

## Evaluation als Instrument der kulturpolitischen Steuerung: methodische Überlegungen am Beispiel der AKBP

Hennefeld, Vera

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hennefeld, V. (2008). *Evaluation als Instrument der kulturpolitischen Steuerung: methodische Überlegungen am Beispiel der AKBP*. (CEval-Arbeitspapier, 13). Saarbrücken: Universität des Saarlandes, Fak. 05 Empirische Humanwissenschaften, CEval - Centrum für Evaluation. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-195811>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Evaluation  
als Instrument der  
kulturpolitischen Steuerung:  
Methodische Überlegungen am  
Beispiel der AKBP**

**Vera Hennefeld (geb. Schneider)**

Hennefeld (geb. Schneider), Vera:

Evaluation als Instrument der kulturpolitischen Steuerung: Methodische Überlegungen am Beispiel der AKBP

Saarbrücken: Centrum für Evaluation, 2008.

(CEval-Arbeitspapiere; 13)

In gekürzter und veränderter Form erschienen in:

F. Looock und O. Scheytt (Hg.) 2007: Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin: Raabe Verlag, D 3.3, S. 1-14.

**NICHT IM BUCHHANDEL ERHÄLTlich**

**SCHUTZGEBÜHR:** 5 €

**BEZUG:** Centrum für Evaluation (CEval)  
Universität des Saarlandes  
Postfach 15 11 50  
D-66041 Saarbrücken  
info@ceval.de



oder kostenfrei zum Download:  
<http://www.ceval.de>

## Inhalt

1.	Einleitung .....	1
2.	Evaluation in der AKBP .....	2
2.1	Ziele der AKBP .....	2
2.2	Mittel und Strukturen der Umsetzung .....	3
2.3	Herausforderungen an Evaluation im Bereich der AKBP .....	3
2.4	Funktionen von Evaluation in der AKBP .....	6
3.	Thesen .....	8
4.	Literatur .....	10

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren ist eine zunehmende Intensivierung der öffentlichen Diskussion um die Themen Qualitätssicherung und -verbesserung in der öffentlichen Dienstleistungsproduktion zu beobachten. Diese Diskussion wird in den unterschiedlichsten Politikfeldern und dort in unterschiedlicher Intensität geführt. Auch im Bereich der Kultur und Kulturpolitik hat die Thematik zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Dies hat zur Folge, dass sich die in diesem Bereich aktiven Akteure<sup>1</sup> mit Fragen wie der Definition und Messung von Qualität und der Effektivität und Effizienz von Kulturarbeit und Kulturpolitik auseinandersetzen (müssen). Diese mit dem Begriff der „Akteure“ umschriebenen Personen setzen sich jedoch aus völlig unterschiedlichen Gruppen zusammen. So sehen sich nicht nur Kultureinrichtungen wie Museen, Theater oder Opern oder kulturpolitische Institutionen wie beispielsweise auch die Mittlerorganisationen der deutschen Auswärtigen Kulturpolitik mit dieser Herausforderung konfrontiert, sondern auch die Kulturschaffenden selbst. Diese Differenzierung der Akteure des Kulturbereichs impliziert nicht nur, dass die Diskussion aus völlig unterschiedlichen Blickwinkeln und Perspektiven geführt wird. Sie weist zugleich auch darauf hin, dass zur Evaluation von Kultur und Kulturpolitik sehr differenzierte Herangehensweisen erforderlich sind, um die Effektivität (im Sinne einer Überprüfung der Zielerreichung) und Effizienz, die Qualität sowie die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der (oft) mit öffentlichen Mitteln geschaffenen Angebote und Dienstleistungen zu beurteilen.

