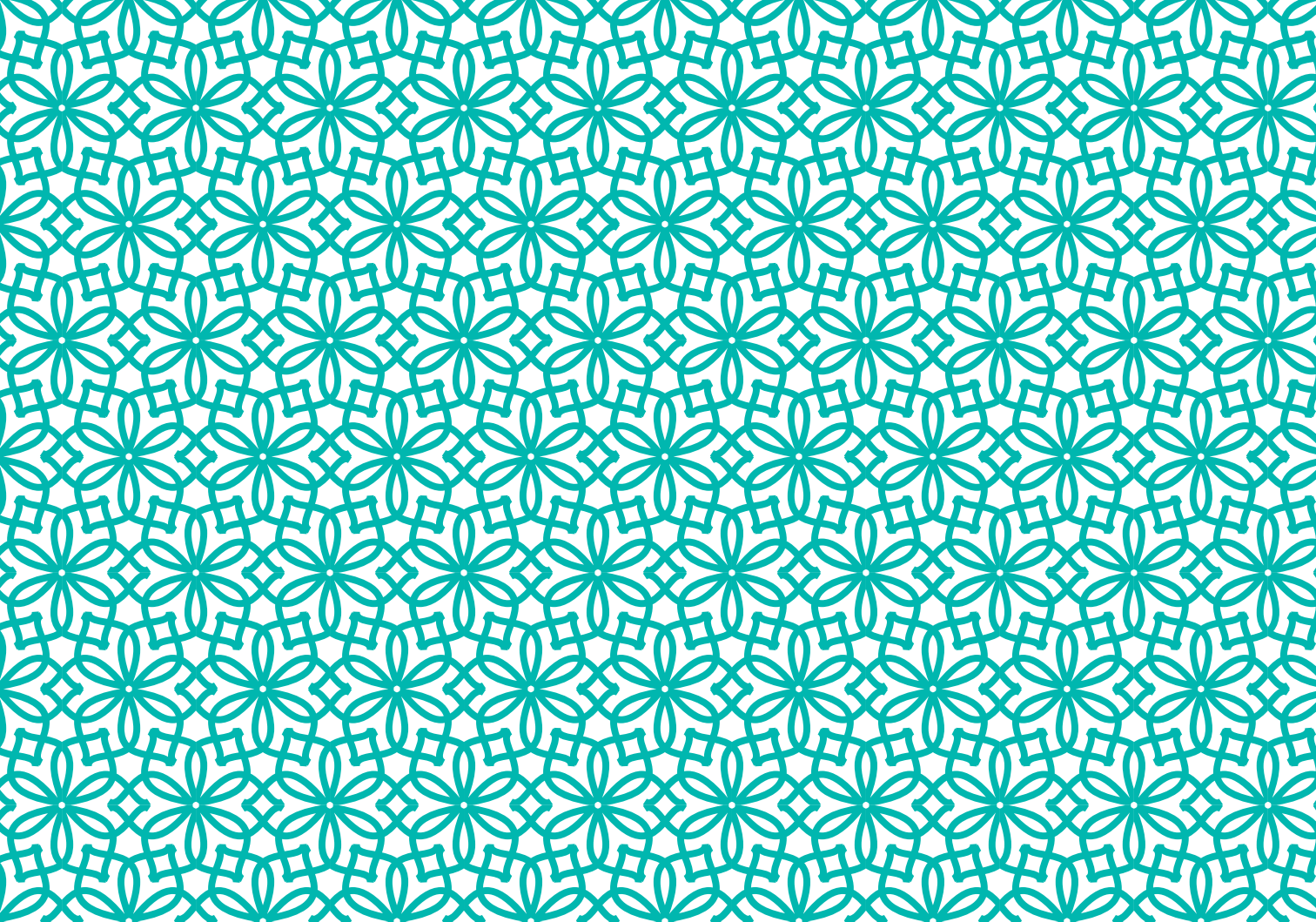


Evaluieren in der Kultur

Warum, was, wann und wie?

EIN LEITFADEN FÜR DIE EVALUATION VON KULTURELLEN
PROJEKTEN, PROGRAMMEN, STRATEGIEN UND INSTITUTIONEN

HERAUSGEGEBEN VON MIGROS-KULTURPROZENT
UND SCHWEIZER KULTURSTIFTUNG PRO HELVETIA



Evaluieren in der Kultur

Warum, was, wann und wie?

EIN LEITFADEN FÜR DIE EVALUATION VON KULTURELLEN
PROJEKTEN, PROGRAMMEN, STRATEGIEN UND INSTITUTIONEN

ANNE-CATHERINE DE PERROT
TINA WODIUNIG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	9
Die Theorie	13
Das Grundwissen für professionelle Evaluationen	14
1 Evaluation? Eine Definition	15
2 Warum evaluieren? Der Zweck von Evaluationen	16
3 Was evaluieren? Die inhaltlichen Aspekte von Evaluationen	23
4 Wann evaluieren? Die Anforderungskriterien an Evaluationen	25
5 Wie evaluieren? Die Evaluationstypen	28
5.1 Extern oder intern evaluieren	28
5.2 Der Zeitpunkt des Evaluierens	36
Die Projektplanung als Voraussetzung für erfolgreiche Evaluationen	38
6 Der Sinn der Planung	39
7 Die Wirkungsanalyse und ihre Anwendung in der Evaluation	41
7.1 Oberziele (Impact)	44
7.2 Projektziele (Outcome)	47
7.3 Operationelle Ziele (Output)	51
8 Die Ziele formulieren	54
9 Die Richtwerte und Indikatoren festlegen	58
9.1 Die quantitativen und qualitativen Indikatoren	63
10 Qualität evaluieren in der Kulturarbeit	72

Die Praxis	75
Die Phasen der Evaluation	76
11 Phase eins: die Vorbereitung	77
Vorbereitung, Etappe 1: den Evaluationszweck klären	77
Vorbereitung, Etappe 2: die Schlüsselfragen stellen	79
12 Phase zwei: die Organisation und die Wahl des Teams	85
Organisation, Etappe 1: den Evaluationstyp definieren	85
Organisation, Etappe 2: die Methode wählen	87
Organisation, Etappe 3: die Ressourcen klären	90
Organisation, Etappe 4: das Evaluationsteam bestimmen	92
Organisation, Etappe 5: den Auftrag formulieren und die Offerten einholen	94
Organisation, Etappe 6: die Terms of Reference	97
13 Phase drei: die Durchführung der Evaluation	101
Durchführung, Etappe 1: den Arbeitsplan erstellen und die Methode verfeinern	101
Durchführung, Etappe 2: Informationen beschaffen und die Daten analysieren	102
14 Phase vier: die Berichterstattung und die Management Response	104
15 Phase fünf: die Umsetzung der Evaluationsergebnisse	108
Anhang	111
Glossar	112
Impressum	120

Vorwort

Evaluieren ist im Trend. In vielen Bereichen spielt die Evaluation eine wichtige Rolle. In manchen Ländern sind Evaluationen sogar zum zentralen Steuerungselement politischen Handelns geworden. Ende der Sechzigerjahre setzte sich die Professionalisierung des Evaluierens in Europa durch, besonders im Rahmen von Wirkungsmessungen in der Bildungs-, Entwicklungs-, Gesundheits- und Sozialpolitik zum Nachweis der Effektivität von durchgeführten Programmen. Und im Kulturbereich? Sind hier finanzielle Knappheit, Legitimationsdruck, Leistungsvereinbarungen und Zielerreichungen, Effizienzkontrolle und Wirksamkeit der Kulturpolitik und -förderung nur leere Worte? Keinesfalls. Die heutige Realität jeder Kulturinstitution zeigt, dass Evaluationen gerade in diesem Bereich zur Notwendigkeit werden.

Im Gespräch mit kulturellen Förderinstitutionen und Akteuren der Kultur wird deutlich, dass eine Anleitung zur Durchführung von Evaluationen im Kulturbereich einem Bedürfnis entspricht. Daher wurde beschlossen, einen einfachen, kompetenten und praxisnahen Leitfaden auszuarbeiten, der zeigen kann, wie eine Evaluation sich planen, organisieren und durchführen lässt. Lessons learnt aus der Praxis und Evaluationsbeispiele aus dem kulturellen Bereich sollen dem interessierten Publikum gemachte Erfahrungen zur Verfügung stellen.

Pro Helvetia und das Migros-Kulturprozent geben diesen Leitfaden gemeinsam heraus. Beide Institutionen spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Förderung des kulturellen und künstlerischen Lebens in der Schweiz. Sie haben ein Interesse an hervorragenden Projekten und verstehen Evaluieren als Beitrag zur

Sicherung ihres Qualitätsanspruchs. Beide Institutionen machen seit ein paar Jahren praktische Erfahrungen mit externen und internen Evaluationen und erkennen, wie stark qualitative Unterschiede dank Evaluationen gegen innen wie gegen aussen sichtbar werden: Pro Helvetia hat unter anderem dank ihrer Evaluationskultur die Qualität verschiedener Fördermassnahmen gesteigert, ihre Strukturen schlanker und Abläufe effizienter gemacht. Eben solche Erfahrungen besitzt das Migros-Kulturprozent. Regelmässige Evaluationen sichern die Weiterentwicklung der eigenen Projekte und öffnen Räume für neue Vorhaben. Mit dem Leitfaden schliessen Pro Helvetia und das Migros-Kulturprozent nun eine Lücke; es gab bisher nichts Vergleichbares.

Hedy Graber, Leiterin Direktion Kultur und Soziales Migros-Kulturprozent, und Anne-Catherine de Perrot, Leiterin Administration/Evaluation Pro Helvetia, haben die Initiative für den Leitfaden ergriffen und die Arbeit daran geleitet. Beide wollten die Erfahrungen und Bedürfnisse anderer Akteure aus Kunst und Kultur einfließen lassen. Eine Gruppe von Fachleuten aus verschiedenen Bereichen hat den Prozess begleitet:

- * Die privaten Stiftungen waren durch Beat von Wartburg, Leiter Abteilung Kultur, Christoph Merian Stiftung, vertreten.
- * Die öffentliche Verwaltung wurde durch Hans Schmid, bis Ende 2007 Leiter der Fachstelle Kultur der Stadt St. Gallen, repräsentiert.
- * Den internationalen Bezug stellte Kirsten Haß, Leiterin Allgemeine Projektförderung der Kulturstiftung des Bundes, Deutschland, her.
- * Fachwissen zur Evaluation stellte Regula Bähler, Leiterin Controlling im Bereich der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit bei der DEZA, zur Verfügung.

Es war eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit; ohne die fachkundige Unterstützung wäre der Leitfaden nicht zustande gekommen. Vielen Dank.

Verfasst wurde die Broschüre von Anne-Catherine de Perrot, die als Soziologin und Verantwortliche für Evaluationen bei Pro Helvetia vielfältige Erfahrungen als Auftraggebende und Durchführende hat, unter Beizug von Tina Wodiunig, Ethnologin und Evaluatorin mit Erfahrung, Kuratorin und Museologin. Das Wissen stammt aus ihren praktischen Erfahrungen sowie aus ähnlichen Veröffentlichungen in den Bereichen der Gesundheit und der Entwicklungsarbeit.

Zwanzig Exponenten von privaten Stiftungen, der öffentlichen Verwaltung sowie von kulturellen Institutionen und Organisationen waren eingeladen, ihre Eindrücke, Wünsche, Kritiken und Ergänzungen einzubringen. Danken möchten wir: Isabelle Chappuis, Kunsthistorikerin und Museologin, Lausanne; Susanne Dedia, Assistentin Direktion Kultur und Soziales, Migros-Genossenschafts-Bund Zürich; Regula Düggelein, Beauftragte für Kulturprojekte, Ressort Kultur, Erziehungsdepartement Basel-Stadt; Beate Eckhardt, Geschäftsführerin SwissFoundations, Zürich; Ursula Freiburghaus, Geschäftsführung Gare du Nord, Basel; Thomas Gartmann, Leiter Abteilung Musik, Pro Helvetia, Zürich; für die Konferenz der Schweizer Städte in Kulturfragen: Eszter Gyarmathy, Delegierte für Kultur der Stadt Biel; Sonja Hägeli, Kulturförderung Ernst Göhner Stiftung, Zug; Christoph Haering, Leiter Darstellende Künste und Literatur, Direktion Kultur und Soziales, Migros-Genossenschafts-Bund Zürich; Cornelia Hürzeler, Projektleiterin Soziales, Direktion Kultur und Soziales, Migros-Genossenschaftsbund Zürich; Daniel Kessler, Organisationsberater; KEK-CDC Consultants, Biel; Pius Knüsel, Direktor Pro Helvetia, Zürich; Sibylle Lichtensteiger, Co-Leiterin Stapferhaus, Lenzburg; Petra Miersch, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kanton Aargau, Departement Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Kultur; Marimée

Montalbetti, Sektionschefin Sektion Kultur und Gesellschaft, Bundesamt für Kultur, Bern; Roland Sprenger, Präsident des Kulturrats des Kantons Wallis, Sion; Anne-Catherine Sutermeister, Direktorin Théâtre du Jorat, Mézières; Sabina Schwarzenbach, Leiterin Kommunikation, Pro Helvetia, Zürich; David Vuillaume, Generalsekretär Verband der Museen der Schweiz, Zürich.

Die Schlussredaktion besorgte Jakob Schmid, weiter im text, kommunikation für kultur und wirtschaft, Zürich.

Wir wünschen, dass Ihnen die Lektüre des Leitfadens wertvolle Anregungen und viel Inspiration für die eigenen Evaluationen bringt.

Hedy Graber, Migros-Kulturprozent
Anne-Catherine de Perrot, Pro Helvetia

November 2008

Nach drei Auflagen des Leitfadens zu je 2000 Exemplaren wurden in der 4. Auflage einige Beispiele sowie die Beschreibung der Wirkungskette überarbeitet. Diese Aktualisierungen wurden von Anne-Catherine de Perrot in Zusammenarbeit mit Elisa Fuchs, Muriel Thévenaz und Tina Wodunig vorgenommen.

November 2014

Einleitung

TUN WIR DIE RICHTIGEN DINGE? TUN WIR DIE DINGE RICHTIG? DAS SIND FRAGEN, DIE SIE SICH ALS KULTURVERANTWORTLICHE MÖGLICHERWEISE ÖFTER STELLEN. KULTURARBEIT HEISST ENGAGEMENT FÜR PROJEKTE, DIE SICH LAUFEND DEFINIEREN UND IMMER WIEDER RECHTFERTIGEN MÜSSEN. EVALUATIONEN BEURTEILEN PROJEKTE MÖGLICHSST OBJEKTIV UND BRINGEN TRANSPARENZ IN GELUNGENES UND MISSLUNGENES. SIE SCHLAGEN VERBESSERUNGEN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG VOR, LEITEN LERNPROZESSE EIN, TRAGEN ZU ENTWICKLUNGEN BEI UND BEREITEN ENTSCHEIDUNGEN VOR. DAMIT SIND EVALUATIONEN EIN GERADEZU IDEALES INSTRUMENT FÜR DIE ARBEIT VON KULTURVERANTWORTLICHEN.

Dieser Leitfaden will zur Entwicklung einer Evaluationskultur im Kulturbereich beitragen. Er vermittelt praxisnah, worum es beim Evaluieren geht und wie es geht. Er will Mut und Lust machen, es selbst auszuprobieren, und zeigen, dass evaluieren nicht so schwierig ist, wenn einige Grundsätze beachtet werden.

Anhand zahlreicher Beispiele aus der Evaluationspraxis in der Kultur werden Anwendungsmöglichkeiten gezeigt und spezifische Themen rund ums Evaluieren vertieft.

Die Herausgebenden haben sich das Ziel gesetzt, eine Arbeitshilfe zu verfassen, die praxisnah, benutzerfreundlich und leicht verständlich ist. Deshalb konzentriert sich der Leitfaden auf das Notwendige und baut Hintergrundinformationen so ein, dass er auch für Neulinge und Unerfahrene auf dem Gebiet verständlich ist. Er soll alle befähigen, ihre Tätigkeiten selbst oder in Zusammenarbeit mit externen Evaluierenden zu reflektieren.

Im ersten Teil des Leitfadens werden die Voraussetzungen für professionelles Evaluieren und der Nutzen von Evaluationen für den Kulturbereich erläutert. Theoretisches Wissen über Zweck und Anwendung wird vermittelt. Es ist unter anderem die Rede von Zieldefinition, Indikatorenfestlegung und von Wirkung. Im zweiten Teil wird Schritt für Schritt gezeigt, wie es geht. Wenn die Praxis es verlangt, werden Unterschiede in den Abläufen des Evaluierens bei kleineren und grösseren Institutionen sowohl bei externen wie internen Evaluationen aufgezeigt. Einzelne Kapitel oder Module können deshalb beim Lesen übersprungen werden. Die Grundsätze aber bleiben sich immer gleich.

Die Erklärungen aller verwendeten wichtigen und spezifischen Begriffe finden sich im Glossar am Ende des Leitfadens.

Obwohl die Herausgebenden vom Nutzen von Evaluationen überzeugt sind, wollen sie mit dem Leitfaden nicht dazu beitragen, dass von nun an jede kulturelle Tätigkeit evaluiert wird. Aufwand und Nutzen von Evaluationen müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Darum gibt der Leitfaden Kriterien, zu prüfen, ob in einem gegebenen Fall eine Evaluation angesagt ist oder nicht. Pro und Kontra werden diskutiert.

Wenn Sie als Kulturverantwortliche in Ihrer Arbeit künftig das Instrument Evaluation dort erfolgreich einsetzen können, wo es zu Klärungen führt, hat der Leitfaden seinen Auftrag erfüllt. In diesem Sinne hoffen die Herausgebenden, dass Sie auf den Geschmack kommen. Beginnen Sie bald und hören Sie nicht mehr auf: Evaluieren ist ein kontinuierlicher Prozess in Richtung Verbesserung.

Zielpublikum

Der Leitfaden richtet sich an Kulturverantwortliche, welche die Rahmenbedingungen kultureller und künstlerischer Arbeit mitgestalten, Strategien entwerfen oder selber Projekte umsetzen. Das sind Kulturvermittelnde, Kulturveranstaltende, Sponsoren, Kulturfördernde und Kulturschaffende, welche sich konzeptionell, organisatorisch und unterstützend für Vermittlung und Verbreitung von Kunst und Kultur engagieren. Das sind grosse Institutionen wie auch kleinere. Die Evaluation ist für alle diese Personen und Stellen als nützliches Instrument gedacht, um ihre vielseitigen Tätigkeiten zu überprüfen.

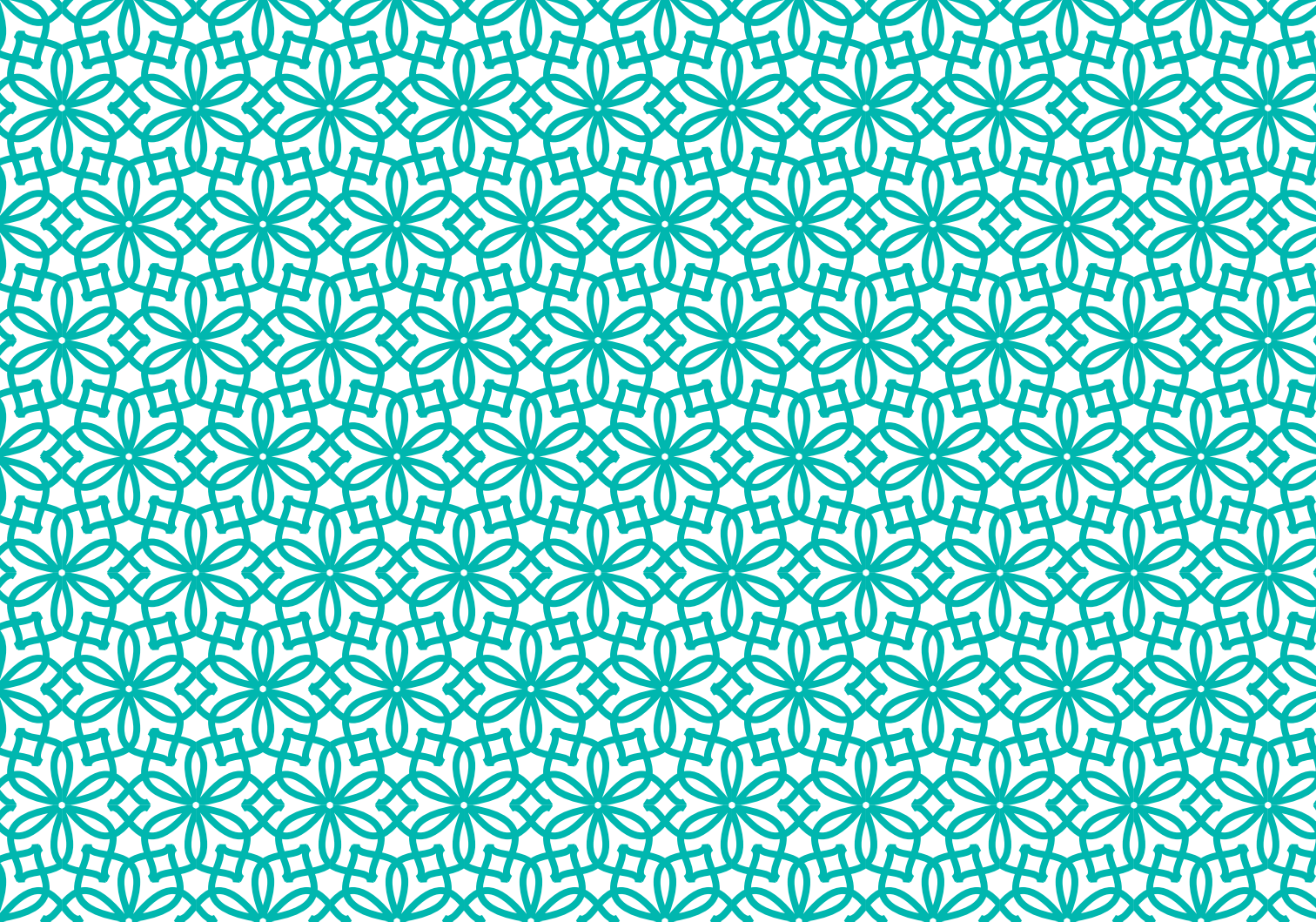
Für die Lesbarkeit des Textes wird diese Vielfalt an Positionen und Tätigkeiten in zwei Begriffen zusammengefasst, nämlich:

Kulturverantwortliche Damit ist das Zielpublikum des Leitfadens gemeint, das in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig ist.

Projekte Damit sind sowohl zeitlich befristete Vorhaben, Prozesse als auch längerfristige Programme und Strategien gemeint.

Was nicht Thema des Leitfadens ist

Der Leitfaden hilft nicht, Entscheidungen zu treffen bei Anfragen um finanzielle Unterstützung. Das Beurteilen von Gesuchen ist nicht sein Thema. Ebenso ist die Bewertung von Kunstwerken und künstlerischen Produktionen nicht Gegenstand des Leitfadens. Der Leitfaden hilft nicht, die Qualität von Kunst zu beurteilen.



Die Theorie

DER LEITFADEN GIBT IM ERSTEN TEIL EINBLICK IN DIE THEORETISCHEN GRUNDLAGEN DES EVALUIERENS – SOWEIT DIES NOTWENDIG IST, DAMIT SIE SICH AUF DEM WEG DURCH IHRE EVALUATIONEN ORIENTIEREN KÖNNEN. SIE ERFAHREN, WELCHE ZWECKE EVALUATIONEN VERFOLGEN UND WAS SIE VON IHREN ERGEBNISSEN ERWARTEN KÖNNEN. SIE BEKOMMEN AUSKUNFT ZU THEMEN WIE: IN WELCHEM FALL IST EINE EVALUATION DIE GEEIGNETE METHODE, UM FRAGEN ÜBER EIN PROJEKT ZU BEANTWORTEN, UND IN WELCHEM FALL NICHT? ODER WELCHER EVALUATIONSTYP WIRD IN WELCHEM FALL AM BESTEN EINGESETZT? IN DER AUSEINANDERSETZUNG MIT SOLCHEN ÜBERLEGUNGEN FÄNGT DIE VORBEREITUNG EINER EVALUATION AN. JEDOCH NICHT NUR! DIE IDEALE VORBEREITUNG BEGINNT BEREITS BEI DER PLANUNG EINES PROJEKTS, WENN EVALUATIONEN ALS INSTRUMENT DES PROJEKTMANAGEMENTS VERSTANDEN UND EINGESETZT WERDEN. WARUM DAS SINNVOLL UND WIE HILFREICH DAS IST, ZEIGEN IHNEN DIE KAPITEL 2 UND 3 DES ERSTEN TEILS.

Das Grundwissen für professionelle Evaluationen

1 Evaluation? Eine Definition

EVALUATIONEN SIND GEZIELTE UND ZEITLICH BEGRENZTE UNTERSUCHUNGEN, DIE DER BEURTEILUNG LAUFENDER ODER ABGESCHLOSSENER PROJEKTE DIENEN, EINSCHLISSLICH IHRER KONZEPTION, IHRER UMSETZUNG UND IHRER ERGEBNISSE. EINE EVALUATION BEDIENT SICH SYSTEMATISCHER METHODEN UND SETZT OBJEKTIVE KRITERIEN EIN, UM EIN PROJEKT ZU BEURTEILEN. UND SIE SUCHT NACH ERKLÄRUNGEN, FALLS EIN PROZESS NICHT WIE GEWÜNSCHT VERLÄUFT.

Ein Projekt evaluieren bedeutet also, zu analysieren, ob:

- * die im Konzept formulierten Ziele erreicht wurden
- * die Massnahmen (Input) zu den Zielen geführt haben
- * die Ziele mit angemessenem Aufwand erreicht wurden
- * die erwarteten Wirkungen (Outcome) sich eingestellt haben.

Evaluationen haben eine Analysefunktion und geben Empfehlungen über Anpassung, Einstellung oder Weiterentwicklung eines Projekts ab.

2 Warum evaluieren? Der Zweck von Evaluationen

EVALUATIONEN KÖNNEN VERSCHIEDENE ZWECKE HABEN. JE NACH ZWECK WERDEN ANDERE FRAGEN GESTELLT UND ERGEBNISSE ANDERS GENÜTZT. IM LEITFADEN WIRD DIE EVALUATION IN ERSTER LINIE ALS EIN PARTNERSCHAFTLICHES INSTRUMENT DARGESTELLT, UM GEMEINSAM EIN QUALITÄTSBEWUSSTSEIN ZU ENTWICKELN, ZU LERNEN UND LEISTUNGEN TRANSPARENT ZU MACHEN.

