

Kunst- und Kulturmanagement  
Herausgegeben von Andrea Hausmann

Gesa Birnkraut

# Evaluation im Kulturbetrieb

Werteorientierung, Wirkungs-  
messung, Impact

*3. Auflage*



Springer VS

---

# **Kunst- und Kulturmanagement**

**Reihe herausgegeben von**

Andrea Hausmann, Institut für Kulturmanagement  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, Ludwigsburg, Deutschland

Ziel der Reihe „Kunst- und Kulturmanagement“ ist es, Studierende, Wissenschaftler, Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte in komprimierter Weise in das Fachgebiet einzuführen und mit den wesentlichen Teilgebieten vertraut zu machen. Durch eine abwechslungsreiche didaktische Aufbereitung und die Konzentration auf die wesentlichen Methoden und Zusammenhänge, soll dem Leser ein fundierter Überblick gegeben sowie eine rasche Informationsaufnahme und -verarbeitung ermöglicht werden. Die Themen der einzelnen Bände sind dabei so gewählt, dass sie den gesamten Wissensbereich des modernen Kunst- und Kulturmanagement abbilden. Für die Studierenden muss eine solche Reihe abgestimmt sein auf die Anforderungen der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Die (auch prüfungs-) relevanten Teilgebiete des Fachs „Kunst- und Kulturmanagement“ sollen daher abgedeckt und in einer komprimierten, systematisch aufbereiteten und leicht nachvollziehbaren Form dargeboten werden. Für bereits im Berufsleben stehende Kunst- und Kulturmanager sowie sonstige Interessierte muss die Reihe den Anforderungen gerecht werden, die eine arbeits- und zeitintensive Berufstätigkeit mit sich bringt: Kurze und prägnante Darstellung der wichtigsten Themen bei Sicherstellung aktueller Bezüge und eines qualitativ hochwertigen Standards. Es ist unbedingter Anspruch der jeweiligen Autorenbücher, diesen Interessenslagen gerecht zu werden. Dabei soll neben einer sorgfältigen theoretischen Fundierung immer auch ein hoher Praxisbezug gewährleistet werden.

---

Gesa Birnkraut

# Evaluation im Kulturbetrieb

Werteorientierung,  
Wirkungsmessung, Impact

3. Auflage

 Springer VS

Gesa Birnkraut  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück, Deutschland

ISSN 2626-0557                      ISSN 2626-0573 (electronic)  
Kunst- und Kulturmanagement  
ISBN 978-3-658-43173-0              ISBN 978-3-658-43174-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43174-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2011, 2019, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Franziska Remeika

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

# Vorwort

Was hat sich während der letzten weiteren sechs Jahre auf dem Themengebiet Evaluation in der Kultur verändert? Diese Frage trieb mich um, als ich mich daransetzte, die 3. Auflage des Buches zu gestalten. Grundsätzlich ist die Diskussion viel stärker in Richtung Wirkungsmessung gegangen. Viele Kultureinrichtungen fragen sich, wie sie auf der einen Seite noch besser gestalten können, welche Wirkung sie erlangen. Und auf der anderen Seite, wie sie diese Wirkung auch sichtbar machen können. Evaluationen und Wirkungsmessungen werden immer mehr als Lernprozesse gesehen, die auch zu wichtigen Veränderungen in der Organisation selbst führen können.

Gerade durch die Corona Pandemie mussten sich Kultureinrichtungen viel intensiver der Frage stellen, welchen Stellenwert sie in der Gesellschaft innehaben und wie sie sich selbst dort positionieren. Diese Frage stellt sich fast noch stärker nach der Pandemie, denn viele Einrichtungen stehen vor der Herausforderung ihr Publikum zurück in die Säle zu bringen. Auch hier kann die Wirkungsmessung Antworten geben und Veränderungen anschieben.

Betrachtet man die unterschiedlichen Ebenen, die dieses Buch seit der ersten Auflage betrachtet, kann man folgende Aussagen treffen:

Politische Ebene:

Noch immer werden meiner Meinung nach Entscheidungen zu selten auf der Basis von Evaluationen getroffen. Die vielen Extra Programme die in der Corona Zeit aufgelegt wurden, sind allerdings fast alle evaluiert worden, auch mit dem Zweck zu entscheiden, was sich ändern sollte/könnte. Welche Entscheidungen daraus gezogen werden, muss sich in den nächsten Jahren zeigen.

### Institutionsebene:

Hier kann man deutlich mehr Affinität für die Themen wahrnehmen, die Beteiligung ist größer geworden. Es gibt erheblich mehr eigeninitiierte Systeme, die nichts mit den Geldgebern zu tun haben, daher kann man auch verstärkt das Thema Evaluation als Lernprozess beobachten. Wirkungsmessung wird als Thema für Konferenzen und ThinkTanks gesetzt und viele Kulturverbände betrachten das Thema mit neuem Interesse.

