

Kulturschaffen
mit knappen Mitteln
effizient
ermöglichen

Ein

LEITFADEN

für die

EVALUATION

von Kulturprojekten

Konferenz der Schweizer Städte für Kulturfragen
Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten
Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia

Den Leitfaden entwickelt haben:

Barbara Comiotto
André Gunz
Jean-Pierre Hoby
Rolf Keller
Christian Schmid
Beatrice Stadelmann

Redaktion: Rolf Keller

1997

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	2
1. AUSGANGSPUNKTE	2
1.1 Warum Evaluation?	2
1.2 Was dieser Leitfaden will	3
1.3 Was dieser Leitfaden nicht will	4
2. DAS EVALUATIONSVERFAHREN	5
2.1 Ablaufschema der Behandlung eines Gesuches	5
2.1.1 Erläuterungen zum Ablaufschema	5
• Eintreten	5
• Formale Prüfung	5
• Inhaltliche Beurteilung	6
2.2 Auftrag der Förderungsinstanz	7
2.2.1 Zieldefinition	7
2.2.2 Segmentieren	7
2.2.3 Dynamisieren	7
2.2.4 Gewichten	8
2.3 Qualitätsprüfung eines Projekts	10
2.3.1 Professionalität	10
2.3.2 Resonanz	11
2.3.3 Relevanz	11
2.3.4 Innovativer Ansatz	12
2.3.5 Innere Stimmigkeit	12
2.4 Evaluieren	15
2.4.1 Drei Anmerkungen zum Schluss	17
• Intuition und Kalkulation	17
• Abgekürztes Alltags-Verfahren	17
• Wirkungskontrolle	17

Vorbemerkung

Das Wort Evaluation wird in der Kulturförderung hauptsächlich in zwei Bedeutungen verwendet:

Erstens ist damit häufig die qualitative Beurteilung eines bestimmten Projekts gemeint, möglichst anhand objektiver Kriterien.

Wer dieses Ziel verfolgt, kann das Kapitel „Qualitätsprüfung eines Projekts“ dieses Papiers als Einzelmodul herausgreifen und sich darauf beschränken.

Zweitens wird im umfassenderen Verständnis von Evaluation die Wirkung eines Projekts in Beziehung gesetzt zu den Förderungszielen: Erreichen wir unsere Ziele und setzen wir unsere Mittel (Geld, Personal) effizient ein, wenn wir dieses Projekt unterstützen?

Wer von dieser Frage ausgeht, erhält vom Leitfaden als Ganzem die Methoden zu ihrer Beantwortung bereitgestellt.

1. Ausgangspunkte

Warum Evaluation?

1.1 Warum Evaluation?

Jenen, die Kulturförderung betreiben, werden öffentliche Mittel mit der Zweckbestimmung zur Verfügung gestellt, damit geeignete Projekte zu ermöglichen. Doch werden diese Mittel immer knapper, während die Anzahl der Menschen, die sich in irgendeiner Form als Kulturschaffende betätigen und für ihre Projekte ein Gesuch einreichen, steigt. Zuviel Kulturschaffen - zuwenig Mittel? Kommt hinzu, dass gerade im Bereich der Kulturförderung mehr und mehr Transparenz verlangt wird: Es ist darüber Rechenschaft abzulegen, wer, wofür, wie und mit welchem Ergebnis öffentliche Mittel einsetzt.

Zwar besteht eine verwandtschaftliche Nähe zwischen *Evaluation* und anderen gängigen Begriffen im modernen Führungsinstrumentarium wie *Controlling* oder *New Public Management* - gängig, aber halt nicht unbesehen auf die Kulturförderung übertragbar! Die Grenzen ergeben sich daraus, dass die Kulturförderung zwar Produkte *ermöglicht*, sie aber selbst *nicht herstellt*, also den Entstehungsprozess zwar beeinflusst, aber nicht in der Hand hat - und folglich weder Kontrolle noch Controlling

voll wahrnehmen kann. Da es hier ferner höchstens am Rande darum geht, das Funktionieren und die Abläufe der kulturfördernden Organisationseinheiten (bzw. deren administrative „Produkte“) zu überprüfen, trifft auch der Ansatz des New Public Management den Kern der Sache nicht, für die wir hier den Begriff *Evaluation* verwenden: Die soweit wie möglich auf objektivierte Kriterien abgestützte Beurteilung von Projekten Dritter oder von eigenen Vorhaben.