Evaluationen unterstützen Projektmitarbeitende darin, ihre Vorhaben zu optimieren, ihre Vorgehensweise den Qualitätsstandards anzupassen und ihre Leistungsfähigkeit zu vergrößern. Innerhalb einer Institution oder einer Projektgruppe tragen Evaluationen dazu bei, blinde Flecken aufzudecken und institutionelles Lernen zu fördern. Dem Management helfen sie, Entscheidungen zu treffen. Nach aussen vermögen sie Aktivitäten zu legitimieren und Rechenschaft für Projekte abzulegen. Evaluationen bewegen sich somit im Spannungsfeld von Transparenz, Kontrolle und Veränderung und haben stets eine gewisse Brisanz. Es geht oft um die Entscheidung für oder gegen ein Projekt bzw. für mehr oder für weniger Geld. Kulturverantwortliche können mittels Evaluationen zeigen, was ihre Leistungen und Ziele sind und wie sie diese erreichen.

Im Folgenden werden die vier hauptsächlichen Zwecke von Evaluationen erläutert:

- * Qualität überprüfen, optimieren und sichern
- * Entscheidungen vorbereiten
- * Lernen
- * Rechenschaft ablegen.

Qualität überprüfen, optimieren und sichern

Evaluationen, als Teil der Qualitätssicherung von Kulturverantwortlichen verstanden, wollen positiv auf die Qualität von Projekten einwirken. Mittels Evaluationen können kulturelle Projekte überprüft und verbessert werden. Eine Evaluation hilft einerseits, zu verstehen, warum bestimmte Ziele erreicht werden und andere nicht. Andererseits ermöglicht sie, für die Zukunft und die Weiterführung des Projekts realistische Ziele zu setzen und Strategien zu deren Überprüfung zu entwickeln. In diesem Sinne sind Evaluationen ein Instrument des Qualitätsmanagements.

BEISPIEL

COLLECTION CAHIERS D'ARTISTES VON PRO HELVETIA

Eine erste Monographie kann als Sprungbrett für eine internationale Künstlerkarriere dienen. Durch die Collection Cahiers d'Artistes, unterstützt Pro Helvetia seit 1997 Nachwuchstalente im Bereich visuelle Künste, indem sie ihnen eine Publikation ermöglicht. 2007 will die Abteilung Visuelle Künste die Wirkung der Cahiers auf die Kunstschaffenden und ihre Wahrnehmung durch Kunstvermittler/-innen (Museen, Galerien und unabhängige Kuratoren) untersuchen. Ist diese Förderstrategie ein gutes Instrument für die Förderung von vielversprechenden Kunstschaffenden? Eine erste Evaluation wird durchgeführt.

Die Cahiers werden gelobt, ohne entsprechende begleitende Fördermassnahmen spielen sie jedoch in der Karriereentwicklung der Kunstschaffenden und bei der Verbreitung von Schweizer Kunst im Ausland nur eine beschränkte Rolle. Die Evaluation ist kritisch in Bezug auf die Förderaktivitäten. Die Abteilung Visuelle Künste ändert darauf die Form der Präsentation. Die nächste Collection erscheint 2009 im Rahmen der Swiss Awards in Basel, parallel zur Art Basel, der grössten zeitgenössischen Kunstmesse der Schweiz. Eine kuratierte Inszenierung stellt die Cahiers und die Kunstschaffenden vor. Die Vernissage findet anlässlich der Verleihung der Schweizer Kunstpreise durch das Bundesamt für Kultur statt.

Diese neue Präsentationsform wird durch eine kurze Umfrage vor Ort evaluiert. Die Antworten sind fast einstimmig, das erste Ziel ist erreicht: Die Collection ist mitten im Geschehen drin, gut sichtbar, die Präsentation ist wirkungsvoll und politisch adäquat. Das zweite Ziel hingegen wurde weniger gut erreicht: Die Kunstschaffenden bleiben, auch wenn sie anwesend sind, am Rand der Aktivitäten. Bei der nächsten Förderaktivität wird es darum gehen, sie besser zur Geltung zu bringen.

2012 befragt eine neue Evaluation Fachpersonen und die Kunstschaffenden. Der Ton hat sich geändert. Die Kunstvermittler/-innen finden die Auswahl der Künstler/-innen besser als 2007. Die Kunstschaffenden fühlen sich unterstützt. Alle finden die Präsentation der Collection im Rahmen der Swiss Art Awards eine adäquate Form der Förderung. Die Cahiers sind sehr viel bekannter als damals. Um die Förderung der einzelnen Kunstschaffenden noch zu verstärken, werden ab 2013 mehrere Projekte für und mit den Künstler/-innen in verschiedenen Schweizer Institutionen durchgeführt. 2015 wird der Schwerpunkt auf die Förderung der Kunstschaffenden auf internationaler Ebene gelegt: Durch den Aufbau der Zusammenarbeit mit ausländischen Institutionen sowie durch eine Online-Plattform zur Promotion, Dokumentation und Archivierung.

Der Zweck der Evaluation ist, die Qualität zu überprüfen, zu optimieren und zu sichern.

Entscheidungen vorbereiten

Evaluationen helfen, Entscheide zu treffen und Prioritäten festzulegen. Sie liefern mit ihren Ergebnissen und Empfehlungen solide Grundlagen für strategische und operative Entschlüsse. Eine Evaluation entschei-

det selbst nichts, sondern bereitet lediglich den Boden für die Entscheidungen des Projektmanagements.

BEISPIEL

SCHLOSS WILDEGG

Das Schloss Wildegg im Kanton Aargau wird gerne besucht und ermöglicht dem Publikum, in eine barocke Atmosphäre einzutauchen. Um herauszufinden, wie die Direktion den Ort weiterhin lebendig erhalten kann, wird eine Umfrage bei Besuchern und Besucherinnen durchgeführt. Die erhobenen Daten unterstützen die Direktion bei ihrer Entscheidung bezüglich der Zukunft, nämlich den Schwerpunkt eher auf Aktivitäten im Zusammenhang mit dem damaligen Leben im Schloss und Vorführungen zu konkreten historischen Aspekten zu legen als auf Interventionen mit zeitgenössischer Kunst.

FILMFÖRDERUNG

Alle vier Jahre formuliert die Sektion Film des Bundesamts für Kultur neue Förderkonzepte für den Film. Das Schweizer Filmgesetz sieht vor, dass die Förderkonzepte regelmässig evaluiert werden. Seit Inkrafttreten dieses Gesetzes im Jahr 2001, werden die Förderkonzepte jedes Mal evaluiert und gehen einher mit den Diskussionen – vor allem mit der Filmbranche – bezüglich der Ausarbeitung des nächsten Förderkonzepts. So wird zum Beispiel die Unterstützung zur Entwicklung von Filmprojekten intensiviert, das System der Expertengremien wird restrukturiert oder die Ziele der Sektion werden präzisiert. Die Evaluation bereitet also die Entscheidungen des Bundesamtes (mit der Zustimmung des Eidgenössischen Departements des Innern) für die Folgephase vor.

BEISPIEL

ARTLINK

artlink, Büro für Kulturkooperation ist eine Dokumentations- und Förderstelle für Kunst und Kultur aus Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa in der Schweiz. 2009 wird im Auftrag der DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) als wichtigstem Geldgeber eine externe Evaluation durchgeführt. Die Evaluation untersucht auch Daten, die bisher von artlink nicht erfasst worden sind, wie zum Beispiel neben der Herkunft auch den aktuellen Wohnort der Künstler/-innen oder das Verhältnis zwischen den Beiträgen, die direkt an Kulturschaffende respektive an andere Akteure gehen. Diese Indikatoren erweisen sich als so nützlich, dass artlink sie in ihre regulären statistischen Erhebungen aufnimmt. Sie erlauben es, laufend zu überprüfen, ob der geplante Kurs eingehalten wird und schaffen breitere Grundlagen für Entscheidungen. Der Fonds, den artlink verwaltet, wird in der folgenden Programmphase verdoppelt. Die Evaluation hat festgestellt, dass bei Kulturschaffenden und Veranstaltern ein entsprechendes Bedürfnis besteht und dass die bestehenden Kapazitäten der Organisation bei einem Ausbau des Fonds effektiver eingesetzt werden können.

Der Zweck der Evaluation ist, einen strukturellen Entscheid vorzubereiten.

Lernen

Evaluierten bedeutet, aus Erfahrungen lernen. Werden Projekte durch ihre Akteure oder durch externe Personen kritisch reflektiert, lassen sich Lernprozesse in Gang setzen. Eine Evaluation hilft, das Funktionieren von Projekten besser zu verstehen.

Im Idealfall sind Evaluationen Element der Praxis einer lernenden Organisation, die andere Sichtweisen zulässt, um eigene Praktiken zu überdenken und neue Perspektiven zu entwickeln.

BEISPIEL

REGIONALE WIRKUNGSZIELE DER VERBINDUNGSBÜROS VON PRO HELVETIA

Die Verbindungsbüros von Pro Helvetia in Kairo, Johannesburg, New Delhi und Shanghai fördern die Verbreitung zeitgenössischen Schweizer Kunstschaffens und den Kulturaustausch zwischen den betreffenden Regionen und der Schweiz. Für die Programmphase 2012-2015 arbeiten sie erstmals regionale Wirkungsziele mit entsprechenden Indikatoren aus. 2014 führt Pro Helvetia eine interne Zwischenevaluation zum Stand der Realisierung dieser Ziele durch. Diese bringt den Verbindungsbüros neue Erkenntnisse über den Kontext und die Wirkung ihrer Arbeit und fließt in die Erarbeitung der Ziele für die Folgephase ein.

So zeigt sich bei PH Johannesburg, dass zeitgenössischer Tanz wegen der Fragilität der lokalen unabhängigen Plattformen nur schwierig und mit grossem Aufwand zu vermitteln ist. In Zukunft soll deshalb das Gewicht stärker auf Formate gelegt werden, die ein breiteres Publikum im südlichen Afrika erreichen. Im Bereich Musik ist Pro Helvetia erfolgreich und verfügt über ein adäquates Netzwerk in Südafrika. Die Evaluation zeigt, dass neue regionale Musiknetzwerke entstanden sind, die nun eine stärkere Ausrichtung auf regionale Zusammenarbeit erlauben.

Das Wirkungsziel von PH Kairo, ein Netzwerk funktionaler Partner/-innen in der Region zu schaffen, konnte nicht realisiert werden, einerseits wegen der politischen Instabilität, andererseits, weil wenig geeignete Partner existieren und das Interesse für zeitgenössische Schweizer Kunst beschränkt ist. Die Folgephase sieht deshalb die Entwicklung neuer Formen längerfristiger Zusammenarbeit zwischen Schweizer und ägyptischen Kulturschaffenden vor, die Wissensaustausch und Projektentwicklung einschliessen.

Ein weiterer Zweck der Evaluation ist Lernen, um die Qualität zu sichern.

Rechenschaft ablegen

Kulturverantwortliche müssen nachweisen, dass sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen sorgfältig und effizient umgehen, insbesondere mit öffentlichen Geldern. Sie wollen also zeigen, dass sie mit ihren Leistungen die erwarteten Ziele erreichen. Wo das übliche Monitoring und die regel-

mässige Berichterstattung hinsichtlich eines Aspektes oder mehrerer Aspekte vertieft werden sollen, kann eine Evaluation zusätzliche und vergleichende Daten liefern und eine Aktivität eventuell legitimieren: Die Evaluation zeigt, dass die geleistete Arbeit dem politischen Mandat, den Zielen der Institution, des Projekts oder der Leistungsvereinbarung entspricht.

BEISPIEL

DIE RECHENSCHAFTSLEGUNG

- * Eine private Firma will Kulturprojekte unterstützen, um ihren Namen und ihr Image im kulturellen Kontext zu profilieren. Eine kleine Abteilung wird dafür gegründet. Nach einigen Jahren will die Firma wissen, ob das Ziel der Bemühungen erreicht ist. Ein externer Experte als neutrale Person evaluiert. Die Abteilung als Durchführungsorgan der Evaluation wäre für die Leitung der Firma weniger glaubwürdig gewesen.
- * Eine Gemeinde am Rand einer grossen Stadt unterstützt eigene kleinere kulturelle Institutionen. Die Institutionen sollen die Attraktivität der Gemeinde steigern, Orte der Begegnung sein und Jugendlichen Gelegenheiten zum Musizieren bieten. Die Kultureinrichtungen scheinen ihre Ziele zu erreichen, die quantitativen Ergebnisse sind sehr zufriedenstellend. Doch nicht alle Stimmen in der Gemeinde sind mit den relativ hohen Ausgaben für diese kulturellen Zwecke einverstanden, umso weniger, als viel Kultur in der nahen Stadt angeboten wird. Vor einer neuen Finanzperiode beschliesst der Gemeinderat, die kleineren Kulturinstitutionen zu evaluieren. Eine Hochschule erhält den Auftrag, den spezifischen Nutzen für die Gemeinde zu untersuchen. Nur ein externer Partner kann die Exekutive überzeugen, dass die kulturellen Institutionen ein Gewinn für die Gemeinde sind, dass sie ihre Zwecke erfüllen und deshalb weiter finanziert werden sollten!

In beiden Fällen hilft die Evaluation, das Projekt vor den Verantwortlichen zu legitimieren.

3 Was evaluieren? Die inhaltlichen Aspekte von Evaluationen

EVALUATIONEN KÖNNEN SICH MIT SEHR VERSCHIEDENEN ASPEKTEN EINES PROJEKTS BEFASSEN. JE NACHDEM, WAS DIE PROBLEMATIK DES PROJEKTS UND DER ZWECK DER EVALUATION SIND, WIRD DIE FRAGESTELLUNG ANDERS DEFINIERT. WICHTIG IST, DASS DIE EVALUATION EINEN KLAREN FOKUS HAT UND SICH AUF WENIGE ASPEKTE KONZENTRIERT. EVALUATIONEN MIT ZU VIELEN UND ZU BREITEN FRAGESTELLUNGEN RISKIEREN, AUFWENDIG ZU WERDEN, UNPRÄZISE ANTWORTEN ZU LIEFERN UND UNVERBINDLICH ZU BLEIBEN. EINE WIRKSAME EVALUATION BESCHRÄNKT SICH AUF EINE AUSWAHL UND SOMIT AUF EINE BEGRENZTE ANZAHL VON FRAGESTELLUNGEN.

Der Inhalt einer Evaluation muss präzisiert werden. Evaluationen konzentrieren sich im Wesentlichen auf einen oder mehrere der folgenden Aspekte:

Relevanz Tut das evaluierte Vorhaben das Richtige (gemessen am Kontext, am Veränderungsbedarf, am Bedarf von Zielgruppen)?

Nachhaltigkeit Was bleibt (voraussichtlich) nach Beendigung der Massnahme? Sind die in Gang gesetzten Prozesse und Wirkungen von Dauer?

Impact Welche Wirkung hat das evaluierte Vorhaben auf den Kontext? Was wird über die Zielsetzungen hinaus erreicht?

Effektivität Werden die Ziele des Vorhabens (des Projekts, der dauerhaft erbrachten Leistungen) erreicht?

Effizienz Werden die Dinge richtig getan? Ist der geleistete Aufwand angemessen?

Die fünf Begriffe gelten in der Evaluationstheorie als zentral. Sie werden deshalb im Leitfaden noch weiter erklärt; zuerst im Kapitel 7 (Die Wirkungsanalyse und ihre Anwendung in Evaluationen) und später im praktischen Teil (Kapitel 11, Etappe 2). Dort sind zu jedem einzelnen Aspekt eine Liste von Fragen zu finden, auf welche Evaluationen antworten können. Die Auflistung soll Kulturverantwortlichen helfen, die passenden Evaluationsfragen zu ihrem Projekt zu formulieren.

Häufig geht eine Evaluation mehreren Aspekten nach; dabei schliessen sich die Aspekte nicht aus, sondern ergänzen sich vielmehr. Beispielsweise ist die Untersuchung des Impacts oft mit der Analyse der Zielerreichung verknüpft. Oder der Aspekt Effizienz – kurz: das Verhältnis von Aufwand und Ertrag – äussert sich auch zu den Zielen des evaluierten Vorhabens. Die Nachhaltigkeit ist ohne einen Blick auf die Relevanz gar nicht darstellbar. Ausserdem beschäftigen sich Evaluationen mit dem Kontext der evaluierten Vorhaben, mit dem Beitrag des Projekts an ein Gesamtprogramm oder mit den Prozessen, die zwischen den Akteuren ablaufen; ein einzelner Aspekt allein kann nicht alles abdecken.

4 Wann evaluieren? Die Anforderungskriterien an Evaluationen

SYSTEMATISCHES EVALUIEREN ALLER TÄTIGKEITEN UND LEISTUNGEN IST EIN DING DER UNMÖGLICHKEIT UND AUCH NICHT WÜNSCHENSWERT. JEDE INSTITUTION WIRD SICH SCHON AUS FINANZIELLEN GRÜNDEN GUT ÜBERLEGEN, WAS SIE EVALUIEREN WILL, BZW. IN WELCHEM BEREICH SIE BEDARF AN ZUSÄTZLICHEN INFORMATIONEN HAT. EINE EVALUATION SOLL EXEMPLARISCH, NACHVOLLZIEHBAR UND NOTWENDIG SEIN. MITARBEITENDE WERDEN UMSO MEHR VON EINER EVALUATION PROFITIEREN, JE STÄRKER SIE AM EVALUATIONSPROZESS BETEILIGT SIND.

Evaluationen werden nur durchgeführt, wenn mehrere der folgenden Anforderungskriterien erfüllt sind:

Notwendigkeit Der Entscheid über die Fortsetzung oder Anpassung eines Projekts steht bevor.

Generalisierbarkeit Die Evaluation wird Ergebnisse zeigen, die auf andere Themen übertragbar sind. Die Ergebnisse werden exemplarisch und generalisierbar sein.

Wirksamkeit Die Evaluation und ihre Ergebnisse werden Auswirkungen haben. Die Erkenntnisse können in die Planung oder die Fortsetzung des Projekts oder in andere Projekte einfließen.

Lösungen Es besteht Bedarf an Lösungsvorschlägen – auf inhaltlicher, organisatorischer oder struktureller Ebene.

Verhältnismässigkeit Der Aufwand und der Nutzen der Evaluation stehen in einem vernünftigen Verhältnis.

Motivation Die Bereitschaft, sich am Änderungsprozess zu beteiligen, ist bei den betreffenden Mitarbeitenden wie auch bei der Projektleitung vorhanden. Man wird die Empfehlungen der Evaluation ernst nehmen und bereit sein, sie umzusetzen.

ZU DEN MERKMALEN EINER EVALUATION



* Sie ist nützlich, weil sie sich an der Fragestellung und am Informationsbedürfnis der Evaluierten und der Benutzer der Evaluation orientiert.

* Sie ist durchführbar, weil sie durchdacht, realistisch und kostengeprüft ist und von gegenseitigem Respekt geprägt wird.

* Sie ist korrekt, weil sie ethischen und rechtlichen Kriterien genügt und die Privatsphäre sowie das Wohlergehen aller Beteiligten berücksichtigt.

* Sie ist genau, weil ihre Ergebnisse transparent und nachvollziehbar sind.

Selbstverständlich können weitere oder andere Anforderungskriterien für eine Institution oder Projektleitung von Bedeutung sein. Jedenfalls ist es wichtig, Kriterien zu definieren. Damit wird die Beantwortung der Frage, ob evaluiert werden soll oder nicht, vereinfacht und die Entscheidung kann überlegt getroffen werden. Kulturverantwortliche sollten festlegen, welches Gewicht die einzelnen Kriterien für sie und ihr Projekt haben.

Evaluationen und Mitarbeitende

Projektmitarbeitende sowie Projektleitende sind in der Regel an einem Evaluationsprozess interessiert. Sie wollen lernen und möchten ihre Projekte qualitativ verbessern und Veränderungen gestalten. Evaluieren ist eine Chance zur Entwicklung – nicht nur für die Institution. Die Teamarbeit wird verstärkt und die Anerkennung des Projekts steigt. Moderne Betriebskultur fordert die Zusammenarbeit von Leitenden und Mitarbeitenden; eine gemeinsame Beteiligung an der Projektplanung und der Evaluationsvorbereitung ist der beste Weg, Motivation zu fördern.

Werden Evaluationen von vorgesetzten Instanzen verordnet, kommen sie bei Evaluierten schnell als Kontrollmassnahme oder als Misstrauensvotum gegenüber der geleisteten Arbeit an. Daher ist der Widerstand gegen solche Evaluationen meistens grösser, und der Gewinn für die Evaluierten kleiner als bei selber initiierten Evaluationen. Wichtig ist, den Gewinn für das Projekt und die Personen hervorzuheben. Die Praxis zeigt, dass viele Ängste und Befürchtungen verschwinden, wenn die Evaluation professionell durchgeführt wird. Eine gewisse kritische Haltung wird bei einigen Evaluierten bestehen bleiben und gehört zur Praxis des Evaluierens. Evaluierende sind sich dessen bewusst und haben gelernt, damit umzugehen.

DAS SPRICHT FÜR EINE EVALUATION

- Im politischen oder institutionellen Umfeld stehen Änderungen an.
- Eine neue, wichtige Massnahme oder ein neues Projekt ist eingeführt worden; die Qualität soll gesichert werden.
- Ein Projekt tritt in eine neue Phase, ohne dass Zwischenergebnisse erreicht worden sind.
- Im Personalbereich oder bei den Verantwortlichkeiten haben sich Änderungen ergeben.
- Eine Rechenschaftslegung wird verlangt.
- Ein Fallbeispiel (<good practice>) soll dargestellt werden; Erfahrungen und Erkenntnisse aus einem Projekt sollen aufgearbeitet und bekannt gemacht werden.

DAS SPRICHT GEGEN EINE EVALUATION

- Der Abbruch eines Projekts steht bevor; der Aufwand würde keinen Ertrag bringen.
- Es bestehen schwerwiegende menschliche Konflikte zwischen den Beteiligten; es gibt Mängel in der Personalführung oder Schwierigkeiten unter dem Personal oder im Team.
> Angebracht sind Teambegleitung, Supervision, Coaching, Intervention des höheren Managements usw.
- Die Verantwortlichkeiten sind unklar.
> Angebracht sind Organisationsanalyse, Supervision, Intervention des höheren Managements usw.
- Externe Probleme erschweren oder behindern die Durchführung von Projekten; die Projektleitung hat keine Macht über sie: Gesetzesänderungen, Budgetkürzung, Unwetter, Unruhen usw.

5 Wie evaluieren? Die Evaluationstypen

EVALUATIONEN KÖNNEN VON SPEZIALIST/-INNEN (EXTERN) REALISIERT ODER VON PROJEKT-BETEILIGTEN SELBST (INTERN) DURCHFÜHRT WERDEN. DIE BEIDEN TYPEN VON EVALUA-TIONEN UNTERSCHIEDEN SICH IN DER AUTORSCHAFT, NICHT ABER AUFGRUND DER ANGE-WANDTEN METHODEN. EINE WEITERE WICHTIGE UNTERTEILUNG BERÜCKSICHTIGT DEN ZEITPUNKT DES EVALUIERENS: VOR DEM START EINES PROJEKTS, WÄHREND DES PROJEKTS ODER NACH DEM PROJEKT. DEMENTSPRECHEND VARIIEREN BEI DIESER UNTERSCHIEDUNG DIE EINSATZZIELE STARK; JE NACH DER FRAGESTELLUNG UND DEM ZWECK EINER EVALUATION EIGNET SICH DER EINE ODER ANDERE TYP. DIE FOLGENDE CHARAKTERISIERUNG HILFT, DIE PASSENDE EVALUATION ZU FINDEN.

5.1 Extern oder intern evaluieren

Bei externen wie internen Evaluationen sind Fragestellungen, Methoden und Lernprozesse dieselben. Unterschiedlich gestalten sich nur die Rollen und Verantwortlichkeiten der Akteure. Mit dem Blick von aussen respektiv von innen werden mittels geeigneter Methoden Informationen über das Projekt und dessen Umfeld gesammelt, um die gestellten Fragen beantworten zu können.

In der Entscheidung für eine externe oder interne Evaluation spielen zusätzlich zur Fragestellung und zum Zweck Budget, Know-how, Personal und Zeit eine Rolle. In der Praxis geschieht es oft, dass eine Eva-

luation nach aussen vergeben wird, weil die Zeit für die Durchführung fehlt. Oder die Evaluation wird selbst gemacht, weil wenig Geld zur Verfügung steht. Wichtiger als Geld und Zeit sollten jedoch andere Gründe sein; sie werden im Folgenden besprochen.

Die externe Evaluation und ihre Stärken und Schwächen

Die klassische Form ist die externe Projekt-evaluation. Extern bedeutet hier, dass die Evaluierenden nicht im zu evaluierenden Projekt mitarbeiten. Vielmehr nehmen sie eine Expertenfunktion ein, um den Evaluationsfragen nachzugehen.

Distanz und Unabhängigkeit sind die **Stärken** einer externen Evaluation. Die Evaluierenden können aufgrund ihrer Erfahrungen Vergleiche ziehen und Dinge bemerken, die involvierten Personen nicht (mehr) auffallen. Die externe Evaluation ist ein besonderes Ereignis, das sich vom Alltäglichen abhebt. Sie hilft dadurch, Betriebsblindheit zu überwinden, und ermöglicht Lernen.

Ein weiterer Vorteil ist, dass externe Personen je nach Evaluationsergebnis bei der Umsetzung der Massnahmen unterstützend wirken können. Fragen zu Nachhaltigkeit, Impact und Effektivität können durch externe Evaluationen besser beantwortet werden. Sie eignen sich besonders gut für sachliche Aspekte, komplexe Sachverhalte und Gesamtbeurteilungen.

Schliesslich darf ein extern Beobachtender mit Begeisterung über ein Projekt berichten, die Erfolge aufzeigen und sie würdigen, was bei einer internen Analyse schnell als wenig glaubwürdig taxiert würde.

Die **Schwächen** der externen Evaluation liegen im grossen Vorbereitungsaufwand und in höheren Kosten. Eine externe Evaluation stellt zudem eine Momentaufnahme dar, in der aktuelle Ereignisse die richtige Einschätzung eines längeren Zeitraums leicht überlagern können. Diese Schwäche wird zumindest teilweise ausgeglichen, wenn sich die Evaluation auf die Ergebnisse eines Monitorings abstützt. Bei einer externen Evaluation kann auch der Selbsterkenntnisprozess reduziert sein.

Die interne Evaluation und ihre Stärken und Schwächen

Bei der internen Evaluation analysieren entweder die Akteure selbst oder eine damit beauftragte interne Person das Projekt. Bei Bedarf kann eine aussen stehende Person zur Moderation des Prozesses beigezogen werden. Die Theorie unterscheidet manchmal zwischen interner Evaluation und Selbstevaluation. Mit Letzterem ist ein Prozess gemeint, der viel mit der Analyse der eigenen Verantwortungsbereiche, mit der Überprüfung der eigenen Tätigkeiten und der Haltung innerhalb eines Arbeitsfeldes zu tun hat. Die interne Evaluation hingegen sucht Antworten auf Fragen, die den Ablauf und die Erreichung der Projektziele betreffen und weniger die Verantwortlichkeiten. Im Leitfaden wird dieser feine Unterschied nicht weiter berücksichtigt.