Den theoretischen Überlegungen von Stockmann zur Evaluation als Instrument der kulturpolitischen Steuerung folgend gehören die Überprüfung der Zielerreichung, die Analyse der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit zu den zentralen Aufgaben von Evaluationen. Die Beurteilung dieser Aspekte sollte entsprechend dem hier vertretenen empirisch-wissenschaftlichen Verständnis von Evaluation nur auf der Basis von Daten erfolgen, die nach strengen wissenschaftlichen Kriterien erhoben wurden. Dies bedeutet, dass prinzipiell alle empirischen Forschungs- und Erhebungsmethoden einsetzbar sind und Evaluation als angewandte Sozialforschung zu verstehen ist, die unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen und des jeweiligen Erkenntnis- und Verwertungsinteresses erfolgt. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass es „die Methoden der Evaluation“ nicht gibt. Vielmehr besteht die Herausforderung jeder Evaluation in einer dem Erkenntnisinteresse angepassten Operationalisierung des Evaluationsgegenstands und der Entwicklung eines angemessenen methodischen Designs. Eine an die individuellen Bedingungen angepasste Vorgehensweise kann zudem dazu beitragen, die immer noch häufig beobachtbare Skepsis hinsichtlich der Durchführbarkeit und des Nutzens von Evaluationen in diesem Politikfeld zu überwinden.

Damit offenbart sich ein Spannungsverhältnis zwischen theoretischen Anforderungen und der Praxis: Auf der einen Seite steht die Forderung nach einer differenzierten und an das jeweilige Erkenntnisinteresse angepassten Vorgehensweise, um den Nutzen einer Evaluation zu optimieren. Hierzu gehört insbesondere, dass die einer Bewertung zu Grunde liegende Datenbasis wissenschaftlichen Kriterien genügt. Auf der anderen Seite steht der nachvollziehbare Wunsch aus der Praxis, also seitens der Akteure in der Kultur und Kulturpolitik,

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der sprachlichen Einfachheit wird die männliche Form zur Benennung beider Geschlechter gewählt.

nach einfach handhabbaren, standardisierten und erprobten Instrumenten zur Evaluation der verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich.

Die folgenden Ausführungen nehmen Bezug auf Evaluation in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP). Ziel des Beitrags ist es, anhand der Rahmenbedingungen, Ziele und Umsetzungsstrukturen der AKBP aufzuzeigen, wie und zu welchem Zweck Evaluationen in diesem Bereich durchgeführt werden (können), um hieraus im Sinne eines Ausblicks Thesen zur Evaluation von Kultur und Kulturpolitik abzuleiten.

## **2. Evaluation in der AKBP**

### **2.1 Ziele der AKBP**

Die Bundesregierung versteht die Auswärtige Kulturpolitik (AKP) neben den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen als eine der drei Säulen der deutschen Außenpolitik. Damit gilt die AKP als unverzichtbarer Bestandteil deutscher Außenpolitik, weil sie „zur Entwicklung der internationalen Beziehungen beiträgt und zugleich die Zukunftsfähigkeit Deutschlands“ (Deutscher Bundestag 2005: 3) stärkt. Ziel der AKP ist es, die Vielfalt und Qualität der deutschen Kultur im In- wie im Ausland zu präsentieren (vgl. Auswärtiges Amt 2006: 5).

Gemäß des Berichtes zur Auswärtigen Kulturpolitik 2005/2006 des Auswärtigen Amtes wird die AKP als wichtiges Instrument zur Wahrung der deutschen Interessen verstanden, weil durch sie verlässliche Partner in der Welt gewonnen werden können. In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung eines starken und international anerkannten „Kultur- und Bildungsstandorts Deutschland“ hervorgehoben, der u.a. Deutschlands Selbstverständnis als Kulturnation entspricht (vgl. Auswärtiges Amt 2006: 5). Mit dieser Aussage wird das seitens der Regierung vertretene erweiterte Verständnis deutscher Kulturpolitik deutlich, das neben dem Aspekt der Kultur auch Bildungsaktivitäten einschließt.

Im Einzelnen verfolgt die deutsche Bundesregierung mit der AKBP vier Teilziele:

- die Förderung deutscher kultur- und bildungspolitischer Interessen;
- Sympathiewerbung für Deutschland und Vermittlung eines zeitgemäßen Deutschlandbildes;
- die Förderung des europäischen Integrationsprozesses;
- Beitrag zur Konfliktprävention durch Wertedialog.