Was dieser Leitfaden will

1.2 Was dieser Leitfaden will

Der vorliegende Leitfaden will all jenen, die kulturelle Projekte unterstützen, eine möglichst adäquate Evaluation derselben erlauben: **Die notgedrungen subjektive Beurteilung von Kulturprojekten inbezug auf ihre Qualität und damit ihre Förderungswürdigkeit soll durch einen leicht handhabbaren Kriterienraster systematisiert werden.**

Dieser erfüllt mehr als einen Zweck: Wenn ein Projekt den Kriterienkatalog hinlänglich erfüllt (Vorevaluation), und wenn beschlossen wird, es zu fördern, sollte anhand derselben Kriterien nachprüfbar sein, ob sich die erwartete Wirkung eingestellt hat (Nachevaluation).

Evaluation soll erlauben,

- mittels eines einfach anwendbaren Verfahrens
- sowohl vor, während und nach der Realisation eines Projektes und
- sowohl bezüglich des einzelnen Projektes
- wie im zeitlichen Quer- und Längsvergleich mehrerer Projekte
- abzuschätzen oder zu überprüfen,
- ob (oder inwieweit) die Qualität des zu beurteilenden Projekts
- es der Förderungsstelle möglich macht, ihre Ziele
- mit den von ihr eingesetzten personellen und finanziellen Mitteln zu erreichen,

- und zwar hinsichtlich der EFFIZIENZ (Verhältnis Aufwand zu Nutzen),
- so gut wie der EFFEKTIVITÄT (Zielerreichungsgrad)
- und des EFFEKTES (Wirkung, Nachhaltigkeit).

Der Leitfaden ist für die öffentliche Kulturförderung gedacht. Er kann natürlich auch für Sponsoring und Mäzenatentum als Grundlage dienen, müsste allerdings auf deren spezifisches Funktionieren und auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Akteurs hin angepasst werden.

Was dieser Leitfaden nicht will

1.3 Was dieser Leitfaden nicht will

Der Leitfaden ist als Arbeitsinstrument für die verschiedensten Instanzen der Kulturförderung gedacht. Er will jedoch deren individuelle Förderungsphilosophie und -praxis nicht in Frage stellen. Er strebt im Gegenteil an, die Evaluation kulturfördernder Massnahmen auf unterschiedlichen förderungspolitischen Hintergründen zu ermöglichen. Er will dazu beitragen, die Zielformulierungen in den Leitbildern und Richtlinien der Instanzen operationalisierbar zu machen, damit sich im Einzelfall bestimmen lässt, inwieweit sie erreicht oder verfehlt wurden.

Die Projektevaluation ist *ein* Behelf unter vielen für die Kulturfördernden. Sie ersetzt keine kulturpolitischen Leitlinien und Grundsätze. Sie verunmöglicht keine Fehler. Sie ersetzt weder Intuition, noch Einsatz, noch Kenntnis der Szene, noch Vernunft und Bescheidenheit.

Dieser Leitfaden selbst leistet keine Evaluation. Die darin im Sinne von Beispielen zusammengestellten Evaluationskriterien können kaum unverändert von den einzelnen Förderungsinstanzen übernommen werden. Aber der Leitfaden will einen Weg weisen, wie systematische Evaluation angegangen werden kann.

2. Das Evaluationsverfahren

Evaluieren im breiteren Verständnis heisst, die Qualität eines Projekts zu bestimmen, und es in Bezug zu setzen zu den Förderungszielen, um so abzuschätzen, ob die eingesetzten Mittel optimale Wirkung erzielen können.