Die **Stärken** der internen Evaluation liegen in der vertieften und spezifischen Kenntnis, welche die Evaluierenden vom Projekt und den beteiligten Institutionen haben.

Eine interne Evaluation kann flexibel und mit wenig Aufwand periodisch durchgeführt werden. Sie ermöglicht rasche Kurskorrekturen, indem beispielsweise periodisch Monitoringdaten analysiert werden.

Erfolg versprechend ist sie, wenn die Beteiligten genügend selbstkritisch sind. Dann führt die interne Evaluation in der Regel zu verstärkter Teambildung und besserer Zusammenarbeit. Selbst evaluieren führt bei den Beteiligten zu einem grossen Lerneffekt und zu einer hohen Sensibilisierung für die Auseinandersetzung mit Zieldefinitionen und Qualitätsmanagement. In diesem Fall können die Vorschläge für Veränderungen schnell umgesetzt werden.

Schwächen treten vor allem auf, wenn vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr gesehen wird und die Distanz zum Alltagsgeschäft fehlt. Eine interne Evaluation setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus, was in der Praxis oft vernachlässigt wird. Bereits im Voraus sollten ihre Ziele, Fragen und Indikatoren definiert werden. Wer Indikatoren bestimmt, neigt dazu, sichere, das heisst erfolgreiche Indikatoren festzulegen, damit das Projekt in gutem Licht da steht. Fehlende Neutralität aufgrund von Interessenkonflikten sind Schwächen von internen Evaluationen, selbst dann, wenn von der Projektleitung eine professionelle kritische Haltung erwartet wird. Zudem sind Zeit und Wille für die Nachbereitung der Ergebnisse nicht immer in genügendem Masse vorhanden.

Es besteht die Gefahr, dass eine interne Evaluation entweder die eigenen Aktivitäten glorifiziert oder zu bescheiden darstellt. Richtig ist, diese offen und kritisch zu hinterfragen und dadurch zu legitimieren.

BEISPIEL

KOORDINATIONSPROJEKT DES INTERNATIONALEN MUSEUMSTAGES IN DER SCHWEIZ

Die Vorstände des Verbandes der Museen der Schweiz (VMS) und der Schweizer Sektion des Internationalen Museumsrats (ICOM Schweiz) führen gemeinsam den internationalen Tag der Museen durch. Ziele des Tages sind: die schweizerischen Museen bei einem breiten Publikum bekannt zu machen und Vermittlungsprojekte zu lancieren.

Die Aktivitäten des Jahres 2006 werden als Test betrachtet. Sie werden evaluiert, um die Museumstage der Folgejahre dank diesen Erfahrungen richtig zu handhaben und ihre Qualität zu sichern. Ein Fragebogen wird von den beauftragten Projektkoordinatoren der beiden Verbände verfasst und allen beteiligten Museen geschickt. Erfragt werden nicht nur Auskünfte über quantitative Daten, sondern auch die Zufriedenheit der beteiligten Museen mit der Qualität des Museumstages in ihrem Haus und mit der nationalen Koordination.

Die Evaluation wird im Generalsekretariat des VMS und ICOM koordiniert und analysiert. Auf der Basis der Ergebnisse treffen die Vorstände vorwiegend strukturelle Entscheidungen, welche die Organisation und Planung der folgenden Museumstage erleichtern. Dazu gehört vor allem die Einführung eines Projektmanagement-Modells, das in Übereinstimmung mit der Kapazität des Generalsekretariats zur Standardisierung der Prozesse und zur Professionalisierung der Organisation der Museumstage beiträgt.

Seither wird den Museen jedes Jahr nach dem Museumstag ein Fragebogen vorgelegt um zu überprüfen, ob sie mit ihrer Beteiligung und mit der Koordination zufrieden sind. Gemäss den Antworten und geäusserten Bedürfnissen werden auch Neuerungen eingeführt. So wird zum Beispiel 2014 vom Generalsekretariat eine Twitteraktion lanciert und betreut.

Die interne Evaluation kann einfach und spezifisch durchgeführt werden.

Kombination von externer und interner Evaluation

Die externe Evaluation kann mit der internen sehr gut kombiniert werden; die beiden Formen ergänzen sich. Beide Vorgehensweisen tragen zum Lernprozess und zum Verständnis des Projekts bei. Externe Evaluationen bauen sogar mit Vorteil auf interne Evaluationen auf. Ergebnisse aus einer internen Untersuchung können für eine externe Untersuchung wichtige Impulse geben und umgekehrt. Oft wird eine Mischform gewählt: Einige Themen werden intern evaluiert, andere extern; Fragen nach der strategischen Ausrichtung und Wirkung des Projekts werden zum Beispiel extern behandelt, Abläufe und Arbeitsprozesse intern.

Die Vorarbeit durch die interne Evaluation reduziert den Aufwand für die externe Evaluation. Eine interne Evaluation kann aber auch während einer externen Evaluation stattfinden, um eine spezifische Frage oder ein Problem zu analysieren. Oder die externe Evaluation nimmt die Ergebnisse der abgeschlossenen internen Evaluation als Grundlage und analysiert diese.

Eine interne Evaluation als Vorbereitung für eine externe Evaluation kann Widerstände reduzieren und die Beteiligten durch den vorangegangenen Prozess selbstsicherer und motivierter machen.

BEISPIEL

BEI EINER GEMISCHTEN EVALUATION KANN DIE EXTERNE FACHPERSON ZUM BEISPIEL FOLGENDES ÜBERNEHMEN:

- * hilft bei der Definition von Projektzielen und Indikatoren
- * formuliert das interne Evaluationsdesign
- * trägt zur Formulierung der Schlüsselfragen bei
- * formuliert oder korrigiert die Fragebogen
- * führt qualitative Interviews
- * analysiert die quantitativen Daten
- * eine bestimmte Frage oder eine Gruppe von Schlüsselfragen evaluieren
- * dort eine Begleitung bieten, wo sich die Projektverantwortlichen weniger sicher fühlen

In einer internen Evaluation wird punktuell ein externer Experte / eine externe Expertin zugezogen.

DAS SPRICHT FÜR EINE EXTERNE EVALUATION

Akzeptanz

- Unabhängigkeit und Unparteilichkeit sind gefragt
- Wesentliche Veränderungen stehen bevor
- Widerstände gegenüber der Evaluation werden erwartet
- Ergebnisse können nicht akzeptiert werden
- Rechenschaft über das Projekt muss abgelegt werden

Objektivität

- Distanz zum Thema und zum Projekt ist wichtig
- Distanz zu den Betroffenen ist nötig
- Interessenkonflikte sind möglich
- Blick von aussen ist gefragt

Lernen

- Erweiterung der eigenen Perspektive ist beabsichtigt
- Blinde Flecken sind aufzudecken
- Zusammenhänge sind zu erkennen
- Erkenntnisse aus ähnlichen Vorhaben können eingebracht werden
- Eine Sicht von aussen ist hilfreich
- Möglichkeiten der Generalisierung bestehen

Ressourcen

- Keine Zeit, um die Evaluation selbst durchzuführen
- Kein oder wenig Know-how, um die Evaluation selbst durchzuführen; spezielles Fachwissen ist notwendig
- Das Budget für eine externe Evaluation ist vorhanden

Komplexitätsgrad

- Komplexe Fragestellung liegt vor
- Umfangreiches Datenmaterial wird benötigt
- Die Erhebungsmethoden sind aufwendig
- Eine grosse Anzahl von Personen muss befragt werden oder ist von der Evaluation betroffen
- Infragestellung der Leitung des Projekts ist möglich
- Eine gewisse Spannung zwischen den Beteiligten und/oder strukturelle Schwierigkeiten liegen vor

DAS SPRICHT FÜR EINE INTERNE EVALUATION

Akzeptanz

- Die Entscheide werden mitgetragen

Lernen

- Das Thema verlangt eine Sicht von innen
- Ein Lernprozess steht im Zentrum, z.B. Entwicklung des Teamgeistes
- Die Projektleitung will lernen, mit Evaluationen umzugehen
- Das Evaluieren soll als permanenter Prozess gestaltet werden

Ressourcen

- Genügend Zeit ist vorhanden
- Methodisches Know-how ist verfügbar oder kann in nützlicher Frist erlernt werden
- Ein Budget für Evaluation liegt nur beschränkt vor

Komplexitätsgrad

- Monitoringdaten werden laufend gesammelt
- Die Erhebungsmethoden sind einfach
- Ein beschränkter Personenkreis ist von der Evaluation betroffen

5.2 Der Zeitpunkt des Evaluierens

Evaluationen lassen sich nach dem Zeitpunkt ihrer Durchführung im Verlauf eines Projekts unterscheiden. Ihr Einsatzzweck variiert je nach Termin der Untersuchung. Die folgende Tabelle stellt diesen Zusammenhang dar. Dabei handelt es sich um theoretische Unterscheidungen, die sich in

der Praxis oft überschneiden. Es geht darum, sich Gedanken zu machen, wann eine Evaluation durchgeführt werden soll. Je nach Fragestellung müssen die Daten für eine Evaluation zu einem bestimmten Zeitpunkt gesammelt werden.

BEISPIEL

BESUCHERBEFRAGUNG IM NATURHISTORISCHEN MUSEUM

Die Museumsdirektion möchte ihr wissenschaftliches Angebot attraktiver gestalten und die Zahl der Museumsbesuche vergrössern. Bevor sie beliebige Massnahmen ergreift, soll die Lage analysiert werden. Dazu braucht es demografische Daten zu den Besuchern/-innen, Informationen über deren Nutzung von Werbekanälen sowie Kenntnis von deren Haltung gegenüber der Darstellung von naturwissenschaftlichem Wissen und der Thematik des Museums. Was Besucher/-innen an Wissen, Ideen und Anregungen aus dem Museum mit nach Hause nehmen, ist eine der Fragen. Ein Mitarbeiter wird beauftragt, die Evaluation durchzuführen; eine Besucherbefragung anhand eines Fragebogens wird vorbereitet. Einen Monat lang werden Besucher/-innen nach ihrem Museumsbesuch im Eingangsbereich von Projektmitgliedern (Mitarbeitende und Studenten/-innen) auf eine Befragung angesprochen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa 15 Minuten und bei Rückgabe erhalten die Befragten zum Dank einen Gratis Eintritt. Nach Abschluss der Befragung analysiert der mit der Evaluation beauftragte Mitarbeiter die gesammelten Daten und schlägt der Direktion Massnahmen für die Zukunft vor.

Hier wurden eine interne und eine Ex-ante-Evaluation erfolgreich durchgeführt.

Zeitpunkt

Einsatzzweck

Vor Beginn eines Projekts	<u>Ex-ante-Evaluationen</u> (vorausschauende Evaluationen) liefern Grundlagen für die zukünftige Ausrichtung und Entwicklung eines Projekts.
Während eines Projekts	<p>Begleitende Evaluationen</p> <ul style="list-style-type: none">* <u>Prozessevaluationen</u> beziehen sich auf die Umsetzung und den Verlauf eines Projekts und fokussieren auf Zielerreichung, Qualitätsprüfung und Sicherung. Sie werden oft punktuell nach gewissen Phasen eines Projekts durchgeführt, um das Projekt anzupassen.* <u>Formative Evaluationen</u> geben laufend Rückmeldungen über Verlauf und Umsetzung des Projekts. Ausserdem geben sie Anregungen zu dessen Verbesserung. Sie werden parallel zu einer Aktivität durchgeführt. Formative Evaluationen haben das Ziel, den Verlauf und die Leistungen eines Projekts durch (meist intern genutztes) kontinuierliches Feedback günstig zu beeinflussen und zu verbessern. Die Projektbeteiligten wollen lernen.
Beim Abschluss eines Projekts oder am Ende einer Phase	<u>Summative Evaluationen</u> bewerten rückblickend den Verlauf, die Ergebnisse und Wirkungen eines Projekts. Dieser Evaluationstyp zielt auf eine Beurteilung und Analyse von Projekten ab und wird oft zur Entscheidungsfindung, etwa über die Weiterführung oder den Abbruch einer Aktivität, eingesetzt sowie zur Qualitätssicherung.
Nach Abschluss eines Projekts	<u>Ex-post-Evaluationen</u> erfassen die langfristigen Wirkungen eines Projekts (Impact) und dessen Nachhaltigkeit. Um die Wirkung darstellen zu können, greifen Ex-post-Evaluationen oft auf Daten zurück, die vor Beginn des Projekts gesammelt wurden. Nur so können gezielte Veränderungen gemessen werden.

Die Projektplanung als Voraussetzung für erfolgreiche Evaluationen

6 Der Sinn der Planung

EVALUATIONEN SIND UMSO NÜTZLICHER UND IHRE DURCHFÜHRUNG UMSO EINFACHER JE BESSER EIN PROJEKT GEPLANT IST. EVALUATIONEN VERGLEICHEN DIE IN DER PROJEKTPLANUNG VORGEGEHENEN ZIELE MIT DEM TATSÄCHLICH ERREICHTEN. OFT STELLT MAN IN DER PRAXIS FEST, DASS DER VERGLEICH SCHWIERIG IST, WEIL DIE ZIELE UND ANGESTREBTEN WIRKUNGEN VON PROJEKTEN NICHT KLAR UND MESSBAR DEFINIERT WORDEN SIND. BESTENFALLS SIND SIE IN KONZEPTEN ENTHALTEN UND GLEICHEN ABSICHTSERKLÄRUNGEN. DADURCH WIRD DIE ANALYSE VON ZIELERREICHUNG UND WIRKUNG SCHWIERIG. EIN THEORETISCHER EXKURS ÜBER DIE FESTLEGUNG DER VON EINEM PROJEKT ANGESTREBTEN WIRKUNGEN, DIE DEFINITION VON ENTSPRECHENDEN ZIELEN, SOWIE DIE BESTIMMUNG VON RICHTWERTEN UND INDIKATOREN ZUR MESSUNG DER ZIELERREICHUNG ERWEIST SICH DESHALB IN DIESEM LEITFADEN ALS SINNVOLL.

Evaluieren zeigt auf, wie wichtig es ist, im Planungsprozess die sogenannte Wirkungskette zu präzisieren. Mittels der erbrachten Leistungen und der zur Verfügung gestellten Ressourcen werden die Projektverantwortlichen eine bestimmte Wirkung auf eine Zielgruppe zu erreichen suchen, in der Hoffnung, dass diese unmittelbare Wirkung einen dauerhaften Impact zur Folge hat. Eine gute Projektplanung sieht eine solche Folge von Wirkungen vor.

Ein Projekt zu evaluieren, bei dem nur die operationellen Ziele (Realisierung des Projekts) definiert wurden, ist möglich. Man kann in diesem Fall Fragen der Projektstruktur, des Managements, der Organisation, der Finanzierung etc. untersuchen.

Aber es gibt keine Basis um zu beurteilen, ob das durchgeführte Projekt das richtige Publikum erreicht hat, ob es das Publikum in der gewünschten Form erreicht hat, ob die gewünschte Botschaft vermittelt wurde, ob die Situation wie gewünscht verändert werden konnte oder ob das Projekt dazu beigetragen hat, die Situation einer Zielgruppe zu verbessern. Dies alles gehört in den Bereich der angestrebten Wirkungsziele, also der Ziele, die auf der Wirkungsebene definiert wurden.

Falls die bei der Planung festgelegten Ziele nicht (ganz) erreicht oder übertroffen werden, wird eine professionelle – interne oder externe – Evaluation nach den Gründen fragen. Man wird Erklärungen suchen und Verbesserungen einleiten, eventuell sogar die Ziele und Richtwerte an die neue Situation anpassen.

7 Die Wirkungsanalyse und ihre Anwendung in der Evaluation

MIT WIRKUNG WIRD DIE GESAMTHEIT DER ERGEBNISSE EINES PROJEKTS BESCHRIEBEN, DIE AUF DEN VERSCHIEDENEN EBENEN DER WIRKUNGSKETTE ERREICHT WERDEN. ES HANDELT SICH ALSO NEBEN DEN UNMITTELBAREN RESULTATEN DES PROJEKTS UM DIE WIRKUNGEN, DIE BEI DER/DEN FESTGELEGTE ZIELGRUPPE/N ERREICHT WERDEN SOWIE DEN IMPACT, DER ÜBER DIE ZIELGRUPPEN HINAUS GEHT. DER ERFOLG EINES PROJEKTS WIRD WESENTLICH BESTIMMT DURCH EINE KOHÄRENTE VERKNÜPFUNG DIESER EBENEN.

Ein Wirkungsmodell ist kohärent, wenn die Aktivitäten und Ressourcen (Input), die Massnahmen und erbrachten Leistungen (Output), die direkten Wirkungen auf die Zielgruppen (Outcome) und die weiterreichenden Veränderungen (Impact), welche das Projekt hervorruft, eine logische Folge bilden. Die eingeleiteten Aktivitäten führen dazu, dass die Dinge in Bewegung kommen. Die Massnahmen und Leistungen bedingen die Realisationen des Projekts, welche wiederum den Impact beeinflussen. Bei der Planung eines Projekts diese logische Folge von Wirkungen zu definieren und die Ziele für jede Ebene zu festzulegen, wird den Erfolg des Projekts begünstigen.

Es sind also folgende drei Ebenen von Zielen in Verbindung mit den angestrebten Wirkungen, die ein Projekt charakterisieren:

- * Die **Oberziele**, die sich auf die angestrebte nachhaltige Wirkung beziehen (Impact)
- * Die **Projektziele**, die sich auf die direkten und unmittelbaren Wirkungen eines Projekts beziehen (Outcome)
- * Die **operationellen Ziele**, die sich auf die Durchführung des Projekts beziehen (Output).

Die Einschätzung der Resultate eines Projekts wird auf diesen drei Ebenen vorgenommen.

Die Tabelle rechts ist wichtig, weil sie dieses rechte komplexe Kapitel über die verschiedenen Wirkungsebenen schematisch darstellt. Die folgenden Seiten beinhalten zudem mehrere Beispiele dieser Planungslogik und entsprechende Erklärungen.

Unerwartete Wirkungen

Projekte und dauerhaft erbrachte Leistungen können auch unvorhergesehene Wirkungen zeigen – erfreuliche und andere. Letzteren ist besondere Beachtung zu schenken, im schlechtesten Fall behindern sie die Zielerreichung. Es können jedoch auch positive unerwartete Wirkungen auftreten. Beispielsweise dann, wenn eine Zielgruppe neue und nicht geplante Aktivitäten entwickelt und eine Dynamik entsteht, die als bereichernd empfunden wird.

VERANSCHAULICHUNG DER WIRKUNGSKETTE

	Operationeller Projektbereich In der Verantwortung des Projektmanagements		Wirkung des Projekts Direkte Wirkungen auf die Zielgruppe(n) Langzeitwirkung auf den Kontext	
Zielhierarchie	<u>Ebene 1: Aktivitäten</u>	<u>Ebene 2: Resultate</u>	<u>Ebene 3: Projektziel</u>	<u>Ebene 4: Oberziel</u>
	Input -->	Output -->	Outcome -->	Impact
Ziele eines Projekts gemäss Konzept	Handlungen der Projektverantwortlichen zur Projektplanung und Projektorganisation: Vollzug	Massnahmen und Produkte, die von den Projektverantwortlichen umgesetzt werden: die erbrachten Leistungen	Reaktionen der Zielgruppen auf den Output (erwartete und unerwartete Reaktionen)	Wirkungen als dauerhafte Verbesserung der Situation der Zielgruppe (Oberziele)
Zusammenfassung der Projektstrategie	Aktivitäten und Ressourcen des Projekts	Vom Projektteam realisierte Produkte und Leistungen	Veränderungen der Situation der Zielgruppen des Projekts. Den Outcome muss das Projekt anzielen, ohne ihn vollständig garantieren zu können.	Verbesserung einer allgemeinen Situation, Wirkung auf das Umfeld, in dem das Projekt aktiv ist. Den Impact kann das Projekt nicht garantieren, nur ansteuern.
Indikatoren	Werden nicht mit Indikatoren gemessen. Es wird lediglich gefragt, ob die Inputs geleistet wurden oder nicht. Inputs sind die Voraussetzungen für Outputs.	Stellen fest, ob die Outputs in genügender Quantität und Qualität erzielt werden.	Stellen fest, ob die geplanten Veränderungen erreicht wurden.	Stellen fest, ob eine Wirkung auf das Projektumfeld stattgefunden hat.
Evaluationsaspekte		Effizienz	Effektivität (Wirksamkeit)	Wirkung (Impact), Nachhaltigkeit, Relevanz

7.1. Oberziele (Impact)

Die Oberziele werden als nachhaltige Wirkungen und Veränderungen für einen bestimmten Kontext definiert. Sie enthalten die Idee einer Verbesserung: Verbesserung der Lebensqualität der Menschen in einer Region, Unterstützung der lokalen künstlerischen Kreativität, Verbreitung der Schweizer Kultur im Ausland, Förderung des Musiktalents der Kinder, Zugang zu Kunst für alle, etc. Diese Art Ziele leiten sich oft aus der Mission, dem Leitbild oder einer Vision der betreffenden Institution ab. Sie sind das Abbild der strategischen Orientierung eines Projekts und der Ambitionen der Verantwortlichen bezüglich der Wirkung ihrer Tätigkeit.

Auch wenn diese Ziele sich auf der Ebene einer Mission ansiedeln, sind sie der Motor der Aktivitäten und die Vision, auf die sie sich ausrichten. Klassisch wird der Impact als die letzte Stufe der Wirkungskette verstanden. Die angestrebten Veränderungen bezüglich eines Kontexts werden dank der Umsetzung der vorhergehenden Phasen erreicht.

Die Oberziele sind schwierig zu evaluieren, weil sie oft längerfristig angelegt sind – es braucht daher Zeit bis man feststellen kann, ob die Wirkungen effektiv nachhaltig sind - und vor allem weil es nicht immer möglich ist, zu rekonstruieren, was effektiv eine Veränderung bewirkt hat. Verschiedene Elemente können zusammenspielen, und diese Art von Veränderungen ist selten direkt kausal und einer einzigen Ursache zuzuordnen. Die Evaluation der direkten Wirkungen erlaubt es jedoch häufig, einzuschätzen, ob die Resultate mit den erhofften nachhaltigen Wirkungen im Einklang sind.

BEISPIELE

ANGESTREBTE NACHHALTIGE WIRKUNGEN (IMPACT)

SELEKTIVE FILMFÖRDERUNG

Das Bundesamt für Kultur unterstützt das Filmschaffen (von der Verfassen von Skripts von bis zur Postproduktion von Filmen) auf Antrag. Durch diese Unterstützung strebt das BAK folgende nachhaltigen Wirkungen an: ein Qualitätskino in der Schweiz, das verschiedene Genres umfasst und breit vertrieben wird, die Existenz einer gesunden und unabhängigen Filmbranche in der Schweiz.

DIE <KULTURLEGI> DER CARITAS

Finanzielle Not führt auch in der Schweiz oft zu gesellschaftlicher Ausgrenzung. Um dies zu verhindern, hat Caritas die KulturLegi lanciert. Die KulturLegi verschafft Personen mit geringem Einkommen und ihren Kindern einen leichten Zugang zum kulturellen, sportlichen und Bildungsangeboten. Die KulturLegi hat zum Ziel, die Integration von armutsbetroffenen Menschen in die Gesellschaft zu fördern, ihre Gesundheit zu verbessern und soziale Isolation zu verhindern.

<SO TÖNT UNSERE WELT>

Der Zweck aller Aktivitäten des Vereins <Zuhören Schweiz> ist es, die Bedeutung des aufmerksamen Zuhörens bewusst zu machen und die Lust, die Freude und die Kompetenz zum Zuhören zu entwickeln. Das Projekt <So tönt unsere Welt> fördert die Fähigkeit von Kindern, sich die Welt mit den Ohren zu erschliessen und sie umfassend wahrzunehmen.

DER LEITADEN <EVALUIEREN IN DER KULTUR. WARUM, WAS, WANN UND WIE?>

Durch die Publikation dieses Leitfadens wollen das Migros-Kulturprozent und Pro Helvetia zur Entwicklung einer Evaluationskultur bei den Verantwortlichen für Kulturprojekte beitragen. Sie wollen so die Qualität von kulturellen Projekten, Programmen und Strategien stützen. Die im Leitfaden verwendeten Begriffe und Erklärungen sollen zu einer Referenz werden.

BEISPIELE

LABEL + THÉÂTRE ROMAND

<Label+ théâtre romand> hat zum Ziel, das professionelle Theaterschaffen in der Westschweiz zu fördern durch die Unterstützung der Produktion und der Verbreitung von grossen Theaterprojekten. Gegründet und finanziert von den französischsprachigen Kantonen und dem Kanton Bern für seinen frankophonen Teil, sieht Label+ Théâtre Romand die Zusicherung einer bedeutenden finanziellen Unterstützung für zwei Projekte vor, die in einem alle zwei Jahre durchgeführten Wettbewerb ausgewählt werden. Der angestrebte Impact? Eine lebendige Theaterlandschaft in der Romandie, hohe Qualität einer grösseren Anzahl von Westschweizer Produktionen, ein zufriedenes Publikum, internationale Ausstrahlung der Westschweizer Theaterkultur.

REGIONALMUSEUM OFTRINGEN

Die Leitung des Ortsmuseums Oftringen will das Museum neu positionieren. Es geht um das Weiterbestehen des Museum – das durch dessen gute Integration in die Region abgesichert werden soll. Oberziel ist es, dass das Museum als ausserschulischer Lernort anerkannt und rege benutzt wird. Es wird von Lehrkräften und Schüler/-innen, aber auch von den Eltern und den politischen Akteuren in der Region positiv wahrgenommen.

7.2 Projektziele (Outcome)

Die direkten Wirkungsziele festzulegen, die durch die Aktivitäten erreicht werden sollen, ist ein wichtiges Element bei der Projektentwicklung. Es geht darum, zu präzisieren, auf welche Zielgruppe/n man Einfluss nehmen will und welche Veränderungen man herbeiführen will. Die eingeleiteten Massnahmen oder die strategische Ausrichtung peilen bestimmte Zielgruppen an, wollen bestimmte Resultate erreichen, gewisse Verhaltensweisen verändern, ein bestimmtes Ziel erreichen. Hier geht es um konkrete und unmittelbare Veränderungen, die beobachtet werden können.

Die angestrebten Wirkungen zu präzisieren hilft dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, Schwerpunkte zu setzen, spezifische Aktivitäten in Bezug auf das, was man erreichen will, zu entwickeln. Die direkten Wirkungsziele werden als beobachtbare Verhaltensänderungen oder messbare Produkte formuliert. Sie müssen durch Indikatoren erfasst werden können.