### Beratungsebene:

Die Entwicklung setzt sich hier fort: Die einzelnen Bereiche werden immer durchlässiger – Good und Best Practice werden aus den Bereichen Entwicklungszusammenarbeit, Soziales, Bildung gesucht und für den Kulturbereich adaptiert. Mehr Unternehmen sind an dem Thema Wirkung interessiert, auch mehr Stiftungen kümmern sich um dieses Themengebiet. Damit gewinnt auch das Thema Evaluation an Interesse.

In der 3. Auflage sind neue Kapitel dazu gekommen zu Standards von Evaluationen und auch zu den grundsätzlichen Themen der Systemveränderung. Ich habe neue Instrumente hinzugefügt und habe aktuelle Beispiele und Modelle mit hineingenommen. Das Thema der Wirkungsmessung wird in der 3. Auflage immer präsenter.

August 2018

Gesa Birnkraut

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Definition des Wortes Evaluation</b> .....	5
2.1	Evaluation im Kontext zu anderen Begriffen .....	5
2.2	Evaluation von Projekten und von Institutionen .....	12
2.3	Evaluation von Prozessen .....	12
2.3.1	Wissenschaftlichkeit von Evaluationen .....	13
2.4	Abschließende Betrachtung .....	14
<b>3</b>	<b>Standards von Evaluationen</b> .....	17
3.1	Standards der OECD .....	17
3.2	Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation .....	19
3.3	Weitere Zusammenstellungen von Standards .....	20
3.4	Zusammenfassung .....	21
<b>4</b>	<b>Evaluation als Treiber für Systemveränderung</b> .....	23
4.1	Theory U und systems change .....	23
4.2	Development Goals .....	25
4.3	Systeme der Verantwortung .....	27
4.3.1	Benefit Corporation und B Corp Zertifizierung .....	29
4.3.2	Gemeinwohlökonomie .....	30
4.4	Zusammenfassung .....	31
<b>5</b>	<b>Evaluation und Kulturpolitik</b> .....	33
5.1	Deutschland .....	34
5.1.1	Kulturförderung .....	34
5.1.2	Kulturpolitik .....	35

5.1.3	Evaluation .....	36
5.1.4	Nationale Ebene .....	37
5.1.5	Kommunale Ebene .....	38
5.2	Großbritannien .....	42
5.2.1	Kulturförderung .....	42
5.2.2	Kulturpolitik .....	42
5.2.3	Evaluation .....	43
5.3	Niederlande .....	44
5.3.1	Kulturförderung .....	44
5.3.2	Kulturpolitik .....	45
5.3.3	Evaluation .....	46
5.4	Schweiz .....	47
5.4.1	Kulturförderung .....	47
5.4.2	Kulturpolitik .....	48
5.4.3	Evaluation .....	49
5.5	Zusammenfassung .....	50
<b>6</b>	<b>Formen der Evaluation</b> .....	<b>51</b>
6.1	Interne und externe Evaluation .....	53
6.2	Expertenevaluation .....	54
6.3	Vorab-, formative und summative Evaluation .....	55
6.4	Impact Value Chain Modell .....	56
6.5	Wirkungsmessung .....	62
6.6	SROI .....	66
6.7	CIPP Modell .....	68
6.8	Voraussetzungen für eine funktionierende Evaluation .....	70
<b>7</b>	<b>Ablauf der Evaluation</b> .....	<b>75</b>
7.1	Formen der Berichterstattung .....	81
<b>8</b>	<b>Kennzahlen und Indikatoren</b> .....	<b>85</b>
8.1	Quantitative Kennzahlen .....	87
8.2	Qualitative Kennzahlen .....	90
<b>9</b>	<b>Instrumente</b> .....	<b>95</b>
9.1	Most Significant Change (MSC) .....	95
9.2	Appreciative Inquiry .....	96
9.3	Measuring of Well-Being .....	97
9.4	Road Journey .....	98
9.5	Fragebögen .....	99
9.6	Persönliche Gespräche .....	104

---

9.7	Beobachtungen	108
9.8	Mehrdimensionale Untersuchung	111
9.9	Balanced Score Card System (BSC) als Grundlage	112
9.10	Organisational Capacity Assessment	113
<b>10</b>	<b>Kleine Helfer</b>	<b>117</b>
<b>11</b>	<b>Wirkungen und Veränderungen durch Evaluation</b>	<b>123</b>
<b>12</b>	<b>Empfehlungen an Kulturinstitutionen und Kulturpolitik</b>	<b>127</b>
12.1	Empfehlungen für die Institutionen	128
12.2	Empfehlungen für die Kulturpolitik	130
12.3	Zusammenfassung	131
	<b>Kommentierte Handbücher</b>	<b>133</b>
	<b>Literatur</b>	<b>141</b>