Dafür müssen zuerst die Voraussetzungen geschaffen oder geklärt werden, sowohl auf Seiten der Förderungsinstanz (Kap. 2.2.) wie auf Seiten des Projekts (Kap. 2.3.).

Doch vergegenwärtigen wir uns vorgängig, was mit einem eintreffenden Gesuch geschieht:

Ablaufschema
der Behandlung
eines Gesuchs

2.1 Ablaufschema der Behandlung eines Gesuchs

Erläuterungen
zum Ablauf-
schema

2.1.1 Erläuterungen zum Ablaufschema

Eintreten

• Eintreten

In diesem ersten Schritt wird entschieden, ob das Gesuch überhaupt in den Zuständigkeitsbereich der angefragten Institution fällt, und ob dem Vorhaben entsprechende Mittel vorhanden sind.

Werden beispielsweise von einer Stadt prinzipiell keine Ausbildungen gefördert, kann sie ein Tanzstudium in Rotterdam nicht unterstützen. Das betreffende Gesuch wird gegebenenfalls an die zuständige Stipendienstelle des Kantons umgeleitet (siehe auch Anhang, Ziffer 2).

Formale Prüfung

• Formale Prüfung

Wenn ein Projekt in seinen Grundzügen dem Aufgabenbereich einer Förderungsstelle entspricht, wird es auf formale Kriterien hin untersucht.

Zu diesen formalen Kriterien zählen beispielsweise Fragen wie:

- Liegt ein nachvollziehbarer Projektbeschrieb vor?
- Ist ein Gesuch ausreichend dokumentiert (Budget, Finanzplan, usw.)?

- Ist einerseits die Förderung notwendig, damit das Projekt realisiert werden kann, und reicht andererseits der Beitrag, den die Förderungsstelle bestenfalls leisten kann, aus, um seine Durchführung zu gewährleisten?
- Ist die Subsidiarität beachtet?
- Besteht ein Ortsbezug?
- Ist die Altersbegrenzung eingehalten?
- Ist die Gesuchstellung rechtzeitig erfolgt?

Wie daraus ersichtlich ist, können sich solche Kriterien sowohl auf das Projekt beziehen (realistisches Budget), wie auf dessen Trägerschaft (Ortsbezug, Alterslimiten).

Dabei ist zu beachten, dass formale Kriterien nicht selten Qualitätsüberlegungen überdecken. So kann das späte Einreichen eines Projektes einerseits auf mangelnde organisatorische Kompetenz der Projektverantwortlichen schliessen lassen; sofern jedoch ein Kulturschaffender eine einmalige Gelegenheit - beispielsweise zu einer Zusammenarbeit mit einer in der Nähe gastierenden Kollegin - kurzfristig beim Schopf packt, kann der gleiche Sachverhalt als ausserordentliches Engagement und hohe organisatorische Kompetenz gewürdigt werden.

Erfüllt ein Gesuch die formalen Anforderungen nicht oder ungenügend, wird es abgelehnt oder zur Ergänzung zurückgesandt.

Die bisherigen beiden Beurteilungsschritte „Eintreten“ und „formale Prüfung“ zählen im weiteren Sinne natürlich auch zur Projektevaluation. Spezifische Schwierigkeiten bietet aber vor allem die anschliessende „inhaltliche Beurteilung“ des Projekts, um die es in diesem Leitfaden in erster Linie geht.

Inhaltliche Beurteilung

- **Inhaltliche Beurteilung**

In der Kultur ist Qualität schwierig zu messen. Indikatoren, die den Qualitätsgrad kultureller Leistungen anzeigen würden, sind kaum definierbar. Deshalb will dieser Leitfaden die in den nachstehenden Kapiteln näher erläuterten Hilfestellungen dazu bieten. Sie sollen zum einen den **Auftrag der Förderungsinstanz** klären, insbesondere deren Zielsetzungen (dafür schafft Kap. 2.2 die Voraussetzung), zum andern die **Qualität des Projektes selbst detaillierter erfassen** helfen (siehe Kap. 2.3, „Fünf Aspekte von Qualität“), und schliesslich das **Projekt zu den Förderungszielen in Bezug setzen** (siehe Kap. 2.4, „Evaluieren“).