Diese Stufe der Wirkungskette ist wichtig, doch geht sie ziemlich oft vergessen zwischen der Entwicklung konkreter Aktivitäten und der Diskussion über den Impact, der mit einer generellen Mission verbunden ist. Das Handeln gewinnt die Oberhand, man muss die Ausstellung vorbereiten, die nächste Saison planen, die Ausschreibung organisieren und die Preisträger/-innen auswählen, sicherstellen, dass das Festival stattfindet, Entscheide treffen aufgrund der Eingaben der Kunstschaffenden. Es fehlt aber ein Glied in der Kette, das Glied zwischen der Aktion und der Mission. Ein Glied, das unverzichtbar ist und bei dem es darum geht, über die Relevanz der eigenen Aktivität nachzudenken.

Diese Reflexion verlangt manchmal Mut, denn sie ist im Kulturbereich noch nicht wirklich üblich. Mut, weil man es eher gewohnt ist, eine konkrete Aktion zu definieren als eine direkte Wirkung. Weil es einfacher ist, über durchgeführte Aktivitäten Rechenschaft abzulegen als über mehr oder weniger gut erreichte Wirkungen zu diskutieren und zu verstehen zu versuchen, wie man sie nächstes Mal besser erreichen kann.

Die Reflexion über die direkten Wirkungsziele bringt die Projektverantwortlichen dazu, Fragen zu stellen wie: An welche Zielgruppe/n richtet sich meine Ausstellung und an welche Zielgruppe/n nicht? Welche Botschaft will ich den Kindern mit der Kulturvermittlung im Musikbereich übermitteln? Welche Veränderungen wollen wir durch eine Politik zu unabhängigen Theaterkompagnien erreichen, damit ihre Situation sich wirklich verbessert? Wozu sind die Absolvent/-innen eines Evaluationsseminars am Schluss des Kurses befähigt? Welche Botschaft soll ein Tanzfest vermitteln und für wen?

Auf diese Fragen zu antworten verlangt eine grosse Ehrlichkeit. Alle Verantwortlichen für ein Projekt oder eine Institution sollten sich diesen Fragen stellen und die Wirkungen präzisieren, die sie auf gewisse Zielgruppen erreichen wollen.

BEISPIELE

DIREKTE WIRKUNGEN AUF EINE ODER MEHRERE ZIELGRUPPEN (OUTCOME)

SELEKTIVE FILMFÖRDERUNG

Die durch die Filmförderung angestrebten direkten und unmittelbaren Wirkungen sind vor allem, den Schweizer Filmschaffenden (Produzent/-innen, Regisseur/-innen, aber auch Techniker/-innen) zu ermöglichen ihren Beruf auszuüben, sicherzustellen, dass der Nachwuchs sich einen Platz unter diesen Professionellen schaffen kann und zu garantieren, dass das Publikum in jeder Sprachregion der Schweiz einheimische Filme sehen kann, darunter auch solche, die in der Sprache der selben Region gedreht wurden.

DIE <KULTURLEGI> DER CARITAS

Ein bedeutender Teil der armutsbetroffenen Menschen benutzen die KulturLegi regelmässig. Durch die Teilnahme an Kultur- und Sportveranstaltungen haben sie mehr soziale Kontakte und fühlen sich selbstsicherer und besser integriert. Gleichzeitig gewinnen die Anbieter zusätzliches Publikum, stärken ihr Image und unterstützen mit ihrem Engagement Menschen, die dadurch neue Perspektiven gewinnen.

<SO TÖNT UNSERE WELT>

Die involvierten Schulkinder haben sich intensiv mit dem Hören auseinandergesetzt und können darüber berichten. Sie achten bewusst und aufmerksam auf Geräusche - Alltagsgeräusche sowie Klänge, die sie selber produzieren - und Musik. Die Kinder und Jugendliche erfahren ausserdem, was es heisst, aufeinander zu hören und respektvoll miteinander umzugehen. Die Lehrpersonen sind befähigt selber das Thema Zuhören mit ihren Schulklassen weiter zu vertiefen.

DER LEITFADEN <EVALUIEREN IN DER KULTUR. WARUM, WAS, WANN UND WIE?>

Die Verantwortlichen von Kulturprojekten erwerben durch die Lektüre des Leitfadens Grundkenntnisse der Evaluation. Diese Kenntnisse ermuntern und ermutigen sie, sich mit der Evaluation ihrer Projekte auseinanderzusetzen. So überlegen sie sich, welche Projekte evaluiert werden sollten und welche nicht. Sie mandatieren Evaluator/-innen für externe Evaluationen oder organisieren interne Evaluationen. Bei neuen Projekten denken sie schon in der Planungsphase an die Evaluation.

BEISPIELE

<LABEL+ THÉÂTRE ROMAND>

Die ausgewählten Theaterkompagnien haben nicht nur eine anspruchsvolle Produktion auf die Bühne gestellt, sondern auch die neuen Herausforderungen einer grösser angelegten Produktion gut gemeistert. Die Westschweizer Theater stellen ihre Bühnen für die vom <Label+ Théâtre romand> geförderten Produktionen zur Verfügung. Veranstalter in den andern Sprachregionen der Schweiz und im Ausland interessieren sich für das Westschweizer Theaterschaffen und öffnen ihm ihre Türen.

REGIONALMUSEUM OFTRINGEN

Kinder, Jugendliche und Schulklassen der Region kommen ins Museum und nehmen es als partizipativen Lernort wahr. Sie lernen Neues über ihre Gemeinde und die Menschen, die dort leben. Die Schulklassen setzen sich aktiv mit aktuellen Themen und der Entwicklung ihrer Gemeinde auseinander. Die Kinder und Jugendlichen entwickeln eine engere Beziehung zum Regionalmuseum, sie werden zu regelmässigen Besucher/-innen.

7.3 Operationelle Ziele (Output)

Sobald die Projektverantwortlichen die Wirkungen und Wirkungsziele präzisiert haben, die sie erreichen wollen, definieren sie angemessene Massnahmen um diese Ziele zu erreichen und formulieren operationelle Ziele in Bezug auf die Projektdurchführung. Sie legen die Ressourcen fest, die sie benötigen. Die operationellen Ziele beziehen sich also auf die Aktion selber, die greifbaren Realisationen und alles, was es braucht, um sie durchzuführen. Die operationellen Ziele sind oft gut definiert und bilden eine Voraussetzung für die Durchführung der Aktivitäten.

In der Praxis ist der Dialog zwischen den angestrebten Wirkungen und den zu entwickelnden Massnahmen oft verkürzt! Die Projektverantwortlichen entwickeln Aktivitäten – ein Festival, eine neue Ausstellung, ein Unterstützungsprogramm für junge Künstler/-innen, etc. – manchmal ohne sich die Zeit zu nehmen (oder nehmen zu können) sich zu fragen, welche Wirkung ihr Projekt haben soll, vor allem auf der Outcome-Ebene.

Einzig die operationellen Ziele werden definiert. So geschieht es, dass das operationelle Ziel zum Hauptziel des Projekts wird. Das Festival muss durchgeführt werden, das Geld muss verteilt werden, die Unterstützung der Kunstschaffenden im Ausland organisiert werden, die Ausstellung muss stattfinden! Das Projekt wird realisiert, sehr gut oft, aber die angestrebten Wirkungen gehen vergessen zugunsten der konkreten Durchführung der Aktivitäten.

Im Rahmen einer Evaluation kann es interessant sein, schon die Planungsphase anzuschauen, nicht nur die Phasen der Realisation und der Auswertung. Alle Etappen einer Projektrealisation können Informationen liefern.

BEISPIELE

OPERATIONELLE ZIELE (OUTPUT)

SELEKTIVE FILMFÖRDERUNG

Konkret ist ein Formular für die Abgabe von Dossiers aufgeschaltet, die Expertenkommissionen, im Rahmen derer Fachleute die Dossiers evaluieren, sind organisiert und die Entscheide des Bundesamtes für Kultur werden den Antragsteller/-innen kommuniziert, die angenommenen Dossiers werden begleitet bis der Film in die Kinos kommt etc.

DIE <KULTURLEGI> DER CARITAS

Ein grosse Anzahl von Partnerorganisationen – Kultur-, Sport- und Bildungsinstitutionen – nehmen am Projekt teil. Die KulturLegi ist verteilt, die betroffenen Personen sind informiert und vor allem profitieren sie von den kulturellen und sportlichen Angeboten.

<SO TÖNT UNSERE WELT>

Für das Projekt <So tönt unsere Welt> sind mehrere Aktivitätsfelder entwickelt worden: Workshops in Schulklassen mit Musikpädagog/-innen, Hörrätsel und <Hörpostkarten>, die von den Schulkindern gestaltet werden und auf einer Hörlandkarte der Schweiz auf der Website des Vereins <Zuhören Schweiz> aufgerufen werden können. Als Unterstützung für Lehrpersonen werden Ideen und Materialien zum Zuhören zur Verfügung gestellt. Für die Organisation und Durchführung der Aktivitäten wurde ein Verein gegründet, Finanzierungen wurden gesucht und sind sicher gestellt. Eine begleitende externe Evaluation ist organisiert, um das Projekt kontinuierlich zu optimieren.

DER LEITFADEN <EVALUIEREN IN DER KULTUR. WARUM, WAS, WANN UND WIE?>

Der Leitfaden ist publiziert, dreimal neu aufgelegt und für die 4. Auflage aktualisiert. Verschiedene vom Migros-Kulturprozent und von Pro Helvetia organisierte Veranstaltungen (Informationstage, Kongress, Seminare und eine Umfrage) ermöglichen es, den Leitfaden möglichst breit bekannt zu machen.

<LABEL+ THÉÂTRE ROMAND>

In enger Abstimmung mit der professionellen Theaterszene ist eine unterstützende Struktur auf die Beine gestellt worden. Sie umfasst ein Sekretariat, eine Begleitgruppe und eine Jury. Die neue Fördermassnahme ist über die Medien kommuniziert, eine Webseite eingerichtet. Nach drei Wettbewerben und der Nominierung von sechs Stücken wird eine Evaluation organisiert um die zukünftigen Entscheidungen bezüglich der adäquaten Form zu Weiterführung des Projekts zu unterstützen.

REGIONALMUSEUM OFTRINGEN

Die Lehrkräfte und die Schulleitungen von Oftringen sind über den Willen zur Zusammenarbeit des Museums informiert. Die Information ist überzeugend. Die Schulkinder und die Lehrpersonen partizipieren konkret an der Museumsarbeit und tragen zur Vorbereitung der nächsten Ausstellungen bei. Das Thema und das Konzept der Ausstellungen werden von der Direktion so gewählt, dass die Schulkinder aktiv einbezogen werden können. Ein Beispiel: bei einer Ausstellung über den Wandel der Einkaufsgewohnheiten und der Ladenstruktur in der Gemeinde haben die Schulkinder im Altersheim nachgeforscht, was die Waren früher kosteten und was man zum täglichen Bedarf benötigte.

8 Die Ziele formulieren

AUSGANGSPUNKT JEDER PLANUNG IST DIE FESTLEGUNG VON ZIELEN. DIE KLARE ZIELSETZUNG IST DIE REFERENZGRÖSSE, DER DAS RESULTAT DER UMSETZUNG GEGENÜBER GESTELLT WIRD UND AN DER DIE VERÄNDERUNGEN ZWISCHEN DEM ANFANGS- UND DEM ENZUSTAND GEMESSEN WERDEN KÖNNEN. ERST HINTERHER IST ES MÖGLICH ZU BEURTEILEN, OB DIE GEWÄHLTEN MASSNAHMEN ZUR ZIELERREICHUNG DIE RICHTIGEN WAREN. DIE FORMULIERUNG VON ZIELEN IST DESHALB SORGFÄLTIG VORZUNEHMEN.

Als Test für die Qualität von Zielformulierungen gilt ihre Überprüfbarkeit. Können die Ziele gemessen werden? Sind sie quantifizierbar? Können sie erfragt werden?

Wenn Indikatoren zu Zielen gefunden werden können, sind diese präzise genug formuliert.

Am einfachsten ist es, sich zu merken, dass Ziele SMART sein sollten, das heisst:

- * Specific (spezifisch)
- * Measurable (messbar)
- * Achievable (erreichbar)
- * Realistic (realistisch)
- * Time bound, Time related (zeitlich begrenzt)

BEISPIEL

JUNGES PUBLIKUM FÜR EIN MUSEUM GEWINNEN

Ein Museum will mittels museumspädagogischer Aktivitäten auch das junge Publikum anziehen, hat aber kein Geld, eine Museumspädagogin einzustellen. Die Leitung beschliesst eine Reihe von Massnahmen: Einmal im Monat wird eine Familienführung angeboten, einmal im Jahr wird ein Aktionstag für Familien durchgeführt und es werden Workshops für Schulklassen offeriert. Die Planung und die Durchführung der Aktivitäten werden einer externen Fachperson für Bildung und Vermittlung übertragen.

Nach einem Jahr werden die Aktivitäten beurteilt. Die Beurteilung fällt aus Sicht der Museumsleitung ernüchternd aus: An den Familienführungen sind Kinder und Jugendliche nach wie vor in der Minderheit, der Aktionstag zieht etwa gleich viele Erwachsene wie Kinder und Jugendliche an, und von den insgesamt zehn ausgeschrieben Workshops sind nur fünf durchgeführt worden.

Die Einschätzung der Fachperson für Bildung und Vermittlung ist positiver: An den Familienführungen nehmen jeweils 15 bis 30 Prozent Kinder und Jugendliche teil, der Aktionstag zieht insgesamt 80 Personen an, davon die Hälfte Kinder und Jugendliche, und die Hälfte der ausgeschrieben Workshops konnte im vorgesehenen Zeitrahmen durchgeführt werden. Anfragen für drei weitere Workshops liegen vor.

Nach Diskussionen einigen sich die Beteiligten fürs nächste Jahr auf folgende Ziele und zusätzliche Massnahmen:

Familienführungen Projektziel: Der Anteil an Kindern und Jugendlichen an Familienführungen liegt in Zukunft durchschnittlich bei 20%. Massnahme: Die Familienführungen finden regelmässig statt und werden in relevanten Printmedien sowie im Flyer und auf der Homepage des Museums publik gemacht.

Aktionstag Projektziel: Der Aktionstag zieht mindestens 100 Personen an. Das Programm ist so gestaltet, dass es sowohl Kinder und Jugendliche wie auch Erwachsene anspricht. Massnahme: Der Aktionstag wird auf den internationalen Museumstag gelegt, damit das Museum von der Öffentlichkeitsarbeit des Museumsverbandes profitieren kann.

Workshops Massnahme: Die Workshops werden in Zusammenarbeit mit der städtischen und der kantonalen Koordinationsstelle für Schulveranstaltungen durchgeführt. Zusätzlich finden Einführungen für Lehrpersonen statt.

Längerfristiges Ziel: Bis in fünf Jahren hat sich der Anteil des jungen Publikums im Museum verdreifacht.

Die Ziele werden gemäss SMART konkretisiert.

ZUR FORMALEN AUSGESTALTUNG VON ZIELEN



- * Ziele geben einen zu erreichenden Zustand an: <Die Stammgäste sind sensibilisiert für die Situation der Autorinnen aus islamischen Ländern.>
- * Ziele geben den Zeitpunkt an, an dem dieser Zustand erreicht sein soll: <Die Nachfrage nach den Werken von Autorinnen aus der islamischen Welt in der Buchhandlung und der Bibliothek des Literaturhauses in XY steigt innerhalb eines Jahres um 20% [Richtwert].>
- * Ziele sind im Indikativ Präsens formuliert: <Die Stammgäste sind sensibilisiert.>
- * Ziele sind konkret definiert, damit sie präzise gemessen werden können. Vage Formulierungen wie <Die Zufriedenheit soll möglichst gross sein> sind zu vermeiden. Stattdessen wird ein Vergleichsmaßstab eingeführt: <Die Zufriedenheit einer Zielgruppe steigt in den nächsten zwei Jahren um 10%.>

ZIELE FORMULIEREN: GUTE UND SCHLECHTE BEISPIELE

- * Hinweis: Die Ziele beschreiben einen Zustand, der erreicht werden soll.
Richtig: <Die Kinder lesen die Texttafeln in der Ausstellung.>
Falsch: <Damit sie verstanden werden, werden die Texttafeln von Klassen älterer Schüler verfasst.> [Es handelt sich hier um eine methodische Frage, nicht um ein Ziel.]
- * Hinweis: Die Ziele geben an, wann dieser Zustand erreicht werden soll.
Richtig: <Bis Ende Jahr sind alle Texttafeln neu gestaltet.>
Falsch: <Die Texttafeln werden sofort neu gestaltet.>
- * Hinweis: Die Ziele werden im Indikativ Präsens formuliert.
Richtig: <Die Texttafeln sind für Kinder attraktiv gestaltet.>
Falsch: <Um das Interesse der Kinder zu wecken sollen die Texttafeln angepasst werden.>
- * Hinweis: Die Ziele werden konkret formuliert, damit sie genau evaluiert werden können.
Richtig: <Die Anzahl Kinder, welche die Texttafeln beachten, steigt in den nächsten zwei Jahren um 10%.>
Falsch: <Die Anzahl der Kinder, welche die Texttafeln beachten, ist so gross wie möglich.>

BEISPIEL

DAS LITERATURHAUS IN XY UND DAS PROJEKT <AUTORINNEN AUS ISLAMISCHEN LÄNDERN>

Oberziel: Die Stammgäste des Literaturhauses in XY sind für die Situation von Autorinnen aus islamischen Ländern sensibilisiert.

Direktes und unmittelbares Wirkungsziel: Die Nachfrage nach Werken von Autorinnen aus der islamischen Welt nimmt in der Buchhandlung und der Bibliothek des Literaturhauses von XY innert eines Jahres um 20% zu [Referenzwert].

Operationelle Ziele: Das Literaturhaus organisiert jedes Jahr zwei Lesungen sowie eine Podiumsdiskussion und eine Pressekonferenz mit Autorinnen aus der islamischen Welt.

TIPPS

ZUR FORMALEN AUSGESTALTUNG VON ZIELEN



* Ziele geben nicht an, wie sie erreicht werden. Das geschieht bei der Definition der Aktivitäten beziehungsweise der Massnahmen. So beschreibt der Satz <Als Massnahmen organisiert das Literaturhaus zwei Lesungen mit Autorinnen aus der islamischen Welt, eine Podiumsdiskussion und eine Medienkonferenz.> eine durchzuführende Aktivität und nicht ein zu erreichendes Ziel. Es handelt sich also höchstens um ein operationelles Ziel.

9 Die Richtwerte und die Indikatoren festlegen

AUCH WENN DIE ZIELE KONKRET FORMULIERT SIND, LÄSST SICH DIE ZIELERREICHUNG MEISTENS NICHT OHNE WEITERES DARAUS ABLESEN. DESHALB IST ES NOTWENDIG, MIT INDIKATOREN ZU ARBEITEN. SIE WERDEN WÄHREND DER PROJEKTPLANUNG BESTIMMT. DIE FRAGE DABEI IST, AB WANN DIE ERBRACHTEN LEISTUNGEN ODER DIE ANGESTREBTE WIRKUNG ALS ZUFRIEDENSTELLEND ANGESEHEN WERDEN KANN. DESHALB LEGT MAN RICHTWERTE FÜR DIE ZUFRIEDENHEIT FEST. IN DER ARBEIT VON KULTURVERANTWORTLICHEN IST DIESES VORGEHEN NOCH NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH; DOCH AUCH HIER DARF MAN SAGEN, WAS MAN ERREICHEN WILL! NUR SO KANN WÄHREND DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG GEMESSEN WERDEN, OB DIE ZIELE ERREICHT WERDEN. UND IST DIES NICHT DER FALL, KANN KORRIGIEREND INGEWIRKT WERDEN.

Richtwerte zu definieren, ist nicht einfach; man sollte sich Zeit dafür nehmen. Am besten werden die Richtwerte so lange diskutiert, bis sich alle Projektbeteiligten darüber einig sind. Die Messlatte sollte nicht zu hoch, aber auch nicht zu tief angesetzt werden: Sie muss realistisch, angemessen und erreichbar sein. Es ist ein wenig wie ein Spiel, das mit jedem Mal einfacher wird.

Richtwerte und Indikatoren werden mehr und mehr auch in Leistungsverträgen aufgeführt. Die Befürchtungen von Projektverantwortlichen, dass die Geldgeber die Projekte deshalb kritischer anschauen, sind verständlich. Doch wenn diese Werte von Anfang an gemeinsam diskutiert und definiert wurden, ist ihre Akzeptanz bei allen Beteiligten grösser.

BEISPIEL

ZUFRIEDENHEIT MIT EINEM PROJEKT

- * <Ich als Museumsdirektorin bin mit drei Ausstellungen pro Jahr zufrieden. Insgesamt müssen sie 10% mehr Eintritte erzielen als letztes Jahr.>
- * <Ich als Direktor des städtischen Orchesters bin mit fünfzehn zeitgenössischen Musikkonzerten pro Jahr zufrieden. Ich nehme 7% weniger Publikum im Saal in Kauf. Wichtiger ist für mich, dass neue Musik gespielt wird.>
- * <Ich als Laienchorleiter bin zufrieden, wenn während des Jahres drei neue Sänger/-innen dazukommen und keine austreten.>
- * <Ich als Leiter des Artists-in-Residence-Hauses bin zufrieden, wenn alle Zimmer das ganze Jahr besetzt sind und wenn alle Kunstschaaffenden mindestens zehn künstlerisch interessante Kontakte herstellen können.>
- * <Ich als Veranstalterin des Theaterfestivals bin zufrieden, wenn zwei Drittel der Vorstellungen ausverkauft sind.>
- * <Ich als Galeriebesitzer bin zufrieden, wenn mein Umsatz pro Jahr um 3% steigt.>
- * <Ich als Fotografin bin zufrieden, wenn innerhalb eines Jahres meine Fotos in einem bekannten Magazin erscheinen.>

Die messbaren Grössen für die Zufriedenheit werden individuell festgelegt.

Kulturelle Institutionen suchen gern nach einfachen quantitativen Indikatoren, um damit ihre Vorhaben beschreiben und Geldgeber (und sich selber) zufrieden stellen zu können. Für den Zweck eines Monitorings ist dies legitim und oft genügend. Eine Evaluation jedoch verlangt nach weiteren Indikatoren, nach solchen, die eng mit den Zielen des Projekts verknüpft sind; diese Indikatoren sind spezifisch und nicht bei allen Vorhaben identisch.

Bei kulturellen Veranstaltungen wird oft die Besucherzahl als Indikator für den Erfolg respektive Misserfolg definiert. Es gilt: voller Saal, Ziel erreicht. Diese Feststellung ist nur dann richtig, wenn der Indikator Ausverkaufter Saal von vornherein als Massstab für den Erfolg festgelegt worden ist. Es kann sein, dass eine Institution eine anspruchsvolle Konzertreihe mit zeitgenössischen Komponisten etablieren will und dafür einen halbleeren Saal in Kauf nimmt. Hier liegt der bewusst gewählte richtige Indikator anderswo: etwa in einer Veränderung der Spielkultur der Musiker, in der Einbettung moderner Musik in Orchesterrepertoires, in anspruchsvollen CD- und Radioeinspielungen oder gar im Lerneffekt, durch den Musiker begreifen, dass zeitgenössische Musik nicht schwieriger als etablierte zu spielen ist.

Stimmige Indikatoren stehen immer in Bezug zu den Zielsetzungen des Vorhabens und berücksichtigen die Werte, die für das jeweilige Projekt gelten. Sie erlauben, die Zielerreichung oder allgemeiner die Wirkungen von Vorhaben nicht bloss abzuschätzen, sondern plausibel zu beurteilen. Das schafft Transparenz, und alle Beteiligten wissen, woran der Erfolg eines Projekts gemessen wird: zum Beispiel daran, wie viele Projekte welcher Art realisiert werden sollen, wer das Zielpublikum des Projekts sein soll, wie viele Besucher erwartet und wie viele positive Medienberichte angestrebt werden.

Meistens reicht eine kleine Zahl von Indikatoren aus; jede Fragestellung benötigt aber mindestens einen Indikator. Wichtig ist, dass Projektverantwortliche und Evaluierende sich über die gewählten Indikatoren einig sind. Als Regel gilt: Zählen, was zählbar ist. Keinen Sinn macht es, etwas bewerten zu wollen, was gar nicht angestrebt wird.

BEISPIEL

<COLLECTION CAHIERS D'ARTISTES>

Bei der Publikation Collection Cahiers d'Artistes lautet die Evaluationsfrage: Ist sie ein geeignetes Promotionsmittel, um junge zeitgenössische Künstler/-innen bekannt zu machen? Die Frage kann nicht direkt beantwortet werden, weshalb eine Reihe von Unterfragen formuliert wird.

- * Wie gut ist die Collection Cahiers d'Artistes bei Fachpersonen bekannt?
Indikator: Bekanntheitsgrad der Publikationsreihe (hoch/mittel/tief)
- * Was halten die Fachpersonen von der Auswahl der Künstler/-innen, die in der Publikation berücksichtigt werden?
Indikator: Zufriedenheit der Fachpersonen mit der Auswahl der Künstler/-innen (hoch/mittel/tief)
- * Wie viele Künstler/-innen waren den Fachpersonen schon vor Herausgabe ihres jeweiligen Hefts bekannt?
Indikator: Anzahl der schon vorher bekannten Künstler/-innen
- * Wie viele Künstler/-innen wurden von den Fachpersonen aufgrund der Publikationsreihe kontaktiert?
Indikator: Anzahl der kontaktierten Künstler/-innen
- * Mit wie vielen Künstler/-innen haben die Fachpersonen schon vor Erscheinen des jeweiligen Hefts zusammengearbeitet?
Indikator: Anzahl der Künstler/-innen, mit denen schon vorher zusammengearbeitet wurde

Zu allen Unterfragen werden Indikatoren gefunden, die schlussendlich die Schlüsselfrage beantworten.

TIPPS

ZUM UMGANG MIT INDIKATOREN, DIE DAS PLANEN UND EVALUIEREN VON PROJEKTEN ERLEICHTERN



- * Ziele und Indikatoren stehen in einem hierarchischen Verhältnis: Ziele werden zuerst formuliert, danach die dazu passenden Indikatoren gesucht.
- * Indikatoren ermöglichen Aussagen über die Zielerreichung und sind plausibel.
- * Indikatoren sind handhabbar. Ihre Anwendbarkeit ist bereits bei der Projektplanung zu überprüfen. Nicht anwendbare Indikatoren behindern die Feststellung der Zielerreichung.
- * Die Zahl der Indikatoren ist auf das Notwendige begrenzt.
- * Pro Ziel ist mindestens ein Indikator definiert.
- * Ziele und Indikatoren müssen der gleichen Ebene angehören, d.h., es braucht eigene Indikatoren für die Messung der Oberziele und eigene für die Messung der Projektziele.