# Einleitung

# 1

Das Thema Evaluation – speziell in der Kultur – ist in den letzten Jahren intensiv diskutiert und besprochen worden. Evaluation wird dabei in vielerlei Hinsicht immer wieder unterschiedlich definiert und genutzt – geradezu instrumentalisiert wird der Begriff, je nachdem, wer ihn benutzt. Für die einen ist er der Inbegriff des Instruments, um Nicht-Messbares endlich messbar zu machen, um Erfolg anhand von Kennzahlen transparent zu machen. Für die anderen ist es das Schreckgespenst, das unmögliche Instrument, das nichts bringt und versucht, Kunst messbar zu machen. Eine Kontrolle von Dingen, die nicht kontrolliert werden wollen und können.

Hier ein Mittelmaß zu finden, das deutlich macht, was Evaluation möglich machen kann und wo ihre Grenzen liegen, ist schwer, vor allem wenn eine solche Fülle an Missverständnissen, Missinterpretationen und diversen Definitionen vorliegt.

Dieses Buch soll einen Überblick geben über die nationalen und internationalen Entwicklungen zum Thema Evaluation und Wirkungsmessung in der Kultur. Außerdem geht es darum, praxisnahe Instrumente und Methoden aufzuzeigen, die jeder in seinem eigenen Projekt und in seiner eigenen Institution schnell und einfach einsetzen kann. Es geht darum, den Lesenden das Prinzip einer nachhaltigen und kontinuierlichen Evaluation nahezubringen und die Möglichkeiten aufzuzeigen, die durch eine Evaluation geschaffen werden.

In meiner Praxis als Beraterin ist einer unserer Beratungsschwerpunkte das Thema Evaluation. Meine Überzeugung ist es, dass eine kontinuierliche Evaluation einen entscheidenden und erheblichen Mehrwert für eine Einrichtung und ein Projekt bedeuten kann. Ich bemerke aber auch immer wieder die Scheu und die Hemmungen, die bei dem Thema – ja schon bei der Nennung des Wortes – aufseiten der Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden sichtbar werden. Das ist meiner Meinung nach schade und schädlich.

Ein Grund für diese Scheu liegt darin, dass sich Kulturinstitutionen dagegen wehren, dass künstlerische Qualität gemessen werden kann. Das ist in der Tat ein wichtiger Punkt. Dieses Thema soll in diesem Buch genauso diskutiert werden wie die Evaluation von nicht-künstlerischen Prozessen.

Zugrunde gelegt wird diesem Buch ein kulturmanageriales Verständnis, das das Management nicht mehr nur dienend für die Kultur ansieht, sondern ein Management, das mit der Kultur zusammen betrachtet werden muss (Van den Berg 2009, S. 97 ff.).

Ein Kulturprojekt oder eine Kulturinstitution kann sich dementsprechend nicht ausschließlich über die Kunst und deren Qualität definieren und beweisen. Die Prozesse, die dazu benötigt werden, Kunst und Kultur zu erschaffen, sind nicht losgelöst zu betrachten von den rein künstlerischen Prozessen, genauso wie die künstlerischen Prozesse nicht losgelöst betrachtet werden können von den managerialen. Hier ergibt sich eine Bedingung beider Seiten, die unlösbar miteinander verbunden sind.

In Bezug auf das Thema Evaluation und Wirkungsmessung in der Kultur wiederum bedeutet es, dass Evaluation als kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung jetzt und auch in Zukunft zum Kulturbetrieb dazugehört. Auch wenn die künstlerische Qualität nicht evaluiert wird, gehören funktionierende Prozesse, effektiver Umgang mit den Ressourcen und gute interne und externe Kommunikation zum Erfolg eines Kulturbetriebes/Kulturprojektes dazu. Die Argumentation von Kulturinstitutionen, Kultur könne nicht evaluiert werden, lässt im Gegenteil stark vermuten, dass einige Dinge nicht so ablaufen, wie sie ablaufen sollten und die Abwehr der Evaluation eher von Schwäche in der Organisation zeugt. Und weiter gedacht kann die Wirkung, die durch die künstlerischen Aktivitäten erreicht werden soll durchaus sichtbar gemacht werden ohne dass die künstlerische Qualität gemessen wird.