Wir stellen also drei Fragen: Was sind unsere Förderungsziele? (Kap. 2.2); Wie hoch ist die Projektqualität? (Kap. 2.3); Wie gut erfüllt das Projekt unsere Ziele? (Kap. 2.4).

2.2 Auftrag der Förderungsinstanz

Zieldefinition

2.2.1 Zieldefinition

Eine Hauptvoraussetzung aller Evaluation ist eine klare Zieldeklaration. Dabei ist zu beachten: Je abstrakter, je allgemeiner ein Ziel formuliert ist, desto weniger lässt sich ermessen, ob oder inwieweit es erreicht wird. Dieser Tatsache lässt sich mit 'Segmentieren' wenigstens teilweise begegnen.

Segmentieren

2.2.2 Segmentieren

Segmentieren meint hier: die allgemeinen Förderungsziele der Institution in Unterziele aufzuteilen.

Der Zweck dieses Vorgehens ist es, den Beurteilungsmassstab zu verfeinern, indem das Projekt an einer Reihe von Förderungs-Teilzielen (statt grob an einem abstrakten Oberziel) gemessen wird; so resultiert eine verlässlichere, weil breiter und konkreter abgestützte, Gesamtbeurteilung.

Fächern wir beispielsweise ein in der schweizerischen Kulturförderung häufiges Oberziel wie „Kulturwahrung“ nur schon in nachstehende Elemente auf, gewinnen wir einiges an Konkretisierung und damit Vergleichbarkeit:

- regionale Identität, Vertrautsein mit der heimischen Region und ihren Eigenarten;
- architektonisches Erbe, Schützen und Erhalten von Kulturgütern;
- volkskulturelles Erbe, Bewahren und Vermitteln der erhaltenswerten überlieferten Werte und Werke;
- Landessprachen und Mundarten, Kenntnis und Pflege derselben.

Mit anderen Worten, ob ein Projekt für die „Kulturwahrung“ wertvoll sei, ist eine viel allgemeinere, vagere Fragestellung und entsprechend weniger präzise zu beantworten als jene, ob es ein erhaltenswertes Werk der Volkskultur vermittele oder die Kenntnis der Lokalhistorie fördere.

Dynamisieren

2.2.3 Dynamisieren

Die *Wirkung* eines Projekts lässt sich nur einschätzen, wenn es etwas ausgelöst hat, wenn eine Entwicklung festzustellen ist. Aus diesem Grund müssen wir die Teilziele wenn immer möglich dynamisieren, also so formulieren, dass sie ein qualitatives Element enthalten, einen Wert- oder Wirkungsaspekt:

Interessiert uns unter den oben genannten Segmenten oder Teilzielen von „Kulturwahrung“ besonders die „regionale Identität“, dann geht es um die Frage, was durch das Projekt unternommen oder in Bewegung gesetzt wird, um die Identität in der Region zu wahren, zu festigen. Das Wort „Kulturwahrung“ ist statisch, der Ausdruck „Stärkung der regionalen Identität“ hingegen ist dynamisch, er enthält eine Bewegung, eine Entwicklungsrichtung. Hat das beurteilte Vorhaben in dieser Richtung etwas bewegt?, fragt die Evaluation zuletzt.

Die beiden Schritte des Segmentierens und des Dynamisierens ergeben einen Katalog von wirkungsorientierten Teilzielen der Förderungsinstanz.

Gewichten

2.2.4 Gewichten

Nun sind natürlich nicht alle Teilziele von gleicher Bedeutung: dass ein Projekt zur Erhaltung der rätoromanischen Landessprache beitrage, ist uns vielleicht wichtiger, als dass es die Kenntnisse über eine bestimmte Region vertiefe. Das heisst, wir müssen die Teilziele gewichten.