Indikatoren entsprechen den gestellten Fragen und orientieren sich dabei an den Projektzielen. Sie zeigen, worauf es im betreffenden Projekt ankommt: auf Grösse, Qualität, Innovation, Nachhaltigkeit oder anderes. Liegt der Fokus zum Beispiel auf Wachstum, wird mit quantitativen Indikatoren operiert: Besucherzahlen, Anzahl Folgeveranstaltungen, Anzahl Medienberichte. Soll sich zusätzlich zeigen, wie zufrieden das Zielpublikum mit der von der Projektleitung intendierten Entwicklung ist, kommt eine Kombination von quantitativen und qualitativen Indikatoren zum Einsatz.

Fragen wie folgende werden gestellt: Ist das Stammpublikum seit der Einführung der Massnahme grösser geworden? Verweilen die Besucher seit Einführung der Massnahme länger im Museum? Hat sich die Anzahl positiver Rückmeldungen im Gästebuch seit Einführung der Massnahme vergrössert?

Um eine angestrebte Veränderung messen zu können, wird immer eine Referenzgrösse oder ein Richtwert benötigt, unabhängig davon, ob es sich um eine quantitative oder qualitative Veränderung handelt. Indikatoren sagen ausschliesslich im Vergleich etwas aus. Da es zum Beispiel keinen absoluten Zufriedenheitsindex gibt, kann mehr oder weniger Zufriedenheit nur im Vergleich zum früheren Zustand ausgemacht werden.

Bei der Suche nach Indikatoren hilft die Orientierung an bereits vorhandenen Daten über das Projekt; es können Zahlen sein, die zum Beispiel im Verlauf des Projektmonitorings erhoben wurden. Diese Datenquelle kann bei der Messung von Veränderungen sehr dienlich sein. Zudem sind statistische Daten wie Besucherzahlen, Medienberichte, Anzahl Veranstaltungen fast bei jedem Projekt vorhanden.

9.1 Die quantitativen und qualitativen Indikatoren

Quantitative Indikatoren erleichtern die Bereitstellung von zuverlässigen Informationen. Gleiche Indikatoren können einfach nebeneinander gestellt und miteinander verglichen werden. Sie zeigen an, welche Veränderung von einem Erfassungspunkt bis zum nächsten erzielt wurde. Sie sind objektiv wie z.B. Anzahl Ausstellungen, Anzahl Führungen, Anzahl Inszenierungen, davon neue Produktionen, Anzahl Zuschauer, Anzahl Frauen resp. Männer resp. Kinder unter 16 Jahren, Länge der Warteschlangen, Anzahl Ausleihungen in einer Bibliothek, davon Sachliteratur, Fremdliteratur oder Zeitschriften, Anzahl Medienberichte, Anzahl Kooperationspartner, Anzahl neue Fördervereinsmitglieder, Anzahl Publikationen, davon Kataloge, Anzahl betreute Kunstschaffende in einem Museum, Auslastungsziffern, Einnahmen, Öffnungsdauer usw.

Qualitative Indikatoren informieren über Bewertungen, Einschätzungen und Meinungen und dürfen subjektiv sein. Sie ermöglichen eine Innensicht der Befragten, beispielsweise über ihre Zufriedenheit mit dem Projektverlauf. Der Inhalt eines Vorgehens ist darin thematisiert. Oft ist der Informationsgehalt unmittelbarer und umfassender als derjenige von quantitativen Indikatoren. Es kann sinnvoll sein, qualitative Indikatoren zu quantifizieren und sie auf Skalen als messbare Größen darzustellen. Die Messung wird dann quantitativ, das Urteil (die Beurteilung) aber bleibt qualitativ. Qualitative Indikatoren sind z.B. Dynamik der Organisation, Einstellung, Inhalt der Presseartikel, Veränderung von Verhaltensweisen, Veränderung von Wahrnehmung, Verhalten, Werte, Wissen (Veränderung der Wissensbasis), Zufriedenheit, Zugang zu neuen Ressourcen.

Immer mehr werden quantitative und qualitative Indikatoren zusammen betrachtet. Eine Kombination beider Typen ist in der Regel angezeigt und empfehlenswert: Zahlen an sich sagen noch nicht viel aus, sie wollen erklärt sein.

Beispielsweise gelten für die Bewertung der Kunstvermittlung für Schulklassen in einem Museum folgende quantitativen Indikatoren: Anzahl der Klassenbesuche, Anzahl verteilter Dokumentationen, Anzahl der Teilnehmenden an Kinderveranstaltungen. Als qualitative Informationen kommen eine Darstellung der innovativen Massnahmen der Kunstvermittlung durch die jeweilige Einrichtung und eine Liste ihrer Publikationen und Ereignisse dazu. Die subjektive Einschätzung der Kinder über die Führung und ihr neues Wissen im Rahmen einer Befragung komplettiert den Datenfundus.

Dank den verschiedenen Indikatoren wird die Bildung eines differenzierten Urteils möglich, das nicht allein von Zahlenwerten bestimmt ist. Die Qualität der daraus abgeleiteten Massnahmen ist entsprechend hoch.

Neben der Beobachtung anhand objektiver Indikatoren bedürfen vor allem die qualitativen Ziele einer weiter gehenden Evaluation. Im Rahmen der Projektplanung oder Zielvereinbarungen werden zusätzlich Indikatoren gemeinsam festgelegt und spezifisch erhoben und dokumentiert. Outputindikatoren bilden die unmittelbaren Produkte von Projekten ab, anhand derer sich auch Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungen quantifizieren lassen.

Daten interpretieren

Mit der Anwendung von Indikatoren ist die Arbeit der Evaluation nicht getan. Die aufgrund der Indikatoren erhaltenen Daten bedürfen einer Interpretation. Erst wenn die erhobenen quantitativen Werte und die qualitativen Angaben im größeren Kontext eingeordnet sind, werden sie aussagekräftig. Indikatoren ersetzen nie die sorgfältige Analyse des Umfeldes. Darin unterscheidet sich eine Evaluation vom kontinuierlichen Datensammeln innerhalb des Monitorings, was zu den üblichen Managementaufgaben in einem Projekt gehört. Besucherzahlen können zum Beispiel aussagen, ob es sich beim Publikumssegment der Veranstaltung um ein Mainstream- oder Insiderpublikum handelt. Die Zahlen erklären aber nicht, wieso so wenig Publikum im Saal war. Es kann sein, dass das Wetter gut oder die Öffentlichkeitsarbeit schlecht war. Statistische Daten sagen erst durch ihre Interpretation wirklich etwas aus.

Alle Methoden der Sozialwissenschaften können eingesetzt werden um den Grad der Zielerfüllung eines Projekts und die durch die gewählten Massnahmen erreichten Resultate zu bestimmen. Qualitative Methoden ergänzen die quantitativen und ermöglichen eine Gesamtschau über den Erfolg von Massnahmen bzw. die Erreichung von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Werden die im Rahmen einer Evaluation gesammelten Daten mit jenen eines vergleichbaren Projekts in einer ähnlichen Region verglichen, spricht man von Benchmarking.

BEISPIEL

<UNTERSCHIEDLICHE BILDUNGEN VON INDIKATOREN>

- * Ziel: Frauen und Männer jeden Alters in der Region X haben Zugang zu Kulturveranstaltungen aller Sparten und nutzen das Angebot.

Quantitative Indikatoren:

- * Zahl der Veranstaltungen im Vergleich zur Periode vor dem Projekt
- * Aufschlüsselung der Besucher/-innen nach Geschlecht und Altersgruppen
- * Besucherzahlen vor und während der Intervention des Projekts, relativ zum potenziellen Publikum
- * Einsatz finanzieller Mittel zur Durchführung von Kulturveranstaltungen

Qualitative Indikatoren:

- * Was gefällt den Frauen, was den Männern am Angebot
- * Verhaltensänderung bei der älteren Generation

- * Ziel: Die Produktionsbedingungen von (bildenden) Künstlern/-innen in der Stadt A sind verbessert.

Quantitative Indikatoren:

- * Zahl der Lokalitäten für künstlerische Produktionen im Vergleich zur Periode vor dem Projekt (Ateliers, Übungsräume)
- * Budget zur Förderung von künstlerischen Produktionen (Stadt, Kanton, Bund, Private) im Vergleich zur Periode vor dem Projekt

Qualitative Indikatoren:

- * Zufriedenheit der Künstler/innen hat sich verbessert

- * Ziel: Der Kanton Z erhöht die Kulturförderung an Künstler/-innen, die jünger als 40 Jahre sind, um 10%.

Quantitative Indikatoren:

- * Prozentualer Anteil der Fördergelder, die an Künstler/-innen unter 40 Jahren gehen (hier ist das Projektziel der quantitative Indikator)

Qualitative Indikatoren:

- * Keine

- * Ziel: Die Qualität von Unterstützungsgesuchen an kulturfördernde Einrichtungen in der Region Y ist besser als vor zwei Jahren.

Quantitative Indikatoren:

- * Zahl der unterstützten Gesuche im Vergleich zur Periode vor dem Projekt

Qualitative Indikatoren:

- * Beurteilung der Gesuche nach einer Liste von Qualitätskriterien

- * Ziel: Die Berichterstattung über kulturelle Aktivitäten in der Region B ist quantitativ und qualitativ besser als vor zwei Jahren.

Quantitative Indikatoren:

- * Zahl der Presseberichte im Vergleich zur Periode vor dem Projekt
- * Zahl des erreichten Publikums im Vergleich zur Periode vor dem Projekt

Qualitative Indikatoren:

- * Beurteilung der Berichterstattung aufgrund einer Liste von Qualitätskriterien

Stimmige Indikatoren stehen immer im Bezug zu den Zielsetzungen des Vorhabens.

BEISPIEL

WIRKUNGSMODELL DES PROGRAMMS <GAMECULTURE>

Pro Helvetia lanciert unter dem Titel <GameCulture - vom Spiel zur Kunst>, ein Programm zu Computerspielen.

Ebene 1: [Aktivitäten und Ressourcen]

Input

Aktivitäten

- * Das Programm ist definiert
- * Das Projektteam ist gebildet
- * Die Verantwortlichkeiten sind geklärt
- * usw.

Ressourcen

- * Personelle und finanzielle Mittel sind bereit gestellt
- * Ein Zeitplan liegt vor
- * Die Partner sind bestimmt
- * usw.

Ebene 2: [Resultate]

Output

- * Vermittlung: Ausstellungen <Home> und <Playtime>
- * Wissenstransfer: Symposien, Konferenzen, Studien
- * Förderung: Call for projects, in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Kultur
- * Promotion: Wanderausstellung <Swiss Game Design>, CH-Delegationen an internationalen Messen

Qualitative Indikatoren

- * Attraktivität der Ausstellungen und Veranstaltungen für die Zielgruppen
- * Bewertung des Inhalts der Publikationen
- * Einschätzung der Qualität der Ausschreibung
- * Qualität und Adaptationsfähigkeit der Wanderausstellung
- * Feedback der Game Designer bezüglich ihrer Teilnahme an Festivals
- * usw

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl Besucher/-innen und Teilnehmer/innen an Ausstellungen und Veranstaltungen
- * Anzahl eingereichte Projekte
- * Anzahl realisierte Projekte
- * Downloads Studie von der Webseite GameCulture
- * Anzahl Anfragen für Wanderausstellung
- * Einhaltung Zeitplan und Budget
- * usw.

Ebene 3: (Projektziele bzw. direkte Wirkung)

Outcome

- * Videospiele als Kunstform werden von den Medien thematisiert und von Wissenschaft und Politik anerkannt. Das negative Image der Spiele wird korrigiert
- * Das Programm trägt zur Qualitätsentwicklung von Videospiele bei
- * Spielentwickler/-innen gewinnen Anerkennung, erhalten Zugang zu Finanzierungen von Kulturförderinstitutionen. Die Szene strukturiert sich
- * Pro Helvetia verfügt über ein Netzwerk in der Videospielezene

Qualitative Indikatoren

- * Differenziertheit der Medienberichterstattung
- * Einschätzungen der Reaktionen aus Politik und Wissenschaft
- * Einschätzung der Qualität der Spiele
- * Qualität und Benutzungsintensität der Plattformen und Netzwerke

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl Medienberichte
- * Anzahl Kooperationen wissenschaftlichen, technischen und kulturellen Institutionen
- * Anzahl Nachfolgeprojekte
- * Zuwachs Mitglieder in den relevanten Netzwerken und Plattformen

Ebene 4: (Oberziele bzw. Langzeitwirkungen auf den Kontext)

Impact

- * Videogames werden von einer breiten Öffentlichkeit als Kunstform anerkannt
- * Politik und Kulturförderung fördern diese neue Kunstform
- * Die Schweizer Spielentwicklerszene ist international bekannt und gut vernetzt
- * Pro Helvetia ist gerüstet für weitere Entwicklungen im entmaterialisierten Kulturbereich

Qualitative Indikatoren

- * Veränderung der Diskussionsbeiträge
- * Politische Entscheide, Einführung von Fördermassnahmen durch kulturelle Institutionen
- * Reaktionen der internationalen Szene
- * Einschätzung von Fachleuten zum Beitrag von Pro Helvetia zur Entwicklung der Szene

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl Veranstaltungen, Aktivitäten und Publikationen zu Videospiele als Kunstform
- * Anzahl von Gesuchen an Pro Helvetia aus dem Videospielebereich
- * Anzahl Schweiz-Schwerpunkte und Awards für die CH-Szene an internationalen Treffen

BEISPIEL

WIRKUNGSANALYSE BEIM PROJEKT <ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN KÜNSTLER/-INNEN UND SCHULEN>

Das Programm Bildung und Kultur der Erziehungsdirektion des Kantons Bern will die kulturelle Bildung an Schulen im Kanton Bern stärken. Dazu werden verschiedene Aktivitäten entwickelt – der Wettbewerb <tête-à-tête> ist eine davon..

Ebene 1: {Aktivitäten und Ressourcen}

Input

Aktivitäten

- * Das Programm ist definiert
- * Das Projektteam ist gebildet
- * Die Verantwortlichkeiten sind geklärt
- * usw.

Ressourcen

- * Personelle und finanzielle Mittel sind bereit gestellt
- * Ein Zeitplan liegt vor
- * Die Partner sind bestimmt
- * usw.

Ebene 2: {Resultate}

Output

- * Durchführung des Wettbewerbs tête-à-tête
- * Finanzierung der Projekte

Qualitative Indikatoren

- * Bewertung des Informationsgrads der Ausschreibung
- * Attraktivität des Wettbewerbs für die Zielgruppen (Schulen und Kunstschaaffende)
- * Bewertung der Zusammenarbeit von Schulseite und Kulturseite bei der Ausarbeitung der Wettbewerbseingabe
- * usw.

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl eingegangene Projekte nach Sparten und Schulstufen
- * Termingerechte Durchführung des Wettbewerbs
- * Anzahl prämierte Projekte
- * Höhe der budgetierten und ausbezahlten Preisgelder
- * usw.

Ebene 3: [Projektziele bzw. direkte Wirkung]

Outcome

- * Kulturschaffende und Schulen realisieren gemeinsam neuartige Vermittlungsprojekte
- * Die Projekte haben modellhaften Charakter und beruhen auf einer lang andauernden Kooperation
- * Es sind Projekte aus allen Sparten

Qualitative Indikatoren

- * Schulen und Kulturschaffende begegnen sich auf Augenhöhe
- * Beide Seiten tragen zum Gelingen der Projekte bei
- * Sie profitieren von der Zusammenarbeit
- * Beurteilung des Modellcharakters der Projekte
- * Beurteilung der Neuartigkeit der Projekte
- * usw.

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl gemeinsam realisierte Projekte
- * Dauer der Projekte
- * Anzahl Teilnehmende [Schulen, Kulturschaffende, Klassen, Schülerinnen und Schüler]
- * usw.

Ebene 4: [Oberziele bzw. Langzeitwirkungen auf den Kontext]

Impact

- * Die Schule wird vermehrt als Kulturort wahrgenommen
- * Die kulturelle Bildung an Schulen im Kanton Bern ist gestärkt

Qualitative Indikatoren

- * Veränderung des Kulturverständnisses der beteiligten Schulen (mehr Tun, weniger Konsum)
- * Veränderung des Stellenwerts von Kultur an den beteiligten Schulen (z.B. Kulturbudget)
- * Veränderte Wahrnehmung von Kultur und Schule
- * usw.

Quantitative Indikatoren

- * Anzahl Folgeprojekte mit ähnlicher Thematik und Zielsetzung
- * Anzahl neue Partner
- * usw.

10 Qualität evaluieren in der Kulturarbeit

Im Kulturbereich sehen sich Evaluierende immer wieder mit der Meinung konfrontiert, Qualität lasse sich nicht evaluieren. Es gilt, daran zu erinnern, dass im Leitfaden nicht die Qualität künstlerischer Produktion Evaluationsgegenstand ist, sondern die Qualität der kulturellen Förderung und ihrer Projekte. Diese Unterscheidung ist zentral: Sie macht Qualität zum möglichen Gegenstand von Evaluationen – denn gemeint ist die Qualität der Wirkung der Arbeit, die von Personen geleistet wird, die für die Förderung und Verbreitung künstlerischer und kultureller Leistungen verantwortlich sind..

Qualität hat viel zu tun mit den Normen, die für ein Projekt gelten, und widerspiegelt die Intentionen der Projektverantwortlichen. Qualität antwortet auf die Frage: «Wann bin ich zufrieden mit einem Projekt?» Qualität kann also je nach Projekt unterschiedlich definiert werden, es sind die Projektverantwortlichen, die festlegen, was sie mit dem Projekt erreichen wollen.

Die Qualität eines Projekts lässt sich durchaus mit einfachen und gängigen Mitteln bewerten. Zu berücksichtigen sind dabei folgende Aspekte:

Zielerreichung Die festgelegten Ziele haben meist eine qualitative Dimension. Die Evaluation von Qualität besteht dann in der Beurteilung darüber, inwiefern die vorher definierten Ziele erreicht oder verpasst wurden, und in der Interpretation der jeweiligen Ergebnisse.

Wirkung auf Zielgruppen Die Wirkung auf Zielgruppen ist ein wichtiger Parameter bei der Definition der Qualität von Fördermassnahmen und kulturellen Aktivitäten. Die Zielgruppe, die mit einer Massnahme erreicht werden soll, muss möglichst präzise eingegrenzt werden. Im Sinne einer Vorher/Nachher-Analyse werden Entwicklungen und Veränderungen in der Verhaltensweise der Zielgruppe erhoben. Wenn beispielsweise der Zugang zu künstlerischer Produktion für eine bestimmte Gruppe von Kunstschaffenden verbessert werden soll, dann sind der Zugang und der tatsächliche Nutzen der Zielgruppe bestimmend für die Qualität der betreffenden Fördermassnahme.

BEISPIELE

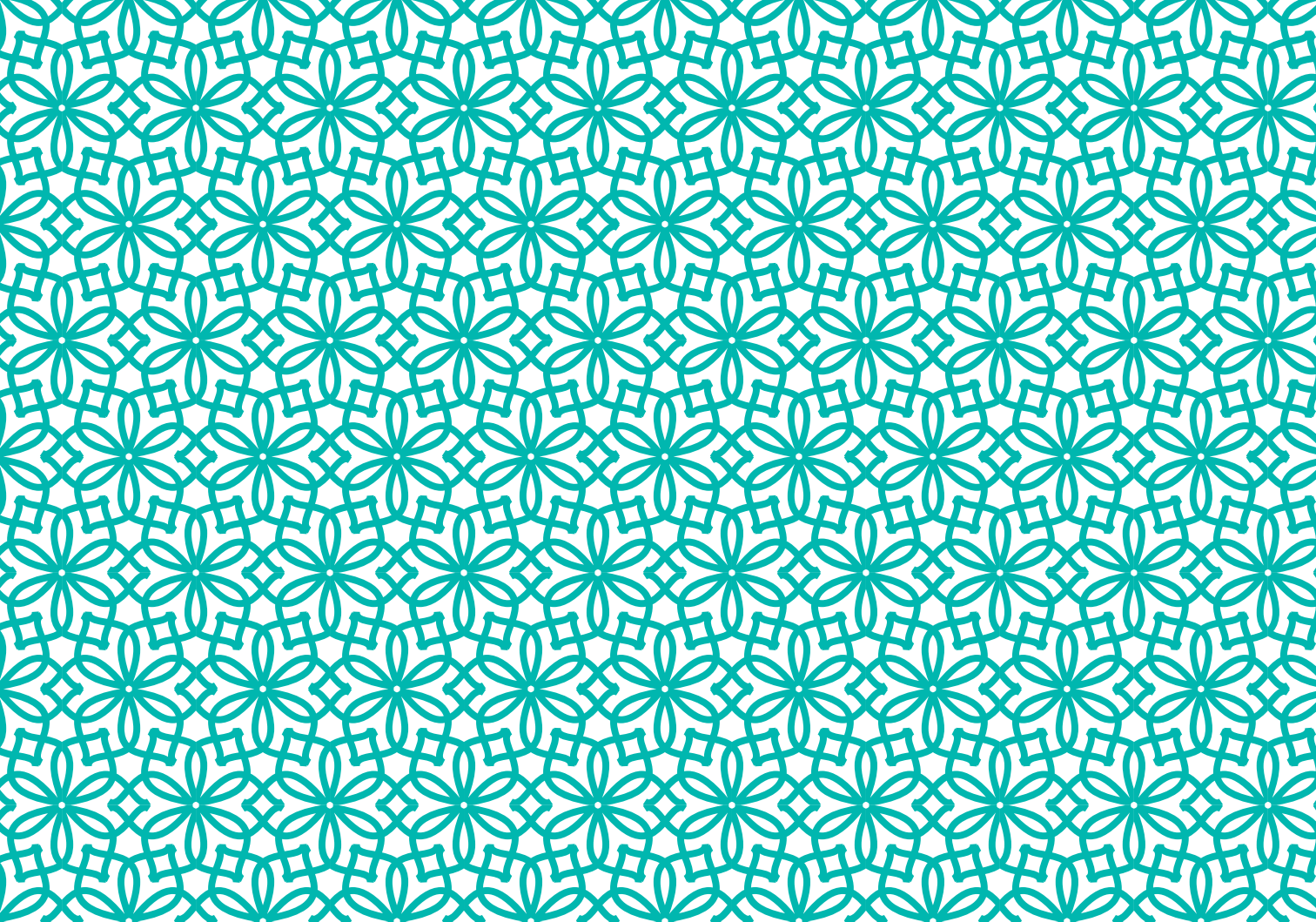
DER MUSIKWAGEN DES LUZERNER SINFONIEORCHESTERS

Ein neu gebauter Holzwagen wird zur fahrenden Bühne, zum Hörraum und zur Begegnungsstätte. Musiker/-innen des Orchesters machen sich auf den Weg und bringen musikalische Entdeckungen und Aktivitäten in die Dörfer und Städte der Zentralschweiz. Zusammen mit Schulen werden Workshops und öffentliche Konzerte organisiert. Es stellen sich folgende Fragen zur Wirkung dieses Projekts: Wecken die verschiedenen Aktivitäten um den Musikwagen die Freude der Schulkinder an der Musik? Sind Lehrpersonen angeregt, künftig mehr musikalische Angebote zugänglich zu machen? Werden sie dank dem Projekt unterstützt, das Anliegen der Musik in ihrem Schulhaus und ihrer Gemeinde zu vertreten? Hat Musik als Schulfach eine höhere Akzeptanz? Die Qualität des Projekts Musikwagen des Luzerner Sinfonieorchesters lässt sich an den Antworten auf diese Fragen beurteilen. Lauten die Antworten ja, werden die Verantwortlichen des Projekts sehr zufrieden sein.

WELTTAG DES BUCHES

Der <Welttag des Buches> wird weltweit am 23. April jedes Jahres begangen. Ziel ist es, das Buch, die Literatur und das Lesen zu fördern. In der Schweiz führen Verlage, Schriftsteller/-innen, Buchhandlungen und Bibliotheken mit Unterstützung des Vereins Welttag des Buches verschiedene Aktivitäten durch. Durch die weltweite Unterstützung einer Idee soll die Wirkung verstärkt und dem Buch und der Literatur eine grössere Visibilität verschafft werden. Die Organisatoren definieren die Qualität des Welttages gemäss der Anzahl der an diesem Tag in der ganzen Schweiz durchgeführten Aktivitäten, der Anzahl der bereitgestellten und von Bibliotheken und Buchhandlungen bestellten Materialien und der Breite des Medienechos, vor allem der Hintergrundartikel. Diese Zahlen ermöglichen ihnen zu bestimmen, ab wann für sie die Qualität des Events stimmt. Wenn diese Qualität während mehrerer Jahre hintereinander nicht erreicht wird, beabsichtigen die Verantwortlichen, ihr Engagement für den Welttag des Buches zu überprüfen.

Die angestrebte Qualität ist für jedes Projekt verschieden. Sie antwortet auf die Frage: Wann bin ich mit meinem Projekt zufrieden?



Die Praxis

NUN GEHT ES PRAKTISCH ZUR SACHE. ANHAND EINES TYPISCHEN ABLAUFES EINER EVALUATION VERMITTELT IHNEN DER ZWEITE TEIL KONKRETES WISSEN ZUR ANWENDUNG. OB EXTERN ODER INTERN, OB VORBEREITEND, BEGLEITEND ODER ABSCHLIESSEND, IN DER PRAXIS DURCHLAUFEN EVALUATIONEN IM WESENTLICHEN FÜNF PHASEN: DIE VORBEREITUNG, DIE ORGANISATION, DIE DURCHFÜHRUNG, DIE BERICHTERSTATTUNG UND DIE UMSETZUNG. IN FÜNF ENTSPRECHENDEN KAPITELN BEKOMMEN SIE ANHAND VON BEISPIELEN VON EXTERNEN UND INTERNEN EVALUATIONEN DAS RÜSTZEUG ZUM SELBER EVALUIEREN. PHASE FÜR PHASE UND ETAPPE FÜR ETAPPE, BIS ZUR UMSETZUNG, WO FÜR JEDES EVALUIERTE PROJEKT EIN NEUER PROJEKTZYKLUS BEGINNT.

Die Phasen der Evaluation

Evaluation als Teil des Projektzyklus



11 Phase eins: die Vorbereitung

FÜR DAS GELINGEN EINER EVALUATION IST DIE VORBEREITUNG ENTSCHEIDEND. SIE LIEGT IN DEN HÄNDEN DER PROJEKTVERANTWORTLICHEN. FALLS IN IHRER INSTITUTION EINE MIT EVALUATIONEN VERTRAUTE PERSON MITARBEITET, SOLLTE DIESE MIT DEN PROJEKTVERANTWORTLICHEN ZUSAMMEN FÜR DIE EVALUATIONSVORBEREITUNG ZUSTÄNDIG SEIN. ZUERST WERDEN ZIEL UND ZWECK DER EVALUATION FESTGELEGT UND DANN DIE SCHLÜSSELFRAGEN FORMULIERT SOWIE DIE INDIKATOREN ZU IHRER MESSUNG GEBILDET.