Trotzdem soll auch gesagt werden, dass es in den letzten Jahren viele unsinnige Evaluationen gegeben hat, die nicht dazu geführt haben, dass die Kulturinstitutionen sich verstanden und sich in dem Bereich der Evaluation aufgehoben gefühlt haben. Notwendig ist also eine Mischung aus zwei Dingen:

- dem eigenen Willen und Antrieb, dieses Instrument als etwas Gutes und neue Impulse Generierendes zu sehen und
- dem Willen der externen Stellen (meist die Fördergebenden), nicht blind zu evaluieren, sondern Methoden zu entwickeln, die möglichst auf eine langfristige, nachhaltige Verbesserung der Kulturinstitution als lernende Organisation abzielt.

---

Nur so kann langfristig eine gute und vertrauensvolle Basis für das Thema Evaluation und Wirkungsmessung in der Kultur geschaffen werden.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch zum großen Teil die neutrale Form genutzt. Wo das nicht möglich ist, wird das generische Maskulinum verwendet. Die in diesem Buch verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.



# Definition des Wortes Evaluation

# 2

Das Wort Evaluation wird oft und viel genutzt, nicht immer bewusst im Sinne des Wortes oder einer Definition. Synonym benutzt werden oftmals die Begriffe des Controllings, des Monitorings und des Qualitätsmanagements. Um diese Begriffsverwirrung aufzuheben, werden in diesem Kapitel die einzelnen Definitionen gegenübergestellt und abschließend eine für dieses Buch geltende Definition vorgestellt.

## 2.1 Evaluation im Kontext zu anderen Begriffen

Fraglich ist zuallererst, was evaluiert werden soll – der Evaluationsgegenstand. Handelt es sich um die künstlerische Qualität oder handelt es sich um die Managementqualität, die Prozesse, die Mechanismen, die notwendig sind, um Kunst und Kultur überhaupt in den Vordergrund stellen zu können? Dazu muss man wissen, was Evaluation kann und was sie nicht kann.

Reinhard Stockmann vom Centrum für Evaluation (CEval) legt den Grundstein dafür mit folgender Aussage:

„Evaluationen stellen ein wichtiges Instrument zur Generierung von Erfahrungswissen dar. Sie werden durchgeführt, indem Informationen gesammelt und anschließend bewertet werden, um letztendlich Entscheidungen zu treffen.“

Er führt darüber hinaus aus, dass „der Begriff Evaluation von dem lateinischen Wort ‚valor‘ abstamme, d. h. Wert, und der Vorsilbe ‚e/ex‘, d. h. aus. Zusammen bedeutet dies ‚einen Wert aus etwas ziehen!‘, also eine Bewertung vornehmen. In

seiner weitesten Begriffsbestimmung bedeutet Evaluation die Bewertung des Wertes eines Objekts. Dies kann ein Produkt, ein Prozess oder ein Projekt oder Programm sein.“ (Stockmann 2004, S. 47).

Es wird deutlich, dass es darum gehen soll, eine Bewertung vorzunehmen, ein Gut oder ein schlecht auszusprechen, also ein Ergebnis zu beurteilen. Das ist nur möglich, wenn es wirklich objektiv überprüfbare Fakten gibt, einen Referenzrahmen, der es ermöglicht, vergleichbare Daten von anderen Institutionen einzuholen, Kennzahlen und Werte zu ermitteln, die mit einem Gut oder einem schlecht bewertet werden können.

Stockmann hält fest, „dass Evaluation ein Instrument zur empirischen Generierung von Wissen ist, das mit einer Bewertung verknüpft wird, um zielgerichtete Entscheidungen zu treffen.“ (Stockmann und Meyer 2010, S. 64).

Ähnliches zeigt auch ein Blick in den Leitfaden der Kollegen von der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia: „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 [...]
- 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?“ (Keller 1997, S. 3)

Dirk Baecker entwickelt in seinem Aufsatz noch einen weiteren interessanten und wichtigen Diskurs. Es geht ihm um die Relevanz der genutzten wirtschaftlichen Methoden im kulturellen Bereich:

„Gerade in dieser Hinsicht sind die betriebswirtschaftlichen Verfahren der Evaluation daraufhin zu überprüfen, welche künstlerischen, kulturellen und gesellschaftlichen Kontexte sie zu berücksichtigen in der Lage sind und welche nicht. Nichts könnte die gesellschaftliche Funktion eines kulturellen Projekts möglicherweise schneller verfehlen als eine wirtschaftliche Kosten- und Nutzenrechnung, die dazu zwingt, nur monetäre Daten zur Kenntnis zu nehmen und etwa politische und ästhetische, pädagogische und moralische Werte auszuklammern.“ (Vgl. Baecker 2008, S. 97–111)

Diese Gedanken bilden auch die Grundlage für die folgenden Ausführungen in diesem Buch und für die Perspektive, aus der argumentiert wird: Die Messung durch quantitative Zahlen ist nur dann sinnvoll, wenn diese Zahlen in Bezug gesetzt werden zu dem zu messenden Ziel.