Die Skala ist grundsätzlich wählbar, in der Praxis dürften drei bis fünf Abstufungen genügen, z.B.:

Gewicht 1 = nicht so wichtig

Gewicht 2 = ziemlich wichtig

Gewicht 3 = sehr wichtig

	Ziele	Ziel-Gewicht
Projekt A	Teilziel a	3
	Teilziel b	1
	Teilziel c	2
Projekt B	Teilziel a	3
	Teilziel b	1
	Teilziel c	2
usw.	usw.	

Als Resultat haben wir dynamisierte und gewichtete Teilziele der Förderungsinstanz gewonnen. Jede Instanz muss für sich einmal diese Voraussetzung schaffen (und wohl sporadisch überprüfen), also ihre - oft recht vagen - statutarischen Ziele konkretisieren.

Dazu erst kann sie die einzelnen Projekte in Bezug bringen: erfüllen diese die Teilziele mindestens bis zu einem gewissen Grad, gelten sie als unterstützenswert.

Am Beispiel: „Hat das beurteilte Vorhaben eine *Stärkung der regionalen Identität* bewirkt?“

Doch bevor wir diesen eigentlichen Evaluationsschritt (siehe dazu Kap. 2.4) vornehmen können, müssen wir auch auf Seiten des Projekts die Voraussetzungen schaffen: wie beurteilen wir dessen Qualität? Denn natürlich unterziehen wir nur qualitativ überzeugende Vorhaben überhaupt diesem letzten Teil des Evaluationsprozedere; dies erübrigt sich für jene Projekte, die schon für sich genommen unseren Qualitätsanforderungen nicht genügen.

2.3 Qualitätsprüfung eines Projekts

Häufig wird, wie einleitend erwähnt, unter Evaluation vor allem dies verstanden: die Beurteilung der Qualität eines bestimmten Vorhabens, anhand möglichst objektiver Kriterien. Eigentliche Qualitäts-Indikatoren sind, wie ebenfalls bereits gesagt, kaum festzumachen. Immerhin lässt sich die Qualität kultureller Projekte - indem wir den komplexen Begriff Qualität segmentieren - unter fünf Gesichtspunkten betrachten: Professionalität, Resonanz, Relevanz, innovativer Ansatz und innere Stimmigkeit. Zu diesen fünf Aspekten sind im untenstehenden Katalog diverse Kriterien aufgelistet, die den Kulturförderungsstellen Denkanstösse liefern können, wie das Abstraktum 'Qualität' näher zu fassen wäre und damit gleichsam handhabbarer wird.

Ist lediglich diese Qualitätsprüfung unser Anspruch an 'Evaluation', erfüllt ihn dieses Kapitel 2.3 hinlänglich.

Nebst klar messbaren Kriterien (etwa: „Verhältnis zwischen gesamten Produktionskosten und Anzahl der Aufführungen“) enthält der Katalog auch viele nicht rational messbare („überdurchschnittliche Begabung“). Die „objektiven“ Grössen erfassen das Ganze nur unzulänglich, weshalb die „subjektive“ Bewertung aufgrund von Erfahrung, Sachkenntnis und Intuition sie ergänzen muss.

Und schliesslich: Wo allenfalls gar nicht gemessen werden kann, lässt sich nur nebeneinanderhalten: das, was das zu beurteilende Projekt leistet, und die besten oder günstigsten, möglichst verwandten Leistungen, die andere erbringen („Benchmarking“).

Professionalität

2.3.1 Professionalität

Die Professionalität von Projektverantwortlichen kann beispielsweise anhand folgender Punkte überprüft werden:

- Künstlerische Berufsausbildung
- Langjährige Erfahrung
- Künstlerisches Schaffen ist Haupttätigkeit der gesuchstellenden Person
- Know-how
- Vorhandener Leistungsnachweis

- Überdurchschnittliche Begabung
- Anerkannter Anspruch, Künstlerin/Künstler zu sein
- Künstlerische Risikobereitschaft
- Wille zur Erneuerung
- Langjähriges Bestehen, Erfahrung (v.a. für Teams/Institutionen)
- Organisatorische Kompetenz (Einsatz der Ressourcen, Projektmanagement, Realisationsfähigkeit)
- Gutes Verhältnis zwischen Produktionskosten und Anzahl der Besucherinnen und Besucher, bzw. der Aufführungen
- Entsprechende Infrastrukturen erschlossen