Vorbereitung, Etappe 1

Den Evaluationszweck klären

Evaluationen dienen verschiedenen Zwecken. Grundsätzlich lassen sich vier Zwecke unterscheiden: Qualität überprüfen, optimieren und sichern, Entscheidungen vorbereiten, Lernen, Rechenschaft ablegen (Kapitel 3). Ausgangsfragen für Ihre Überlegungen sind: Was möchten Sie mit der Evaluation erreichen? Wofür wollen Sie die Evaluationsresultate verwenden? Geht

es um eine Neuorientierung oder um eine Modifikation, um das Überdenken oder gar um den möglichen Abbruch eines Projekts?

Die Etappe 1 ist abgeschlossen, wenn sich die Beteiligten über die Ziele der Evaluation geeinigt und diese in eine hierarchische Reihenfolge gebracht haben.

Qualität überprüfen,
optimieren und sichern

Entscheidungen
vorbereiten

Lernen

Rechenschaft ablegen

WELCHES IST DER ZWECK IHRER EVALUATION?

- Die Inhalte eines Projekts verbessern und weiterentwickeln
- Die Rahmenbedingungen beschreiben, die für die optimale Durchführung eines Projekts eingehalten werden müssen
- Über die Weiterführung bzw. den Abbruch eines Projekts
- Über die Modifikationen eines Projekts
- Über die Übertragung eines Projekts in einen anderen Kontext
- Über die Finanzierung eines Projekts
- Zusammenhänge kennen lernen
- Das Management verbessern
- Erkenntnisse für die Zukunft gewinnen
- Erkenntnisse für ähnliche Projekte gewinnen
- Aktivitäten legitimieren
- Aktivitäten sichtbar machen

Vorbereitung, Etappe 2

Die Schlüsselfragen stellen

Schlüsselfragen helfen Ihnen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Eine Evaluation kann nie alle Facetten eines Projekts untersuchen; meistens konzentriert sie sich auf zwei oder drei Aspekte. Je nachdem, welcher Aspekt im gegebenen Fall und für die betreffenden Akteure zentral ist, stellen sich andere Schlüsselfragen. Folgende Tabelle zeigt Ihnen mögliche Fragen zu den fünf Aspekten einer Evaluation.

Schlüsselfragen können meist nicht direkt beantwortet werden. Darum ist es wichtig, dass Sie zu jeder Schlüsselfrage eine Liste möglichst konkreter Fragen formulieren. Die Fragen sind dann präzise genug, wenn sich daraus passende Indikatoren ableiten lassen.

Am Ende der Etappe 2 kennen Sie Ihre Schlüsselfragen und wissen, auf welche Aspekte des Projekts Sie sich in der Evaluation konzentrieren wollen. Sie wissen, was Sie über das Projekt herausfinden möchten.

Effizienz

[Output, Massnahme]
Tun wir die Dinge richtig?
Erreichen wir die
Ergebnisse mit vertret-
barem Aufwand?

WELCHE SIND DIE SCHLÜSSELFRAGEN IHRER EVALUATION?

- In welchem Verhältnis stehen Aufwand (Input) und Ergebnisse (Output)?
- Wie wird der Aufwand für die Projektorganisation und die Durchführung beurteilt?
- Wie wird das Projektmanagement eingeschätzt, wie laufen die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse?
- Ist die Vorgehensweise zielorientiert?
- Werden praktisch umsetzbare Lösungen vorgeschlagen?
- Besteht ein geeignetes Monitoringsystem, das in der Lage ist, Probleme in der Durchführung rechtzeitig zu erkennen?

Effektivität

[Outcome, Projektziel]
Tragen unsere Ergebnisse
wie vorgesehen zu den
übergeordneten Zielen bei?

- Hat das Projekt tatsächlich die geplanten Ziele erreicht?
- Haben die Leistungen des Projekts tatsächlich zum geplanten Outcome geführt?
- Besteht ein Monitoringsystem, das rechtzeitig relevante Informationen über die Zielerreichung geben kann? Was sind die wichtigsten Erkenntnisse daraus?

Relevanz

Tun wir in Bezug auf den
übergeordneten Kontext
das Richtige?

- Ist das Thema des Projekts (noch) relevant?
- Sind unsere Strategien angemessen und sinnvoll?
- Arbeiten die für das Projekt am besten geeigneten Partner zusammen?

Impact

(Oberziele, Wirkung)

Welche Beiträge leisten wir in Bezug auf die übergeordneten Ziele zu Veränderungen im Kontext?

- Was bewirkt das Projekt im Umfeld der Zielgruppe?
- Welche wichtigen Veränderungen zeigen sich?
- Inwiefern entsprechen die tatsächlichen Wirkungen den erwünschten?
- Gibt es wichtige unvorhergesehene Wirkungen?

Nachhaltigkeit

Sind die von uns in Gang gesetzten Prozesse und Wirkungen von Dauer?

- Ist das Projekt längerfristig überlebensfähig?
- Können die Projektpartner das Projekt selbstständig weiterführen?
- Hat das Projekt mittelfristig die Chance, sich selbst zu finanzieren oder Drittmittel zu finden?
- Wie gut ist das Projekt eingebunden? Bestehen aktive Beziehungen zum Umfeld?
- Welche Massnahmen können dazu beitragen, die Nachhaltigkeit des Projekts zu erhöhen?

BEISPIEL

AUSTAUSCHPROGRAMM EINER SCHWEIZER MUSIKFACHHOCHSCHULE MIT OSTEUROPA

Im Rahmen eines Austauschprogramms unterstützt eine Schweizer Musikfachhochschule die Meisterklassen an der Musikakademie einer osteuropäischen Stadt. Gastierende schweizerische Musiker/-innen unterrichten nach ihren Auftritten dortige Studierende. Ein Ziel des Austauschprogramms ist, dass die Studierenden danach Stücke von zeitgenössischen Schweizer Komponisten in ihr Repertoire aufnehmen und mit ihren Dozierenden daran arbeiten. Im Hinblick auf eine eventuelle Fortsetzung des Projekts wird das Austauschprogramm evaluiert. In der Evaluation stellen sich folgende Schlüsselfragen:

Wie sind die Meisterklassen organisiert und wie werden sie durchgeführt?
Welche Wirkung haben sie auf die Studierenden?
Wie relevant sind sie für den Veranstaltungsort?

Die Evaluation konzentriert sich auf folgende Aspekte und Fragen:

1 Impact (Wirkung) und Nachhaltigkeit

- * Wie viele Studierende beabsichtigen, Werke von zeitgenössischen Schweizer Komponist/-innen in ihr Repertoire aufzunehmen?
- * Wie viele Dozierende beabsichtigen, Werke von zeitgenössischen Schweizer Komponist/-innen in ihr Unterrichtsprogramm aufzunehmen?
- * Wie viele Konzerte mit Werken zeitgenössischer Schweizer Komponist/-innen resultieren aus den Meisterklassen?
- * Wie viele Gemeinschaftsprojekte bahnen sich für die Zukunft an [institutionelle und persönliche]?

2 Effizienz und Effektivität (Organisation der Meisterklassen)

- * Wie gut sind die Meisterkurse vorbereitet? Sind ihre Themen bekannt? Werden Noten im Voraus verteilt? Werden die Stücke im Voraus einstudiert?
- * Ist die Musikakademie ein zuverlässiger Partner? Funktioniert die Kursinformation? Stehen alle Instrumente zur Verfügung?
- * Ist die Arbeitsteilung zwischen den schweizerischen Musiker/-innen und der Musikakademie geklärt?
- * Entsprechen die Kursteilnahmen der Zielgrösse von zwei Drittel der Postgraduate-Studierenden, zwei Drittel der Undergraduate-Studierenden, allen Lehrpersonen für Perkussion, 2 bis 3 Kompositionslehrpersonen, 5 bis 10 Kompositionsstudierenden?
- * Werden die Meisterkurse gemäss Programm durchgeführt?

3 Empfehlungen für die Zukunft

- * Sollen die Meisterkurse wiederholt werden? Wann? Falls die Meisterkurse wieder durchgeführt werden: Was muss verbessert werden? Thema, Struktur, Dauer, Organisation, Partner, Kommunikation?

Schlüsselfragen und ihre Zuordnung zu den Aspekten klären die Evaluationsziele.

BEISPIEL

THEATERBÖRSE FÜR JUNGE THEATERSCHAFFENDE

Ein Theater organisiert mit verschiedenen Partnern eine so genannte Theaterbörse. Das Ziel ist, junge Theatergruppen, die bisher nur regional bekannt sind, auf nationaler Ebene zu fördern. Nach zwei durchgeführten Theaterbörsen fragen sich die Verantwortlichen, ob sich weitere Veranstaltungen lohnen: Die Organisation ist problematisch und ihr Nutzen für die Zielgruppe ungeklärt. Vor der Planung der dritten Theaterbörse führen die Verantwortlichen eine Evaluation durch.

Folgende Schlüsselfragen sollen beantwortet werden:

Werden die Ziele erreicht, und sind die Massnahmen zur Erreichung der Ziele angemessen?

Was funktioniert gut, was weniger und was nicht gut?

Welche Empfehlungen über die Bedeutung und die Wirkungsweise von Theaterbörsen können für die Zukunft formuliert werden?

Die Evaluation konzentriert sich auf folgende Aspekte und Fragen:

1 Analyse der Ziele [Impact]

- * Nimmt die Theaterbörse ihre Rolle als Multiplikator wahr? Mit welchem Erfolg?
Werden teilnehmende Theatergruppen in andere Kantone eingeladen?
- * Ist die Theaterbörse das geeignete Mittel zur Erreichung der Ziele?
Bietet sich ein anderer Weg an?
- * Ist der Zweijahresrhythmus angemessen?

2 Reflexionen über die eingesetzten Mittel [Effektivität, Effizienz]

- * Führen die eingesetzten Mittel [Geld, Ideen, Know-how, Material, Personal, Zeit] zu den erwarteten Ergebnissen?
- * In welchem Verhältnis stehen Kosten und Ergebnisse?
- * Wie werden Organisation und Durchführung der Theaterbörse von den teilnehmenden Gruppen beurteilt?
- * Welche Faktoren wirken sich besonders positiv/negativ auf das Projekt aus?
- * Was könnte die beste Organisationsform sein?
- * Wie arbeiten die Organisatoren der Theaterbörse und die beteiligten Institutionen zusammen?

Schlüsselfragen und ihre Zuordnung zu den Aspekten klären auch hier die Evaluationsziele.

12 Phase zwei: die Organisation und die Wahl des Teams

ALS NÄCHSTES WIRD GEKLÄRT, WELCHE RESSOURCEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER EVALUATION BENÖTIGT WERDEN. SIE FRAGEN SICH: WIE VIEL GELD, KNOW-HOW UND ZEIT STEHEN INTERN ZUR VERFÜGUNG? WAS AN RESSOURCEN MÜSSEN SIE SICH EXTERN BESCHAFFEN? SIE ENTSCHEIDEN SICH, OB EXTERN ODER INTERN EVALUIERT WIRD UND WELCHE METHODEN ZUR ANWENDUNG KOMMEN. ZUDEM KLÄREN SIE DEN BESTEN ZEITPUNKT FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER EVALUATION AB UND BESTIMMEN IHRE PARTNER, DEREN ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN, INSBESONDERE JENE DES EVALUATIONSTEAMS. ZUM SCHLUSS VERFASSEN SIE EINE ART VERTRAG, GENANNT EVALUATIONSMANDAT ODER TERMS OF REFERENCE.

Organisation, Etappe 1

Den Evaluationstyp definieren

Die Kriterien, die für eine externe oder interne Evaluation sprechen, wurden bereits beschrieben (Kapitel 6.1). Entsprechend dem Evaluationszweck entscheiden Sie sich jetzt für den passenden Typ. Ist Ihr Ziel die Akzeptanz des Projekts oder das Ablegen von Rechenschaft gegen aussen, wählen Sie wohl nicht die interne Evaluation, sondern wenden sich an ein externes Team. Planen Sie hingegen einen intensiven Lernprozess, macht vor allem die interne Evaluation Sinn.

Bei einer internen Evaluation kann der Beizug einer externen Person helfen, die Prioritäten optimal zu setzen und die eigene Perspektive zu erweitern. Die Kombination von interner und externer Evaluation ist je nach Zweck der Untersuchung sinnvoll.

Die Schlüsselfragen der Evaluation haben Einfluss auf den Zeitpunkt des Evaluierens, bzw. darauf, in welcher Phase eines Projekts die Evaluation durchgeführt werden soll (Kapitel 6.2). So verlangen gewisse Fragen nach einem Vergleich zwischen zwei Phasen eines Projekts, zum Beispiel der Phase der Durchführung und einem späteren Zeitpunkt um eventuelle Veränderungen feststellen zu können. Andere Fragen können erst am Ende des Projekts gestellt werden, wenn die angestrebten Wirkungen sichtbar sind, wieder andere verlangen das Erfassen von Information über einen gewissen Zeitraum.

Das Vorgehen bei der externen Evaluation

Bei einer externen Evaluation vergeben Sie einen Auftrag. Sie formulieren diesen für ein externes Evaluationsteam und legen den Budgetrahmen fest. Das externe Evaluationsteam unterbreitet Ihnen mit der Offerte einen Vorschlag, mit welchen Methoden es die benötigten Daten erheben will und welche Leistungen es im Rahmen des vorgesehenen Budgets erbringen kann. Diesen Vorschlag diskutieren Sie mit dem Evaluationsteam und passen ihn gegebenenfalls den Bedürfnissen an. Ausserdem klären Sie ab, ob Daten intern erhoben werden können und ob dafür Projektpartner zur Verfügung stehen.

Es gibt externe Evaluierende, die als Voraussetzung für die Untersuchung stets eine interne Evaluation als Form einer Eigenleistung der Evaluierten verlangen. Sie kann darin bestehen, dass ein Projektteam das eigene Projekt oder Aspekte davon selbst beurteilt.

Das Vorgehen bei der internen Evaluation

Als Verantwortliche für die Durchführung einer internen Evaluation verfügen Sie über das notwendige methodische Know-how oder können es sich aneignen. Im Idealfall haben Sie gemeinsam mit den Projektverantwortlichen die Schlüsselfragen gestellt und mit Indikatoren versehen. Nun bestimmen Sie, wer welche Daten sammelt und welche Methoden dabei zur Anwendung kommen. Sie klären die Rollen und Zuständigkeiten der mit der Evaluation betrauten Personen und legen den Zeitpunkt für die Erhebung der Daten fest. In der Regel werden projektbezogene Daten im Rahmen des Monitorings von der Projektleitung erhoben. Je nach Evaluation ist es sinnvoll, auch Partnerorganisationen in die Datenerhebung einzubeziehen.

Eine interne Evaluation hat für das Projektteam nicht nur einen Mehraufwand zur Folge. Oft ist sie mit der Angst verbunden, dass damit die geleistete Arbeit oder das Team kritisiert werden könnte. Darum sind Widerstände verständlich und sie müssen ernst genommen werden. Ein partnerschaftliches Vorgehen erhöht die Chance, dass auch kontroverse oder negative Ergebnisse von allen Beteiligten

akzeptiert werden. Erklären Sie Ihrem Team und Ihren Partnern den Nutzen einer Evaluation möglichst früh, im Idealfall schon während der Planungsphase eines Projekts.

Organisation, Etappe 2

Die Methode wählen

Für die Wahl der richtigen Methoden gibt es kein Rezept. Es stehen Ihnen grundsätzlich alle Methoden der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. Die gewählte Methode ist von den Schlüsselfragen (Kapitel 11, Etappe 2) und deren Indikatoren abhängig (Kapitel 10.1) und dem eigenen Erkenntnisinteresse angepasst. Sind Sie an quantitativen Daten interessiert, werden Sie Ihre Analyse auf statistische Daten abstützen, zum Beispiel auf Informationen, die im Rahmen des Projektmonitorings oder durch standardisierte Befragungen (Umfragen oder Interviews) gesammelt wurden. Wollen Sie qualitative Aspekte eines Projekts evaluieren, so werden Sie mit qualitativen Methoden der Da-

tenerhebung arbeiten wie beispielsweise Befragungen, Leitfadeninterviews, inhaltlichen Analysen von Presseartikeln, Akten, Beobachtungen, Fokusgruppe usw. Meist ist eine Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden angezeigt.

Bei kleineren Evaluationen werden Befragungen häufig persönlich oder telefonisch, beispielsweise mittels Leitfadeninterviews, gemacht; oder es werden thematische Diskussionen mit Fokusgruppen geführt. Teilnehmende Beobachtung und Dokumentenanalyse helfen, das Umfeld besser zu verstehen. Für grössere Befragungen lohnt sich die Ausarbeitung eines standardisierten Fragebogens.

BEISPIEL

PASSENDE METHODEN ZU FRAGESTELLUNGEN

SCHLÜSSELFRAGEN	METHODE	VERANTWORTUNG
<u>Evaluation Collection Cahiers d'Artistes 2007</u>		
<p>Wie gut ist die Collection Cahiers d'Artistes bei den Fachpersonen bekannt? <u>Indikator:</u> Bekanntheitsgrad der Publikationsreihe</p>	<p>Schriftlicher Fragebogen an 30 Fachleute, geschlossene und offene Fragen (per E-Mail) und 10 Interviews mit Fachleuten im In- und Ausland (im Ausland telefonisch)</p>	<p>Externes Evaluationsteam</p>
<p>Was halten die Fachpersonen von der Auswahl der Künstler/-innen, die in der Publikationsreihe berücksichtigt werden? <u>Indikator:</u> Zufriedenheit der Fachpersonen mit Auswahl der Künstler/-innen</p>		
<p>Wie viele Künstler/-innen waren den Fachpersonen schon vor Herausgabe der Publikationsreihe bekannt? <u>Indikator:</u> Ungefähre Anzahl der bekannten Künstler/-innen</p>		
<p>Wie hat sich die Position der ausgewählten Künstler/-innen in der nationalen bzw. internationalen Kunstszene entwickelt? <u>Indikator:</u> Position der Kunstschaffenden</p>	<p>Dokumentenanalyse, Studium von Biografien, Vergleich der Ausstellungen vor/nach Erscheinen der Cahiers d'Artistes</p>	<p>Hinzuziehen eines Spezialisten für Kunstgeschichte</p>

Evaluation <echos – Volkskultur für morgen>
(einige beispielhafte Evaluationsthemen)

Haben die Leistungen des Projekts tatsächlich zum geplanten Outcome geführt? Haben Kulturschaffende aus Kunst und Volkskultur gemeinsam Projekte entwickelt?
Indikatoren: Anzahl der am Wettbewerb teilnehmenden Kulturschaffenden, Anzahl der prämierten Projekte, Anzahl realisierte Projekte und durchgeführte Veranstaltungen, Anzahl beteiligte Kantone usw.

Quantitative Erhebung Projektleitung

Hat dank den verschiedenen Reflexionsveranstaltungen die Volkskultur Anerkennung als souveräne Ausdrucksform gewonnen?
Indikatoren: Anzahl Teilnehmer/-innen und deren soziologische Daten, Meinung der Teilnehmenden, Inhaltsanalyse der Medienberichte usw.

Quantitative Erhebung, schriftliche Fragebogen bei den Teilnehmer/-innen, Medienberichte
 Projektpartner/-innen und Projektleitung

Wie sind die Resonanz und die Wirkung von <echos – Volkskultur für morgen> bei den Partnerorganisationen, bei den Kulturverantwortlichen in den Kantonen und bei den Multiplikatoren im Kulturbereich?
Indikatoren: Zufriedenheit und Beurteilung der Leistungen des Programms, Verständnis für die Inhalte, Beurteilung des Austausches zwischen Volkskultur und zeitgenössischer Kunst, Änderungen in der Förderpolitik, Anzahl (geplante) nachfolgende Projekte usw.

Schriftliche Fragebogen an alle Partnerorganisationen und teilnehmenden Multiplikator/-innen
 Extern beauftragtes Evaluationsteam

Es gibt eine Übereinstimmung zwischen Schlüsselfragen, Indikatoren und Methoden.

Organisation, Etappe 3

Die Ressourcen klären

In Evaluationen kann man sich verlieren. Hat man einmal mit Evaluieren angefangen, wächst der Appetit auf Informationen. Deshalb gilt: Tun Sie das Wichtige und lassen Sie Unwichtiges bleiben. Nur die anfangs formulierten Evaluationsziele und Schlüsselfragen haben im Fokus zu stehen. Neu auftauchenden und interessanten Fragen darf nur nachgegangen werden, wenn die Ressourcen zu deren Bearbeitung auch sichergestellt sind.

Es geht nun um die Klärung, wie viele Ressourcen es für die Durchführung der Evaluation braucht. Wie viele Arbeitsstunden können aufgewendet werden, wie viel Geld und Personal stehen zur Verfügung und welches Know-how kann mobilisiert werden?

Evaluationen bescheren Kulturverantwortlichen zunächst einen Mehraufwand. Deshalb haben vor allem kleine Institutionen darauf zu achten, dass die investierten Ressourcen auch Ertrag abwerfen:

Eine Evaluation soll sich rechnen. Auch bei der Überprüfung von kulturellen Aktivitäten müssen Aufwand und Nutzen längerfristig in einem gesunden Verhältnis stehen. Doch der Aufbau von Evaluationskompetenz lohnt sich, weil er langfristig Kosten für externe Untersuchungen einsparen hilft.

Den Zeitpunkt und die Dauer der Evaluation sprechen Sie unbedingt mit allen Betroffenen ab. Es muss geklärt sein, wer von der Evaluation betroffen ist und ob die Personen zur gewünschten Zeit zur Verfügung stehen können.

Die Kosten einer Evaluation

Als Faustregel gilt, dass die Evaluationskosten etwa drei bis zehn Prozent der Projektkosten ausmachen. Das hat zur Folge, dass bei kleinen Projekten der Kostenbeitrag im Vergleich zu den Gesamtkosten relativ hoch erscheint – der entsprechende Betrag reicht tatsächlich selten für die Durchführung einer wirklichen Evaluation.

Ist das Budget bescheiden, soll die Evaluation nur auf ein bis zwei grundlegende Fragen eingehen. Auch kleine Evaluationen lohnen sich, insbesondere dann, wenn dadurch in der Zukunft Kosten eingespart werden können.

Vor der Planung und der Vergabe einer grösseren Evaluation holen Sie sich am besten Rat bei einer neutralen Fachperson über die Art und den Umfang, damit Sie eine realistische Budgetplanung vornehmen können. Werden die Kosten für eine externe Evaluation erst im Nachhinein budgetiert, müssen sie sehr gut begründet werden.

BEISPIEL

KOSTEN VON EXTERNEN EVALUATIONEN

- * Ein Kulturveranstalter hat jährlich Programmkosten, die sich um 280 000 CHF bewegen. Über eine Periode von sechs Jahren addieren sich die Kosten auf rund 1.7 Mio CHF. Für eine Evaluation, die alle Aktivitäten abdeckt und deren Ergebnisse Nutzen über mehrere Jahre abwerfen soll, sind etwa 3% dieser Kosten oder 40 000 CHF bis 50 000 CHF zu budgetieren.
- * Im Zweijahresrhythmus wird ein Wettbewerb für Jugendliche im Bereich populäre Musik ausgeschrieben. Die Kosten für Veranstaltungen und Preisgelder kumulieren sich in sechs Jahren auf 60 000 CHF. Ein sinnvoller Betrag für eine externe Evaluation liegt bei etwa 6000 CHF (10%).
- * Eine Förderstiftung veranschlagt für ein grösseres, als Pilotprojekt gedachtes Engagement im Bereich zeitgenössischer Tanz 700 000 CHF an einmaligen Kosten. Sie möchte das Projekt evaluieren. Je nach Ausgestaltung des Programms sind etwa 30 000 CHF bis 40 000 CHF (ca. 4 bis 6%) für die externe Evaluation zu reservieren.

In der Praxis variieren die Kosten einer Evaluation je nach Projekt.

TIPPS

ZU DEN KOSTEN EINER EXTERNEN EVALUATION



* **Regel 1:** Die Evaluationskosten stehen im Zusammenhang mit dem Aufwand, der für den zu evaluierenden Gegenstand getätigt wird. Der Anteil der Evaluationskosten liegt bei etwa drei bis zehn Prozent der Kosten des zu evaluierenden Projekts.

* **Regel 2:** Bei mehrjährigen Programmen werden zur Bestimmung der Berechnungsbasis mehrere Jahresbudgets addiert, weil sich der Nutzen der Evaluation über mehrere Jahre verteilt.

* **Regel 3:** Wie günstig das Verhältnis von Preis und Leistung einer externen Evaluation ist, kann anhand von Vergleichsofferten eingeschätzt werden. Bewerbende machen in der Regel eine realistischere Offerte, wenn sie das Budget der Evaluation kennen.

Organisation, Etappe 4

Das Evaluationsteam bestimmen

Kleinere interne Evaluationen können Sie als Einzelperson durchführen, gegebenenfalls unter Beizug einer Fachperson, der Sie beispielsweise Ihren Fragebogen zur Beurteilung vorlegen. Für grössere interne Evaluationen oder komplexe Fragestellungen lohnt sich die Zusammenstellung eines Evaluationsteams. Im Team sind vor allem das Know-how der Mitglieder und ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit entscheidend für das Gelingen der Untersuchung. Zudem brauchen Sie eine klare Regelung, was die Rollenverteilung und die Kompetenzen betrifft. Eine gute Leitung bewahrt auch in angespannten Situationen der Evaluation Ruhe.

Die Wahl der externen Evaluierenden

Bei externen Evaluationen erstellt die Auftragsseite ein Profil der Person, welche die Untersuchung durchführen soll. Geht es darin um strukturelle oder organisatorische Fragen, suchen Sie am besten eine Person mit Managementhintergrund. Steht die Finanzierung im Zentrum, ist für Sie jemand mit betriebswirtschaftlicher

Erfahrung hilfreich. Sind Fragen über den Impact, die Auswirkungen auf ein Zielpublikum oder die Effektivität und die Zielerreichung eines kulturellen Projekts gestellt, suchen Sie eine Fachperson mit sozialwissenschaftlichem Wissen. Wenn Sie ein Projekt legitimieren müssen, wählen Sie eine anerkannte Persönlichkeit mit Erfahrung als Experte; so jemand kann am besten helfen, die Akzeptanz der Evaluationsergebnisse zu erhöhen.

Die Person muss nicht zwingend Erfahrung in der Evaluation von kulturellen Projekten haben; die Evaluationsmethoden sind für alle Bereiche die gleichen. Untersuchen Sie jedoch Ziele und Wirkungen von Kulturprojekten, ist es von Vorteil, jemanden mit Kenntnissen des Kulturbereichs zu gewinnen. Geeignete Indikatoren für kulturspezifische Schlüsselfragen finden sich nicht so leicht, weshalb eine für die Besonderheit kulturell relevanter Massstäbe sensibilisierte Persönlichkeit hilfreich ist.