Resonanz

2.3.2 Resonanz

Die Resonanz eines Projektes kann beispielsweise anhand folgender Punkte überprüft werden:

- Setzt etwas in Bewegung
- Wird wahrgenommen
- Medien sind einbezogen
- Richtet sich an Vermittlerinnen (Opinion-Leaders, Multiplikatorinnen)
- Auf Kontinuität, respektive eine längerfristige Wirkung angelegt
- Beinhaltet eine „elitäre“ oder eine ungewohnte Perspektive, die aber nicht Selbstzweck ist
- Wirtschaftliche und/oder touristische Wirkungen bzw. Wechselwirkungen
- Trägt zur Standortqualität bei
- Nimmt Anliegen gesellschaftlicher Minderheiten auf
- Akzeptanz durch Kolleginnen, Publikum und Presse

Relevanz

2.3.3 Relevanz

Die Relevanz eines Projektes kann beispielsweise anhand folgender Punkte überprüft werden:

- Publikumsnachfrage ist erkennbar
- Beschäftigt sich mit individuell und/oder gesellschaftlich bedeutsamen Fragen
- Erkennt die «Zeichen der Zeit» und setzt sich künstlerisch damit auseinander
- Ist integrationsfördernd (Multikulturelle Aspekte)
- Sucht neue, neuartige Umsetzung von Bekanntem

Innovativer Ansatz

2.3.4 Innovativer Ansatz

Der innovative Ansatz eines Projektes kann beispielsweise anhand folgender Punkte überprüft werden:

- Ist fähig, Eigenständiges (nicht Kopiertes) zu schaffen: der Ansatz ist originär
- Geht von ungewohnten Sichtweisen aus / regt zu neuen Sichtweisen an
- Erschliesst ungewohnte Lösungsansätze
- Praktiziert Formen der Zusammenarbeit (Koproduktionen, Schnittstellen Professionalität/ Semi-Professionalität/ Laien)

Innere Stimmigkeit

2.3.5 Innere Stimmigkeit

Die innere Stimmigkeit eines Projektes kann beispielsweise anhand folgender Punkte überprüft werden:

- Engagement
- Überzeugende Anliegen und Botschaften
- Künstlerische Glaubwürdigkeit
- Beharrlichkeit und Konsequenz
- Faszinationskraft (Charisma)
- Kohärenz zwischen Botschaft und Form der Umsetzung

Das Kriterium der „inneren Stimmigkeit“ soll es dem urteilenden Gremium ermöglichen, bewusst zu einem „irrationalen“ Entscheid zu stehen und ihn gegen aussen zu vertreten. Es geht dabei nicht um eine Hinterpforte für die Willkür, sondern um das ehrliche Bewusstsein, dass Werturteile nicht rein rational begründbar sind, dass widerspruchsfreie Kulturförderung weder wünschenswert noch möglich ist.

Für die Beurteilung eines einzelnen Vorhabens kann es durchaus genügen, sich intuitiv an dieser Checkliste von Qualitätskriterien zu orientieren.

Besteht jedoch ein höherer Anspruch, die Beurteilung rational zu begründen, insbesondere wenn mehrere Projekte zu vergleichen und gegeneinander abzuwägen sind, schliessen sich die folgenden drei Schritte an.

- Aus all diesen Kriterien (Kap. 2.3.1 - 2.3.5) wählen wir für die Beurteilung eines bestimmten Projekts oder einer Projektgruppe jene aus, die uns speziell wichtig sind, und *gewichten* sie.
- Danach legen wir fest, wie gut das Projekt die einzelnen Kriterien erfüllt, d.h. wir *bewerten* es.

Auch hier lässt sich die Skala beliebig festlegen, z.B. wieder dreistufig (mit einem zusätzlichen „Erfüllungsgrad 0“, falls das Kriterium nicht erfüllt wurde, bzw. nicht zutreffend war):

Erfüllungsgrad 1 = Kriterium wenig erfüllt

Erfüllungsgrad 2 = Kriterium mässig erfüllt

Erfüllungsgrad 3 = Kriterium gut erfüllt

- Die „*Gesamtqualität*“ des Projekts schliesslich entspricht dann der Summe der Einzelbewertungen.

Formel: $\text{Gewicht} + \text{Erfüllungsgrad} = \text{Bewertung}$

	Qualitätskriterien	Gewicht	Erfüllungsgrad	Bewertung inbezug auf Kriterien	Projekt- Qualität Summe der bewerteten Kriterien
Projekt A	Kriterium a	3	3	6	11
	Kriterium b	1	1	2	
	Kriterium c	2	1	3	
Projekt B	Kriterium a	3	2	5	13
	Kriterium b	1	2	3	
	Kriterium c	2	3	5	
usw.	usw.				

Projekt B wird in diesem Beispiel also qualitativ höher eingestuft.

Wie einleitend zu diesem Kapitel 2.3 erwähnt: Geht es uns lediglich um die qualitative Einschätzung eines oder mehrerer Projekte, leisten die voranstehenden fünf Aspekte hinreichende Dienste. Wollen wir jedoch zusätzlich wissen, ob wie opportun es ist, das Vorhaben durch unsere Förderungsstelle zu unterstützen, schliesst sich der im folgenden Kapitel beschriebene Evaluationsschritt an, mit dem wir das Projekt in Beziehung setzen zu unseren Förderungszielen.

2.4 Evaluieren

Die beiden vorangegangenen Kapitel haben einerseits die Ziele der Förderungsin-
stanz, andererseits die Qualität der Unterstützung wünschenden Projekts geklärt.
Damit sind die Voraussetzungen geschaffen für die Evaluation im eigentlichen Sinne:
diese verknüpft die beiden Perspektiven. Also lautet hier unsere Problemstellung:
**„Wenn wir dieses (qualitativ genügende bis vorzügliche) Projekt unterstützen, wie
gut erreichen wir dann unsere Ziele, und wie effizient setzen wir somit unsere Mittel
ein?“** So fragen wir, *bevor* wir den Entscheid fällen, das Vorhaben zu fördern (ex an-
te Evaluation), und so fragen wir, in der Vergangenheitsform, wenn wir Zielerrei-
chung und Mitteleinsatz überprüfen wollen, *nachdem* das Vorhaben realisiert wurde
(ex post Evaluation; vgl. die Anmerkung zu „Wirkungskontrolle“ am Schluss).

Konkret geht es also darum, die Ergebnisse der in den vorangehenden Kapiteln be-
schriebenen Schritte zusammenzuführen:

	A	B		C
	Ziele	Ziel- Gewicht		Projekt- Qualität
Projekt A	Teilziel a	3	+	11
	Teilziel b	1		
	Teilziel c	2		
Projekt B	Teilziel a	3		13
	Teilziel b	1		
	Teilziel c	2		
usw.	usw.			

Als nächstes legen wir fest, bis zu welchem Grad (z.B. wieder einer 3er-Skala) die einzelnen Projekte die vorbestimmten Teilziele erfüllen (Kolonne D). Die abschließende Bewertung erfolgt zuerst hinsichtlich der Teilziele und darauf gesamthaft, jeweils durch Addieren der zuvor ermittelten Werte (vgl. Legende unten):

A	B	C	D	E	F
---	---	---	---	---	---

	Ziele	Ziel-Gewicht	Projekt-Qualität	Ziel-Erreichung	Bewertung inbezug auf Teilziele	Gesamt- bewertung Summe der Einzelwerte links
Projekt A	Teilziel a	3	11	3	17	44
	Teilziel b	1		1	13	
	Teilziel c	2		1	14	
Projekt B	Teilziel a	3	13	2	18	52
	Teilziel b	1		2	16	
	Teilziel c	2		3	18	
usw.	usw.					