Oft ist es nicht einfach, die Person zu finden, die alle Anforderungen der Evaluation erfüllt. Sie haben dann die Möglichkeit, ein fachlich gemischtes Evaluationsteam zu bilden: mit jemandem für die entsprechenden Methoden und jemandem mit speziellem Spartenwissen wie zum Beispiel

einem Kunsthistoriker, einer Musikerin, einem Volkskundler oder einer Marketingspezialistin. Diese sollen als Spezialisten das Umfeld des zu evaluierenden Projekts gut kennen und dennoch unabhängig und unparteiisch sein.

BEISPIEL

GEMISCHTE TEAMS IN EXTERNEN EVALUATIONEN

- * Evaluation <Suiza en ARCO>, Schweizer Teilnahme an der Weltausstellung für Gegenwartskunst in Madrid
Das Evaluationsteam besteht aus
 - * einem Evaluator, verantwortlich für das ganze Vorgehen, die Definition der Methode, die qualitativen Interviews, die Analyse der Dokumente und die Erstellung des Schlussberichts. Er beantwortet die Schlüsselfragen hinsichtlich der Umsetzung des Projekts;
 - * einer Kunsthistorikerin, verantwortlich für die Beurteilung des künstlerischen Werts der Ausstellungen, der ausgewählten Künstler/-innen und der nachfolgenden Projekte [Nachhaltigkeit und Wirkung].
- * Evaluation <Collection Cahiers d'Artistes> 2007
Das Evaluationsteam besteht aus
 - * einer Evaluatorin deutscher Sprache, verantwortlich für das ganze Vorgehen, alle methodischen Fragen, die Entwicklung des Fragebogens und die Analyse, die Definition der Indikatoren, Interviews auf Deutsch und die Erstellung des Schlussberichts;
 - * einer französisch sprechenden Kunsthistorikerin für die Interviews in der Romandie;
 - * dem Direktor eines Museums für zeitgenössische Kunst, verantwortlich für die Beurteilung der Auswahl der Künstler/-innen.

Beide Teams vereinen Fachleute aus mehreren Berufssparten.

TIPPS

ZUR BILDUNG DES EVALUATIONSTEAMS



- * Das Evaluationsteam setzt sich entsprechend den Anforderungen der Evaluation zusammen.
- * Sind verschiedene Personenkreise von der Evaluation betroffen, werden möglichst alle zur Teambildung angehört.
- * Ideal für die Durchführung ist ein kleines Team von zwei bis vier Personen.
- * Im Team braucht es Personen, die den Evaluationsgegenstand und das Umfeld der Evaluation gut kennen.
- * Gute Sozialkompetenz aller beteiligten Personen ist Bedingung.
- * Gute Methodenkompetenzen sind im Team vorhanden.
- * Die Leitung der Evaluation verfügt über Evaluationskenntnisse und kann Verhandlungen führen und mit Konfliktsituationen umgehen.

Organisation, Etappe 5

Den Auftrag formulieren und die Offerten einholen

Nun fassen Sie bei externen Untersuchungen die Eckdaten der Evaluation zusammen und formulieren damit den Auftrag. Er bildet die Grundlage für das Einholen von Vergleichsofferten.

Der Auftrag

Der Auftrag schreibt die Ziele, die Fragestellungen und den angestrebten Nutzen der Evaluation fest. Falls bestimmte Fragen Priorität haben, kommt dies durch die Hierarchisierung der Fragestellungen zum Ausdruck. Für die Formulierung des Auftrags ist die auftraggebende Seite verantwortlich – die Projektleitung, die Vorgesetzten oder, falls vorhanden, die Fachstelle für Evaluation.

Folgende Punkte sind im Auftrag enthalten:

- * Ziel und Zweck des zu evaluierenden Projekts
- * Ziel und Zweck der Evaluation
- * Die Schlüsselfragen der Evaluation
- * Die Adressaten der Evaluation
- * Der Zeitrahmen der Evaluation
- * Das für die Evaluation verfügbare Budget oder der Kostenrahmen des zu evaluierenden Projekts

Ist der Evaluationsauftrag zur Zufriedenheit aller Parteien definiert und formuliert, beginnt die Suche nach den geeigneten externen Evaluierenden.

Die Ausschreibung

Projekte und Evaluationen der öffentlichen Hand müssen gemäss Richtlinien der World Trade Organisation (WTO) ab einem Budget von 250 000 CHF öffentlich ausgeschrieben werden, ab 50 000 CHF müssen mindestens drei Offerten eingeholt werden. Auch bei grösseren Evaluationen für private Stiftungen oder Organisationen empfiehlt sich die Ausschreibung. Kleinere Evaluationen brauchen nicht öffentlich ausgeschrieben zu werden. Eine Ausschreibung kann jedoch helfen, geeignete Evaluierende zu finden. Zusätzlich zur Beschreibung des Auftrags enthält eine Ausschreibung häufig weitere Unterlagen, wie zum Beispiel wichtige Fakten zum Projekt oder Hinweise auf informative Internetseiten.

Ausschreibungen können Sie in der Schweiz über die SEVAL² oder in Deutschland über die DEGEVAL veröffentlichen, in Frankreich ist die SFE zuständig. Die Berufsverbände stellen dafür Seiten zur

Ausschreibung im Internet zur Verfügung. Sie führen auch Adresslisten von Evaluierenden. Mund-zu-Mund-Propaganda hilft Ihnen unter Umständen bei der Ausschreibung auch; erkundigen Sie sich bei anderen Kulturverantwortlichen, die Erfahrungen mit Evaluieren haben.

Die Offerte

Die Offerte ist entsprechend den in der Ausschreibung erwähnten Kriterien formuliert. Bei kleineren Evaluationen gibt der Auftrag die Rahmenbedingungen vor, bei grösseren kommen die ToR dazu (Organisation, Etappe 6: die Terms of Reference). Als Auftraggebende prüfen Sie die eingereichten Offerten nach folgenden Merkmalen: Machbarkeit, Relevanz, vorgeschlagenem methodischem Ansatz und dessen Eignung für den Evaluationszweck. Von entscheidender Bedeutung bei der Prüfung ist, ob das offerierte Konzept alle wichtigen Fragestellungen berücksichtigt. Eine Offerte erfolgt kostenlos.

² Die Standards der Gesellschaften für Evaluation in der Schweiz wie im Ausland verfolgen das Ziel, einen Beitrag zur Professionalisierung des Evaluierens zu leisten. Sie definieren die Qualitätsanforderungen, die an Evaluationen gestellt werden. Bei der Formulierung der Standards wurde speziell darauf geachtet, dass sie sich für Evaluationen aller Art eignen. Sie richten sich an alle Personen, die an Evaluationen beteiligt sind oder diese beeinflussen, namentlich an Evaluierende und Auftraggebende. Die Adressen der Gesellschaften finden Sie im Anhang.

WAS SIND IHRE BEURTEILUNGSKRITERIEN BEI OFFERTEN?

- Besteht in der Offerte Klarheit über den Evaluationsgegenstand und dessen Umfeld? Ist er knapp und prägnant beschrieben?
- Wurden Anlass und Zweck der Evaluation verstanden?
- Entsprechen die Zielsetzung und der Fokus der offerierten Evaluation den im Auftrag formulierten Vorgaben?
- Werden abweichende Fragestellungen zweckmässig begründet?
- Entspricht die gewählte Methode der Zielsetzung der Evaluation?
- Sind die vorgeschlagenen Methoden der Datenerhebung zuverlässig, praktikabel und effizient?
- Überzeugt das Evaluationsdesign (Vorschlag, wie die Evaluation angegangen wird)?
- Welche Vergleichsebenen dienen als Bewertungsgrundlage? Vorher/Nachher-Analyse, Querschnittvergleich, Soll/Ist-Vergleich?
- Ist das Budget transparent und im Rahmen der Vorgaben?
- Wie setzt sich das Evaluationsteam zusammen? Sind die erforderlichen Kompetenzen vorhanden? Sind die Aufgaben und Kompetenzen klar geregelt?

Organisation, Etappe 6

Die Terms of Reference

Das Evaluationsmandat oder die Terms of Reference (ToR) fassen alle wichtigen Punkte des künftigen Arbeitsverhältnisses zusammen. Sie regeln die Zusammenarbeit zwischen auftraggebender Seite und externen Evaluierenden, insbesondere auch, wie mit Unvorhergesehenem umgegangen werden soll. Die ToR bilden die Basis für eine gute Partnerschaft und gelten als verbindlicher Vertrag für alle Beteiligten. Bei externen Evaluationen ist die Offerte Teil der ToR, insbesondere der Teil über die Methode. Die Formulierung der ToR ist Aufgabe der auftraggebenden Seite. Bei grossen Institutionen und für umfassende Evaluationen dauert es erfahrungsgemäss durchschnittlich sechs bis acht Wochen, bis das Evaluationsmandat unterschriftsreif ist.

Bei internen Evaluationen stellen die Terms of Reference eine Zusammenfassung aller wichtigen Punkte dar, wodurch alle Beteiligten über die gleichen Informationen zur geplanten Untersuchung verfügen.

Was tun im Fall von Problemen?

Bei schwerwiegenden Problemen während der Durchführung der Evaluation müssen die Evaluierenden die Auftraggebenden verständigen. Diese entscheiden dann über das weitere Vorgehen (Änderung der ToR, Veränderung in der Zusammensetzung des Teams, Mediation oder Abbruch der Evaluation).

WORÜBER GEBEN IHRE TERMS OF REFERENCE AUSKUNFT?

Die wichtigsten Fakten und Informationen zum Evaluationsgegenstand

- Was ist das Ziel des zu evaluierenden Projekts?
- Wer ist am Projekt beteiligt?
- Wie sieht der zeitliche Rahmen des Projekts aus?

Die Ziele

- Was ist der Zweck der Evaluation? Was erwarten wir von der Evaluation?
 - * Verbessern, optimieren, entwickeln?
 - * Wissen erweitern und Zusammenhänge erkennen?
 - * Bilanz ziehen? Entscheidungen vorbereiten?
 - * Rechenschaft ablegen?
 - * Aktivitäten legitimieren, Erwartungen von aussen erfüllen?

Die Schlüsselfragen

- Wie lauten unsere konkreten Fragen? Was sind die wichtigsten Fragen, auf die wir Antworten suchen? (Zu jeder Schlüsselfrage eine Liste von präzisen Fragen formulieren.)
- Was wollen wir über das Projekt herausfinden?
- Auf welche Aspekte des Projekts konzentriert sich die Evaluation? Nachhaltigkeit, Relevanz, Impact, Effizienz, Effektivität?

Die Methoden

- Welche Methoden werden eingesetzt, um die Schlüsselfragen zu beantworten? Hier genügt eine grobe Beschreibung der Methoden. Bei externer Evaluation gilt die in der Offerte vorgeschlagene Methode. Die Offerte ist Bestandteil der ToR.
- Wird eine interne oder eine externe Evaluation durchgeführt? Falls wir die Evaluation extern ausführen lassen wollen: aus welchen Gründen?
- Fehlt uns Know-how, das wir zusätzlich beschaffen müssen? Begründung und Beschreibung der Lösungen.

Das Evaluationsteam

- Wie setzt sich das Evaluationsteam zusammen?
 - * Bei externer Evaluation: Das Evaluationsteam wird namentlich genannt, die besonderen Fähigkeiten und das Know-how der Teammitglieder werden erwähnt.
 - * Bei interner Evaluation: Was für Ressourcen sind vorhanden? Welche zusätzlichen Ressourcen werden benötigt? Wer ist für was verantwortlich?

Die Leistungen des Evaluationsteams

- Art und Umfang der offerierten methodologischen Leistungen
- Anzahl der Berichte (Zwischenbericht, Schlussbericht usw.)
- Sprache und ungefähre Länge der Berichte
- Verfasser der Berichte und Adressaten der Berichte
- Art und Rahmen der Präsentation der Ergebnisse (Debriefing, Seminar, Teilnahme an einer Sitzung usw.)
- Im Fall von Problemen: Auftraggebende informieren

Die Leistungen der auftraggebenden Seite

- Ankündigung der Evaluation, z.B. per E-Mail
- Nennung von wichtigen Kontaktpersonen
- Herausgabe von wichtigen Dokumenten und statistischen Daten
- Hilfe bei der Adresssuche

Der Zeitplan

- Wann startet die Phase der Durchführung?
- Bis wann wollen wir alle Daten gesammelt haben?
- Gibt es Daten, die erst zu einem späteren Zeitpunkt gesammelt werden können?
- Wann startet die Phase der Berichterstattung?
- Wann wollen wir mündlich über die Ergebnisse informieren?
- Wann schriftlich (Zwischenbericht, Schlussbericht)?
- Wann findet das Debriefing statt und in welchem Rahmen?
- Wann soll über die Evaluationsergebnisse informiert werden?
- Wann werden die ersten Ergebnisse präsentiert und diskutiert?
- Wann startet die Phase der Umsetzung?

Die Kommunikation der Ergebnisse

- Wer sind die Adressaten der Evaluationsergebnisse innerhalb der Institution? Wer sind die Entscheidungsträger?
- Wer soll wie über die Ergebnisse der Evaluation informiert werden?
- Wer bekommt die Berichte?
- Wer hat die Rechte über die Evaluation?
- Wird sie veröffentlicht? Oder ist sie vertraulich?

Das Budget

- Wie viel Geld steht für die Evaluation insgesamt zur Verfügung?
- Wofür wird das Geld im Einzelnen eingesetzt?
[Bei externen Evaluationen kann die Offerte beigelegt werden.]
- Was ist im Honorar des externen Evaluationsteams enthalten
[Spesen, Sitzungsgelder, Debriefing, Anzahl Berichte, Anzahl Sitzungen usw.]?

13 Phase drei: die Durchführung der Evaluation

DIE VERANTWORTUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER EVALUATION LIEGT BEIM EVALUATIONSTEAM, DAS SICH SELBST ORGANISIERT. AUCH BEI EXTERNEN EVALUATIONEN STEHT DAS EVALUATIONSTEAM IN STÄNDIGEM KONTAKT MIT DER AUFTRAGGEBENDEN SEITE UND INFORMIERT DIESE ÜBER DEN VERLAUF UND ALLFÄLLIGE SCHWIERIGKEITEN BEI DER DURCHFÜHRUNG.

Durchführung, Etappe 1

Den Arbeitsplan erstellen und die Methode verfeinern

Für die Erstellung eines Arbeitsplans und, falls Sie mit einem internen Team arbeiten, einer entsprechenden Arbeitsteilung sollten Sie genügend Zeit einsetzen. Bei externen Evaluationen trägt die Planung aufgrund der ToR zur Teambildung sowie zum besseren Verständnis des Auftrags bei.

Für die Durchführung der Evaluation stellt das Evaluationsteam einen detaillierten Arbeits- und Zeitplan zusammen. Als Grundlage dienen die Terms of Reference

und die Offerte. Die dort vorgeschlagenen Methoden werden nun verfeinert, zu den Schlüsselfragen beantwortbare Fragen gestellt und diese mit Indikatoren versehen. Sie entwickeln Fragebogen, je nach Art der Befragung für strukturierte Interviews oder für Leitfadeninterviews. Auch erstellen Sie Namenslisten von zu Befragenden und nehmen eventuell Kontakt zu Umfrageexperten auf. Partnerinstitutionen informieren Sie darüber, welche Daten sie wie und wann sammeln sollen.

Bei externen Evaluationen verfeinert das beauftragte Team die Methoden, jedoch oft in Zusammenarbeit mit den Auftraggebern oder den Projektverantwortlichen. Fragebogen werden beispielsweise den Auftraggebern zur inhaltlichen Prüfung gestellt, die Namen der zu Befragenden gemeinsam festgelegt und Begleitbriefe in Absprache verfasst. Es macht Sinn und hilft, Türen zu öffnen, wenn die Evalua-

tion seitens der Auftraggeber angekündigt wird. Als Adressat von Fragebogen und vertraulichen Informationen erscheint jedoch klar und deutlich das jeweilige Evaluationsteam; der Schutz der Informanten muss gewährleistet sein. Auch bei internen Evaluationen muss auf Vertraulichkeit geachtet werden, etwa indem Aussagen konsequent anonymisiert werden.

Durchführung, Etappe 2

Informationen beschaffen und die Daten analysieren

In dieser Etappe werden bei externen wie internen Evaluationen zuerst Fakten und Informationen gesammelt. Es werden Interviews durchgeführt, Fragebogen verteilt, Eintritte gezählt, Presseartikel zusammengetragen usw. Zudem studieren Sie vorhandenes Informationsmaterial aus dem Projekt in Form von Dokumenten, Plänen und Budgets. Grundsätzlich müssen alle Dokumente, die für die Evaluation nützlich sind, dem Evaluationsteam zur Verfügung stehen.

Nach der Beschaffung der Informationen wird das vorhandene Datenmaterial im Hinblick auf die Schlüsselfragen analysiert und ausgewertet. Die Daten werden gruppiert und bewertet. Mittels Diagrammen können beispielsweise die unterschiedlichen Bewertungen der befragten Zielgruppen visualisiert und miteinander verglichen werden. Dazu benötigen Sie in der Regel keine spezialisierte Software.

Mit Excel können die gängigen Diagramme einfach und ohne grossen Aufwand erstellt werden. Müssen Sie jedoch grosse Mengen von Daten miteinander vergleichen und beispielsweise auch signifikante Unterschiede (etwa zwischen Regionen oder Zielgruppen) sichtbar machen, lohnt es sich, mit einem Statistikprogramm zu arbeiten – was allerdings für Laien eher schwierig ist. Hier ist die Unterstützung durch Fachleute hilfreich.

Berichtsentwurf (Draft)

Im Berichtsentwurf formuliert das Evaluationsteam die ersten Ergebnisse, die Schlüsselbotschaften und Empfehlungen der Evaluation für die Zukunft. Das Team selbst einigt sich über die Inhalte, bevor es sie kommuniziert.

Die Projektverantwortlichen und andere involvierte Kreise haben nun Gelegenheit, zum Berichtsentwurf Stellung zu beziehen und die vorläufigen Schlussfolgerungen zu diskutieren. Sie können verlangen, dass gewisse Aspekte weiter vertieft werden.

Für das Evaluationsteam ist diese Phase die letzte Möglichkeit, Fakten und Informationen mit den direkt Beteiligten zu überprüfen sowie Korrekturen und Ergänzungen anzubringen. Besser ist es, die Konsultation in Form eines Seminars oder einer Sitzung zu organisieren, als auf schriftlichem Weg abzuhandeln.

Zu diesem Zeitpunkt können auch die Auftraggebenden noch Änderungen in Form oder Tonfall des Berichtsentwurfs verlangen, nicht mehr aber auf dessen Inhalt einwirken. Für den Inhalt des Berichts ist die Leitung des Evaluationsteams verantwortlich.

TIPPS

ZUR BENÖTIGTEN DATENMENGE



Die Menge und die Reichweite der benötigten Informationen werden bestimmt von der Fragestellung. Umgekehrt sollte die Fragestellung niemals von der verfügbaren Information bestimmt sein! Wie breit eine Evaluation Informationen sammelt und verarbeitet, hängt von folgenden Faktoren ab:

- * von den benötigten Informationen, die es zur Beantwortung der gestellten Fragen braucht
- * von der Verfügbarkeit bereits vorhandener Information zum Gegenstand (andere Studien auf ähnlichem Gebiet bzw. Evaluationen vergleichbarer Projekte, Jahresberichte und weitere Dokumentationen zum Projekt usw.)
- * vom Ausmass benötigter zusätzlicher Informationen
- * von der Möglichkeit beziehungsweise Unmöglichkeit, im gegebenen Rahmen die benötigten Daten zu erheben
- * von der Menge der für die Analyse wichtiger Daten
- * vom zeitlichen und finanziellen Rahmen der Evaluation

14 Phase vier: die Berichterstattung und die Management Response

DIE BERICHTERSTATTUNG IST EINES DER HAUPTPRODUKTE DER EVALUATION. SIE BESTEHT ÜBLICHERWEISE AUS DEM EVALUATIONSBERICHT UND DEM DEBRIEFING. BEIDE BRINGEN DEN HÖCHSTEN NUTZEN, WENN DIE LEHREN, WELCHE FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG EINES PROJEKTS GEZOGEN WERDEN, KLAR UND DEUTLICH KOMMUNIZIERT SIND. IM EVALUATIONSBERICHT WERDEN DIE ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN IN EINEM EIGENEN KAPITEL ÜBERSICHTLICH DARGESTELLT. DIE STELLUNGNAHME DER AUFTRAGGEBENDEN ZUR BERICHTERSTATTUNG HEISST MANAGEMENT RESPONSE.

Evaluationsberichte nützen nur, wenn die Erkenntnisse die Adressaten in geeigneter Form ansprechen und die Auftraggeber zum richtigen Zeitpunkt erreichen: Wenn sich zum Beispiel im Verlauf einer Evaluation eine Massnahme als unwirksam, unpassend oder ineffizient erweist, müssen Sie als Auftraggebende darüber so schnell wie möglich informiert werden: Nur so können Sie Massnahmen rechtzeitig modifizieren, Problemstellungen und Strategien sofort überdenken oder eine Massnahme bzw. ein Projekt vorzeitig beenden.

In der Regel enthält ein Evaluationsbericht folgende Kapitel:

1 Management Summary: Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Fakten und Ergebnisse der Evaluation

2 Ausgangslage, Auftrag und Fragestellung: Die Ausgangslage und das Umfeld der Evaluation sind beschrieben sowie die wichtigsten Schlüsselfragen und die Ziele der Evaluation formuliert.

3 Vorgehen und Methode: Das Vorgehen ist transparent gemacht, d.h., die Arbeitsmethode, die Informanten und Informationsmaterialien sowie die Art der Informationsbeschaffung sind beschrieben.

4 Ergebnisse und Analyse: Die wichtigsten Ergebnisse sind vorgestellt und entsprechen den in den Terms of Reference formulierten Schlüsselfragen und Themen.

5 Zusammenfassung und Empfehlungen: Die wichtigsten Ergebnisse sind übersichtlich zusammengefasst und Empfehlungen klar formuliert. Je nach Situation kann es angebracht sein, keine Empfehlungen zu formulieren, sondern in Form von offenen Fragen dem Auftraggeber Optionen aufzuzeigen mit dem Ziel, eine vertiefte Auseinandersetzung anzuregen und Entscheidungen zu erleichtern.

6 Anhänge: Terms of Reference, Liste der befragten Personen, evtl. Fragebogen.

Das Debriefing

Oft genügt der Evaluationsbericht nicht, um den Prozess der Auswertung und Weiterverwendung einer Evaluation in Gang zu setzen. Für die Berichterstattung wird in der Regel eine Kombination von mündlichem Debriefing und schriftlichem Bericht gewählt.

Im Debriefing präsentiert das Evaluationsteam den Auftraggebenden und den Projektverantwortlichen die Ergebnisse mündlich und diskutiert mit ihnen die Empfehlungen. Je nach Ergebnissen und Tragweite der Evaluation werden auch vorgesetzte Instanzen dazu eingeladen. Ziel ist, dass die von der Evaluation Betroffenen ihre (lessons learnt) unmittelbar aus der Evaluation ziehen können. Je nach Zielgruppe und Inhalt sind Präsentationen, Seminare, Workshops und andere Formen der mündlichen Berichterstattung möglich. Je passender die Form des Debriefings ist, d.h., je besser sich Inhalt, Zielpublikum und Form entsprechen, desto wahrscheinlicher ist es, dass wichtige Befunde der Evaluation Beachtung finden und in Handlungen umgesetzt werden.

Wurde die Evaluation extern ausgeführt, so ist normalerweise mit der Berichterstattung die Arbeit des externen Evaluationsteams abgeschlossen.

TIPPS

ZUR KORREKTEN FORMULIERUNG DES EVALUATIONSBERICHTS



- * Der Bericht ist klar und leserfreundlich formuliert, er ist transparent und nachvollziehbar.
- * Die Aussagen der befragten Personen erscheinen in anonymisierter Form.
- * Der Tonfall ist korrekt und respektvoll. Die Formulierungen sind sorgfältig abgewogen, subjektiv erlebte Eindrücke und heikle Situationen sind nicht eingebracht.
- * Der Bericht ist vollständig, er verschweigt keine wichtigen Informationen.
- * Kann sich das Evaluationsteam über wichtige Schlussfolgerungen nicht einigen, so sind die abweichenden Positionen aus dem Bericht ersichtlich.

Bei lernorientierten internen Evaluationen steht nicht so sehr das Ergebnis im Vordergrund, sondern der Evaluationsprozess an sich (z.B. die Befähigung der Involvierten). Er kann im Debriefing reflektiert werden. Gut vorbereitet und durchgeführt ersetzt ein solches Debriefing den Evaluationsbericht in bestimmten Fällen. Das Debriefing wird beispielsweise in der Form einer Retraite oder eines Workshops organisiert. Je nach Fragestellung oder Brisanz des Themas empfiehlt es sich, externe Experten beizuziehen. Das Debriefing soll die Beteiligten befähigen, blinde Flecken aufzudecken, die eigene Perspektive zu erweitern und Projekte in Zukunft gezielter, effizienter und effektiver umzusetzen.

Management Response

Die auftraggebende Seite ist verantwortlich für die Ausarbeitung der Stellungnahme zum Evaluationsbericht und zum Debriefing. In der Management Response formulieren die Auftraggebenden und Projektverantwortlichen erste Reaktionen auf die Evaluationsergebnisse. Abweichende Meinungen werden darin formuliert und begründet. Bei externen Evaluationen kann die Stellungnahme Bestandteil der Berichterstattung werden. Bei internen Evaluationen werden Schlussfolgerungen in Form einer protokollierten Sitzung festgehalten.

Wen informieren?

Die Rechte über den Evaluationsbericht liegen bei den Auftraggebenden: Sie entscheiden, wer den Bericht bekommt, in welcher Form die von der Evaluation Betroffenen über die Ergebnisse informiert werden sowie ob, und wenn ja, in welcher Form der Bericht publiziert wird. Oft sind Evaluationsberichte vertraulich und werden nicht veröffentlicht. Eine Zusammenfassung wird manchmal auf die Homepage des Auftraggebers gestellt.

Mindestens alle jene, die an der Evaluation beteiligt waren, sind zu informieren. Viel zu oft gelangen die Ergebnisse nur gerade an die Auftraggebenden und Leitenden der evaluierten Projekte. Meistens sind wichtige Evaluationsergebnisse auch für andere Zielgruppen interessant wie z.B. Projektmitarbeitende oder vom Projekt Betroffene, im gleichen Fachbereich Tätige oder Verantwortliche vergleichbarer Projekte.

Nicht für alle Zielgruppen sind die gleichen Ergebnisse relevant; auch eignen sich nicht für alle die gleiche Präsentationsform. Darum ist es sinnvoll, wenn Sie ausgesuchte Erkenntnisse in Form von kurzen Artikeln oder Referaten zielgruppengerecht aufbereiten.