Legende zu den Kolonnen:

- A = Segmentieren (und Dynamisieren) des vorbestimmten Oberziels
- B = Gewichten
- C = Projektqualität: Resultat der Bewertung
- D = Bestimmen des Grads, bis zu welchem das Projekt die einzelnen Ziele erreicht
- E = Summe aus B + C + D, d.h. Bewertung inbezug auf die Teilziele durch Addieren der Kolonnenwerte
- F = Summe der Einzelwerte in Kolonne E, also Gesamtbewertung des Projekts im Sinne der Evaluationsfrage unter dem Titel 2.4. oben.

Drei Anmerkungen zum Schluss

2.4.1 Drei Anmerkungen zum Schluss

Intuition und Kalkulation

- **Intuition und Kalkulation**

Das aufgezeigte Verfahren vermag zwar der Forderung nach begründbaren Qualitätsurteilen entgegenzukommen. Es sei jedoch auch am Schluss nochmals betont: Die Evaluierenden müssen sich bewusst sein, dass sie dem kulturellen Gegenstand Gewalt antun, wenn sie das Verfahren rein mechanistisch anzuwenden versuchen. **Qualität wird letztlich durch Werturteile bestimmt, nicht durch Rechenoperationen!**

Abgekürztes Alltags-Verfahren

- **Abgekürztes Alltags-Verfahren**

Anzumerken ist ferner, dass das oben beschriebene Verfahren in der Hand erfahrener Praktikerinnen und Praktiker oft stark abgekürzt sein wird.

Wenn beispielsweise ein Vorhaben offensichtlich in unser Unterstützungsgebiet fällt, allenfalls auch langjähriger Praxis entspricht, können wir uns die Ziel-Segmentierung und -Gewichtung ersparen: Dass ein Westschweizer Orchester, das zeitgenössische einheimische Kompositionen spielt, für Konzerte im deutschsprachigen Landesteil *grundsätzlich* beitragsberechtigt ist, bedarf keiner näheren Abklärung, wenn unsere Förderungsstelle u.a. den Zweck "Kulturaustausch über die Sprachgrenzen im Landesinnern" verfolgt. Umgekehrt können wir, im gleichen Beispiel, auf eine detaillierte Qualitätsbewertung verzichten, wenn das momentane künstlerische Niveau des Orchesters völlig unbestritten ist, und die Evaluation auf nachgeordnete Kriterien beschränken (z.B.: Wann haben wir diese Gesuchstellerin zuletzt unterstützt? Welche „Konkurrenzgesuche“ liegen uns vor? etc.).

Wirkungskontrolle

- **Wirkungskontrolle**

Nachdem ein Projekt aufgrund der Vorevaluation zur Förderung ausgewählt worden ist, können es die Verantwortlichen realisieren. Daran sollte sich eine Wirkungskontrolle anschliessen. In der Praxis wird diese allerdings häufig vernachlässigt, sowohl auf Seiten der Geförderten wie der Fördernden. Auf beiden Seiten, weil Wirkungskontrolle nicht Kontrolle im herkömmlichen Sinne bedeutet, also der einen Partei durch die andere, sondern vielmehr das gemeinsame Suchen nach dem richtigen

Weg: Konnte das Projekt wie geplant verwirklicht werden, und hat es den qualitativen Erwartungen entsprochen? Erfüllte es die Zielsetzungen der Förderungsstelle im erwarteten Ausmass? Wo bestehen welche Abweichungen, und weshalb?

Diese Nachevaluation hat sich natürlich an den gleichen Zielen und Kriterien zu orientieren wie die Evaluation vor der Projektausführung. Sie bildet für künftige, ähnlich gelagerte Vorhaben eine wichtige Grundlage: einerseits in der Hand der Projektverantwortlichen, welche ihre Konzepte optimieren können, andererseits in jener der Förderungsstellen, welche die zutage getretenen Stärken und Schwächen in ihre Evaluationspraxis einzubeziehen vermögen.