BEISPIEL

PRÄSENTATIONEN VON EVALUATIONSERGEBNISSEN FÜR DAS INTERESSIERTE PUBLIKUM

- * Thematische Workshops mit Partnerorganisationen zu ähnlichen Projekten, um Erfahrungen auszutauschen und die Koordination zu verbessern
- * Thematische Berichte (z.B. <good practices>)
- * Querschnittsanalysen (Evaluation von Evaluationen zu einem bestimmten Thema)
- * Jahresberichte, die Informationen aus Evaluationen aufnehmen
- * Publikationen der Evaluationsergebnisse
- * Zusammenfassungen der wichtigsten Evaluationsergebnisse (z.B. auf dem Internet)
- * Lessons Learnt als Video-Spots im Internet.

Die Erkenntnisse aus der Evaluation werden zielgruppengerecht präsentiert.

FÜR DIE WIRKUNGSVOLLE UMSETZUNG VON EVALUATIONSERGEBNISSEN

- * Die aktive Beteiligung der Partner am Evaluationsprozess steigert die Chance, dass die Ergebnisse tatsächlich umgesetzt werden.
- * Der Fokus der Ergebnisse der Evaluation ist auf die spezifischen Interessen und Informationsbedürfnisse der Beteiligten ausgerichtet.
- * Die Beteiligten haben die Gelegenheit, den Evaluationsbericht zu lesen oder erhalten anderweitig von der Analyse und der Beurteilung Kenntnis.
- * Die Beteiligten können die Ergebnisse diskutieren und ihre eigene Meinung einbringen.

15 Phase fünf: die Umsetzung der Evaluationsergebnisse

DIE ANNAHME, EINE EVALUATION SEI MIT DER ERFOLGTEN BERICHTERSTATTUNG UND DER FORMULIERUNG DER MANAGEMENT RESPONSE ABGESCHLOSSEN, IST EIN IRRTUM. EVALUATIONEN SOLLEN EINE WIRKUNG AUF DIE QUALITÄT UND DEN WEITEREN VERLAUF IHRES PROJEKTS HABEN. MIT DER UMSETZUNG DER ERGEBNISSE BEGINNT FÜR DAS EVALUIERTE PROJEKT EIN NEUER PROJEKTZYKLUS.

Es ist Aufgabe der Projektleitenden bzw. der Auftraggebenden, für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse zu sorgen. Umsetzen bedeutet hier, die Ergebnisse als Grundlage für Entscheidungen zu verwenden, welche die Zukunft des Projekts betreffen. Die Projektverantwortlichen entscheiden, welche Massnahmen getroffen und wann diese durch wen umgesetzt werden.

Damit stehen Evaluationsbefunde stets am Anfang eines neuen Projektzyklus. Sie veranlassen die Verantwortlichen, innezuhalten, Strategien und Massnahmen zu überprüfen sowie die Weiterentwicklung oder den Abbruch eines Projekts zu planen. Evaluieren löst somit grundsätzlich Diskussionen aus.

Bei der Umsetzung der Ergebnisse können Schwierigkeiten auftreten, vor allem, wenn die Evaluation Mängel und Defizite eines Projekts aufzeigt. Je partnerschaftlicher Sie eine Evaluation durchführen, desto eher entwickelt sich bei den Betroffenen ein Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung («ownership») und desto größer ist der Nutzen der Untersuchung.

Es empfiehlt sich, die geplanten Veränderungen mittels eines Aktionsplanes einzuleiten. Ein solcher Plan beruht auf der Management Response und legt die einzelnen Schritte der Umsetzung, die zeitliche Abfolge, die Zuständigkeiten sowie die notwendigen Ressourcen fest. Ihr Aktionsplan beschreibt im Detail, wie das evaluierte Projekt angepasst wird.

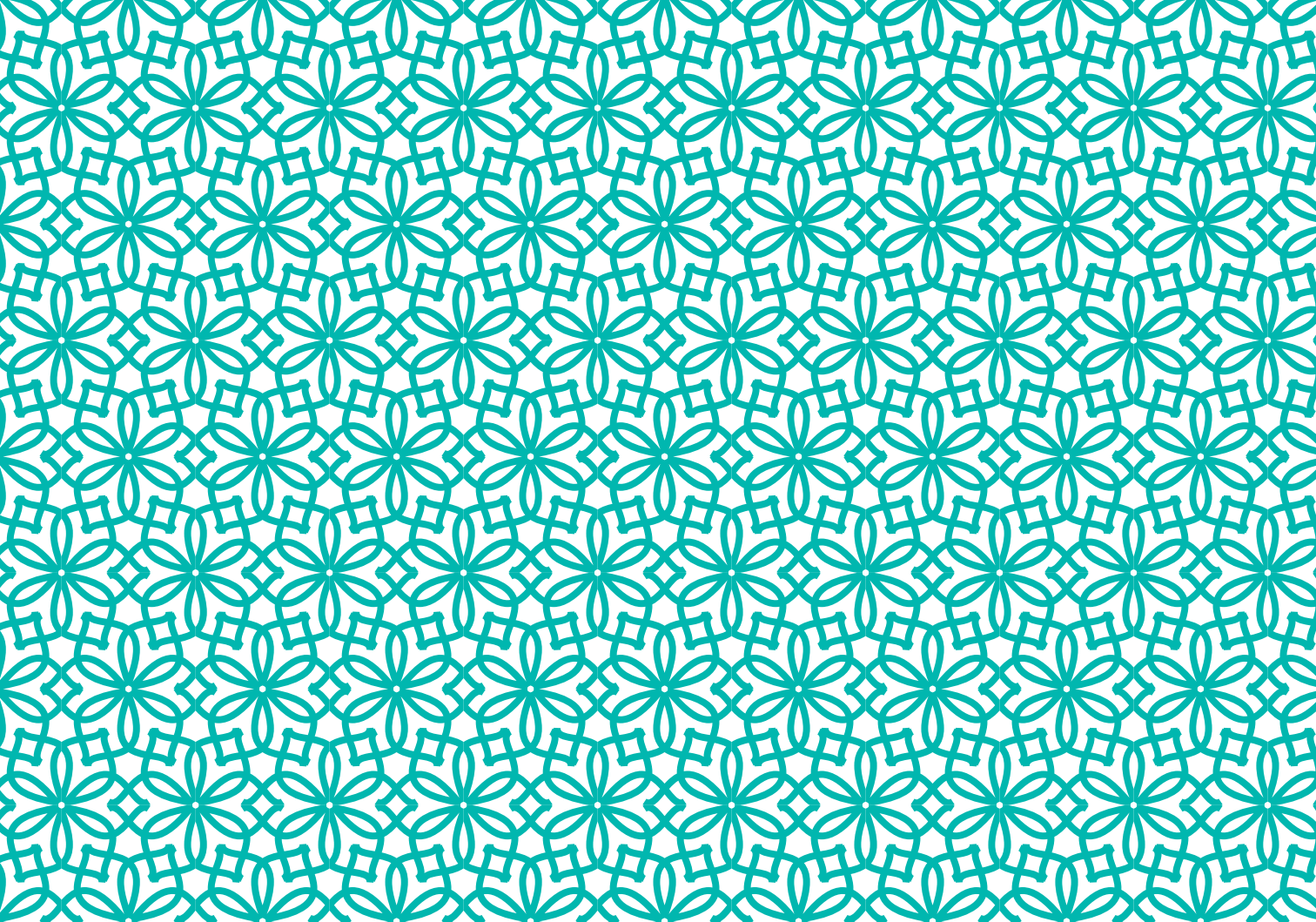
Ist der Aktionsplan erstellt, gilt er als Planungsgrundlage für Ihr weiteres Vorgehen. Die Umsetzung wird ständig beobachtet und über sie wird Bericht erstattet.

TIPPS

FÜR DIE WIRKUNGSVOLLE UMSETZUNG VON EVALUATIONSERGEBNISSEN



- * Die verschiedenen Positionen werden im Anschluss an die Evaluation erkannt und berücksichtigt.
- * Die Evaluation kommt zur rechten Zeit und ist auf den Zeitplan und den Entscheidungsfindungsprozess der Beteiligten abgestimmt.
- * Bei Uneinigkeit werden Alternativen gesucht und ausgelotet, die den Möglichkeiten der Beteiligten und Partner entsprechen.
- * Die Evaluation ist realistisch und orientiert sich an den Bedürfnissen der Auftraggeber.
- * Genügend Zeit für die Umsetzung der Evaluation ist vorgesehen.



Anhang

Adressen

- * Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL), www.seval.ch
Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft kann Sie auf der Suche nach einer geeigneten Person für Ihre Evaluation unterstützen. Sie führt eine Liste mit rund 400 Evaluatoreninnen und Evaluatoren, aufgelistet nach Namen und Tätigkeitsfeldern. Ausserdem bietet die SEVAL Weiterbildungen an und hat Evaluationsstandards formuliert als Beitrag zur Professionalisierung und Qualitätssicherung von Evaluationen in der Schweiz. Weitere Informationen finden Sie auf der Website von SEVAL
- * Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DEGEVAL), www.degeval.de
- * Société française de l'évaluation (SFE), www.sfe.asso.fr.
- * Associazione Italiana di Valutazione, www.valutazioneitaliana.it
- * European Evaluation Society, www.europeanevaluation.org

Glossar

FÜR DAS GLOSSAR WURDEN VERSCHIEDENE QUELLEN³ KONSULTIERT UND BESTEHENDE BEGRIFFDEFINITIONEN GENÜTZT. DIE FOLGENDEN DEFINITIONEN WERDEN ALS RICHTIG BETRACHTET, WOHL WISSEND, DASS MANCHE AKTEURE GEWISSE BEGRIFFE ANDERS VERWENDEN. ES GEHT HIER UM DIE SCHAFFUNG EINER EINHEITLICHEN GRUNDLAGE FÜR DIE DISKUSSION ZWISCHEN DEN PARTNERN UND DARUM, BEGRIFFSVERWIRRUNGEN ZU VERMINDERN. DAS GLOSSAR ENTHÄLT ALLE WICHTIGEN SPEZIFISCHEN BEGRIFFE, IST JEDOCH WEDER VOLLSTÄNDIG NOCH ABSCHLIESSEND.

Audit	Unabhängige, interne oder externe Beurteilungen zur Einhaltung von geltenden Vorschriften.
Auswirkungen	Siehe Outcome.
Benchmark	Ein aussagekräftiger Wert, an dem Leistungen gemessen werden. Benchmarks anzuwenden, ist sinnvoll, wenn die miteinander verglichenen Leistungen unter gleichen Bedingungen zustande kommen.
Betroffene (Stakeholders)	Personen oder Personengruppen, die am Projekt beteiligt sind, an dessen Ablauf interessiert oder von dessen Auswirkungen betroffen sind. Sie haben ein begründetes Interesse an Erfolg und Nutzen des Projekts.
Controlling Strategisches Controlling	Das organisationsinterne Führungssystem, welches stufengerecht Daten und Informationen für Steuerungsentscheide zusammenstellt.
Debriefing	Die Präsentation der Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation beim Auftraggeber mit dem Ziel der Rückführung der gewonnenen Erkenntnisse.
Effektivität	Zeigt an, wie sehr eine Aktivität, eine Massnahme Wirkungen zeigen – auch unbeabsichtigte.

³Quellen:

Glossar/DEZA: Die 27 am häufigsten gebrauchten Begriffe in der DEZA in den Bereichen Evaluation und Controlling

Evaluation, Glossar von Evaluationsbegriffen, Bundesamt für Gesundheit

Effizienz	Mass dafür, wie gut Ressourcen (finanzielle, personelle, materielle usw.) eingesetzt werden, um geplante Outputs zu erzielen. Schliesst Kosten/Nutzen-Analysen mit ein.
Ergebnisse	Ereignisse oder Veränderungen – beabsichtigte oder unbeabsichtigte –, die auf die zu evaluierende Massnahme zurückgeführt werden können.
Evaluation	Systematische Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Informationen über verschiedene Aspekte eines Gegenstandes. Evaluationen sind gezielte und zeitlich begrenzte Untersuchungen, die der Beurteilung laufender oder abgeschlossener Projekte dienen, einschliesslich deren Konzeption, deren Umsetzung und deren Ergebnisse. Eine Evaluation bedient sich systematischer Methoden und setzt objektive Kriterien ein, um ein Projekt zu beurteilen. Und sie sucht nach Erklärungen, falls ein Prozess nicht wie gewünscht verläuft. [Siehe auch Monitoring.]
Ex-ante-Evaluation	Eine Evaluation, die vor der Umsetzung einer geplanten Massnahme durchgeführt wird, um deren absehbare Wirkungen abzuschätzen. Ex-ante-Evaluationen schätzen die Zweckmässigkeit einer geplanten Strategie oder Massnahme ein und analysieren deren Kontext, um ihre voraussichtliche Akzeptanz und Kompatibilität einzuschätzen.
Ex-post-Evaluation	Eine Evaluation, die nach Beendigung eines Vorhabens durchgeführt wird.
Externe Evaluation	Auch Fremdevaluation. Sie meint das Übertragen der Evaluation an Drittpersonen, d.h. an einen Personenkreis, der von der Trägerschaft, dem Geldgeber sowie vom Personal der zu evaluierenden Massnahme unabhängig ist. Von externen Evaluationen wird eine professionelle, unabhängige Durchführung erwartet, die sich an fachlichen Standards (z.B. SEVAL-Standards) orientiert.

Formative Evaluation	Evaluationen, die während der Implementierung z.B. eines Projekts durchgeführt werden. Sie sollen durch regelmässiges Feedback an die Verantwortlichen den Verlauf (Relevanz und Effizienz der Strategien und Massnahmen sowie ihres Vollzugs) und die Wirksamkeit des evaluierten Projekts verbessern.
Fremdevaluation	Siehe externe Evaluation.
Impact	Positive und negative, primäre und sekundäre, mittel- und langfristige Wirkungen (Folge- und Nebenwirkungen) eines Projekts, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder nicht beabsichtigt, erwünscht oder nicht erwünscht sein können.
Indikator	Eine quantitative oder qualitative Hinweisgrösse für die Messung und Beurteilung eines Phänomens, das selber nicht direkt beobachtet bzw. gemessen werden kann. Indikatoren werden zur Beobachtung und Messung von Outcomes und Impacts ebenso wie von Prozessen und Veränderungen des Kontexts herangezogen. Insbesondere Impact-Indikatoren sind meist schwierig zu bestimmen, sodass häufig indirekte Indikatoren als bestmögliche Annäherung herangezogen werden müssen.
Input	Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind.
Interne Evaluation	Systematisch geplante und mit internen Mitteln realisierte Evaluation, die eine Organisation selber umsetzt, um ihre Leistungsfähigkeit (Qualität, Wirkung, Kosten/Nutzen-Verhältnis) zu überprüfen. Der Übergang zur Selbstevaluation ist fließend. Siehe Selbstevaluation.
Leistung	Siehe Outputs.
Leistungsvereinbarung	Die präzise formulierte Abmachung zwischen Geldgeber und Kulturverantwortlichen. Sie umschreibt die Zielsetzungen, die Entschädigung des Geldgebers, die Leistungen der Kulturverantwortlichen und die Weise, wie die Erfüllung der Vereinbarung überprüft wird (z.B. Liste der verwendeten Indikatoren).

Lessons learnt	Die Lehren aus Evaluationen. Schlussfolgerungen und Erkenntnisse aus spezifischen Evaluationen, die sich generalisieren, d.h., auf andere ähnliche Situationen und Kontexte übertragen lassen.
Management Response	Eine schriftliche Zusammenfassung erster Reaktionen der Projektverantwortlichen auf die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation. Bei internen Evaluationen kann die Management Response die Form einer protokollierten Sitzung haben.
Mandat Evaluationsmandat	Siehe Terms of Reference.
Massnahmen	Aktivitäten und Ressourcen, die eingesetzt werden, um die Projektziele zu erreichen.
Monitoring Monitoringsdaten	Eine kontinuierliche Beobachtungsfunktion, die eine systematische Sammlung von relevanten und ausgewählten Daten nutzt, um dem Management und den wichtigsten Beteiligten (Stakeholders) eines Projekts Indikatoren zu liefern über Fortschritt und Zielerreichung sowie über Prozesse und Impact. Sowohl Monitoring wie auch Evaluation sind Tätigkeiten, die mit den Steuerungsstrukturen eines Vorhabens verbunden sind. Monitoring beinhaltet die kontinuierliche Erfassung von Informationen zum Stand eines Vorhabens zu einem beliebigen Zeitpunkt und beantwortet die Frage: Wo steht ein Vorhaben aktuell? Evaluationen analysieren, wie und warum Wirkungen erzielt wurden oder nicht. Sie vergleichen und bewerten die Veränderungen, die sich aufgrund eines Vorhabens ergeben haben und analysieren die Ergebnisse.
Nachhaltigkeit	Die dauerhafte Fortsetzung der erzielten Nutzen und Wirkungen eines Projekts auch nach dessen Beendigung.

Oberziele	Übergeordnete Ziele, zu denen ein Projekt beitragen soll.
Outcome	Resultate eines Projekts, die verglichen mit den gesetzten Zielen durch die Leistungen (Output) verschiedener Personen erzielt werden.
Output	Die greifbaren Produkte/Leistungen eines Projekts.
Partner	Eine Organisation oder Institution, die mit einer anderen Organisation zusammenarbeitet, um gemeinsam vereinbarte Ziele zu erreichen und Verantwortungen und Rechenschaftslegung in Bezug auf Nutzen, Risiken und Leistungen zu teilen.
Programm	Ein Set von koordinierten Projekten, Massnahmen oder Prozessen, die auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind. Die Hauptelemente eines Programms sind Inputs, Prozesse, Outputs, Outcomes und Impacts. Ein Programm ist hinsichtlich seiner Laufzeit, seines Ziel- und Anwendungsbereichs und seines Budgets begrenzt.
Projekt	<p>Üblicherweise wird darunter eine spezifische Massnahme oder werden Sets von Aktivitäten verstanden, die auf ein begrenztes Ziel ausgerichtet und zeitlich, räumlich und finanziell begrenzt sind. Oft sind Projekte Teil übergeordneter Programme.</p> <p>Im vorliegenden Leitfaden wird der Begriff Projekt in einem anderen Sinn verwendet, nämlich als Zusammenfassung aller Tätigkeiten, die zu evaluieren wären: zeitlich befristete oder längerfristige Tätigkeiten, Projekte, Prozesse, Programme und Strategien, ja sogar Institutionen.</p>
Qualität	Der Grad, in dem vorher definierte Anforderungen erfüllt werden.

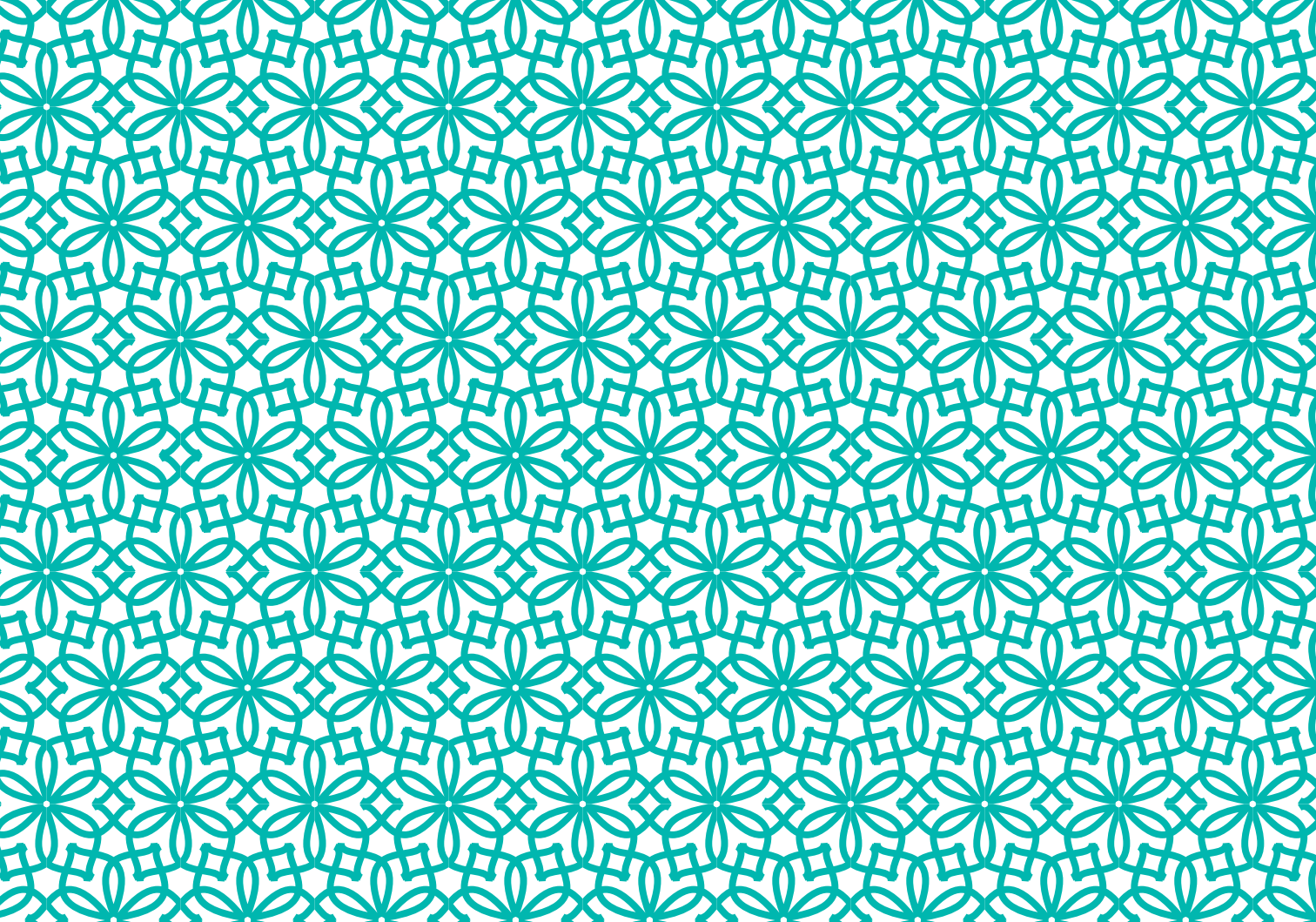
Qualitätsmanagement	Auch QM. Es bezeichnet sämtliche Aktivitäten, die eine Organisation zur Definition ihrer Qualitätspolitik und zu deren Umsetzung unternimmt. Die wesentlichen Instrumente des Qualitätsmanagements sind Qualitätsplanung, -steuerung, -sicherung und -verbesserung. Evaluationen dienen u.a. der Qualitätssicherung und -verbesserung.
Rechenschaftslegung Rechenschaft	Pflicht, offen zu legen, dass die Arbeit gemäss geltenden Bestimmungen und Standards ausgeführt wurde, oder unparteiisch und transparent über die Ergebnisse und Leistungen in Bezug auf die vereinbarten Aufgaben und Ziele zu berichten.
Referenzgrösse Referenzpunkt	Um eine angestrebte Veränderung messen zu können, ist eine Referenzgrösse oder ein Referenzpunkt benötigt, unabhängig davon, ob es sich um eine quantitative oder qualitative Veränderung handelt.
Relevanz Relevanzfragen	Fragt, inwiefern Ziele eines Projekts mit den Bedürfnissen der Nutzniesser, der Organisation und deren Prioritäten übereinstimmen.
Resultat	Siehe Ergebnisse.
Richtwert	Legt fest, ab wann die erbrachten Leistungen oder die angestrebte Wirkung als zufriedenstellend angesehen werden können. Ein Richtwert ist ein Messwert oder Zahlenwert, den man einhalten und nach dem man sich richten soll.
Schlüsselfragen	Die zu evaluierenden Kernfragen.
Selbstevaluation	Evaluation, bei der die Ausführenden eines Projekts ihren eigenen Verantwortungsbereich bewerten. Die Akteure überprüfen ihre eigene Tätigkeit, sie sind gleichzeitig verantwortlich für ihren Arbeitsbereich und für die Evaluation.
Standortbestimmung	Bestandesaufnahme der Ist-Situation; Benennen und Beschreiben von Stärken (Erfolgsfaktoren) und Schwächen eines Projekts.

Summative Evaluation	Die rückblickende, bilanzierende Evaluation einer Massnahme gegen Ende oder nach Abschluss der Massnahme (siehe Ex-post-Evaluation). Langfristige Massnahmen werden häufig einer summativen Zwischenevaluation unterzogen. Summative Evaluationen dienen oft der Rechenschaftslegung gegenüber vorgesetzten Behörden, Geldgebern und/oder der Öffentlichkeit.
Terms of Reference	Auch ToR. Die schriftliche Vereinbarung zwischen Auftraggebenden der Evaluation und Leitenden der Evaluation über Ablauf, Schlüsselfragen, Ziele und Methoden der Evaluation sowie über die vom Evaluationsteam erwarteten Leistungen. Die ToR haben den Charakter eines Vertrags und sind für beide Parteien verbindlich.
Wirksamkeit	Siehe Effektivität.
Wirkung	Veränderungen (beabsichtigte oder unbeabsichtigte, positive oder negative), die sich direkt oder indirekt auf eine Massnahme oder Intervention zurückführen lassen. Wirkungen umfassen sowohl Outcomes als auch Impacts, nicht jedoch Outputs.
Wirkungsmodell Wirkungskette	Beschreibt die expliziten und impliziten Annahmen über die Wirkungsweise einer Massnahme, es verdeutlicht die angenommenen Kausalzusammenhänge zwischen Konzeption, Inputs, Outputs, Impacts und Outcomes einer Massnahme.
Ziele Teilziele	Die spezifischen, im Einzelnen definierten und operationalisierbaren Ziele/Teilziele einer Massnahme. Ziele dieser Art sind auf übergeordnete Oberziele ausgerichtet, die sich ihrerseits nur langfristig und über die Erreichung von intermediären Teilzielen erreichen lassen. Ziele sollten SMART sein.
Zielvereinbarung	Siehe Leistungsvereinbarung.
Zweck	Die öffentlich deklarierten Ziele einer Evaluation.

Impressum

Text	Anne-Catherine de Perrot und Tina Wodiunig, Zürich
Schlussredaktion	Jakob Schmid, weiter im Text, Zürich
Übersetzung	Michel Schnarenberger, Lausanne
Gestaltung und Satz	Lämmli & Mettler GmbH, Zürich
Druck	A. Walpen AG, Gossau SG
Ausrüstung	Buchbinderei Schlatter AG, Liebefeld-Bern
Copyright	2008: Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia, Hirschengraben 22, 8024 Zürich und Migros-Genossenschafts-Bund, Direktion Kultur und Soziales, Josefstrasse 214, 8031 Zürich

**HERAUSGEGEBEN VON MIGROS-KULTURPROZENT
UND SCHWEIZER KULTURSTIFTUNG PRO HELVETIA**



prohelvetia

MIGROS
kulturprozent