Über diese zentralen Ziele der Auswärtigen Kulturpolitik hinaus erhebt die Bundesregierung den Anspruch, mit ihrer Politik in die Zukunft wirken zu wollen. Dies erfordert eine stete Anpassung der zur Erreichung dieser Ziele eingesetzten politischen Aktivitäten an sich verändernde Rahmenbedingungen, wie insbesondere die internationalen Beziehungen und Interdependenzen. Vor diesem Hintergrund formulierte die Kulturabteilung des Auswärtigen Amtes die „Konzeption 2000“, mit der eine Neujustierung der AKP erfolgte (vgl. Auswärtiges Amt 2000).

## 2.2 Mittel und Strukturen der Umsetzung

Zentrale Akteure der operativen Umsetzung der Auswärtigen Kulturpolitik sind die vom Auswärtigen Amt beauftragten, privatrechtlich organisierten Mittlerorganisationen. Zu den wichtigsten Mittlerorganisationen gehören der Deutsche Akademische Austauschdienst, das Goethe-Institut, die Alexander von Humboldt-Stiftung, das Institut für Auslandsbeziehungen, die Deutsche UNESCO-Kommission sowie die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen.

Diese setzen die Leitlinien der AKBP entsprechend ihrer Aufgabenprofile und Programmstrukturen um. Darüber hinaus werden zunehmend auch private Akteure wie Stiftungen oder Vereine eingebunden, die ihre Aktivitäten zusammen mit den staatlichen Akteuren gestalten. Vor dem Hintergrund der Kulturfreiheit in Deutschland werden bewusst regierungsferne Organisationen eingesetzt, um eine unabhängige und vielfältige Kulturarbeit zu gewährleisten (vgl. Auswärtiges Amt 2000: 2).

In der „Konzeption 2000“ werden seitens der Bundesregierung folgende Schwerpunkte der AKBP benannt:

- Zusammenarbeit in Bildung und Wissenschaft
- Internationaler Kulturdialog
- Kunst-, Kultur- und Personenaustausch
- Nutzung und Entwicklung der Medien in der internationalen Zusammenarbeit
- Erhaltung und Stärkung der deutschen Sprache als Schlüssel zur deutschen Kultur
- Auslandsschulwesen

Diese Schwerpunkte werden mittels unterschiedlichster Instrumente und Formen der Kultur- und Bildungszusammenarbeit realisiert. Zu nennen sind hierbei internationale Aktivitäten wie z.B. Stipendienförderung, Austausch- und Preisträgerprogramme, Forschungs- und Sprachförderung, Konferenzen, Tagungen und Informationsveranstaltungen, Rundfunk- und TV-Programme sowie Veranstaltungen in den Bereichen Ausstellungen, Theater, Tanz und Sport.

## 2.3 Herausforderungen an Evaluation im Bereich der AKBP

Anhand der knappen Ausführungen zu den Zielen sowie den Mitteln und Strukturen der Umsetzung der AKBP wird deutlich, dass es sich bei der AKBP um einen sehr komplexen Untersuchungsgegenstand handelt. Insofern können auch Evaluationen in diesem Bereich nach keinem allgemeinen oder standardisierten Muster erfolgen. Folgende drei zentrale Herausforderungen können identifiziert werden:

### Operationalisierung der Ziele

Ausgehend von den seitens der Politik definierten Zielsetzungen der AKBP sieht sich Evaluation zunächst vor die Aufgabe gestellt, diese zu operationalisieren und damit einer *Überprüfung der Zielerreichung* zugänglich zu machen. Ausgangspunkt einer Evaluation von Aktivitäten der AKBP ist es damit zunächst, die sehr abstrakt formulierten Oberziele in Teilzielen zu konkretisieren und Indikatoren zu entwickeln, anhand derer diese abgebildet werden kön-

nen. Bedeutsam ist bei der Indikatorenentwicklung vor allem, dass sie in der Praxis mit einem angemessenen Aufwand erhoben werden können. Anhand solcher Daten ist es dann möglich zu analysieren, ob und in welchem Maße eine spezifische Aktivität einen Beitrag zur Erreichung der Teilziele und damit auch der Oberziele geleistet hat.

### **Eigenschaften der Mittlerorganisationen**

Durch das Auswärtige Amt werden die Ziele der AKBP festgelegt. Zur operativen Umsetzung beauftragt das Auswärtige Amt unterschiedliche *Mittlerorganisationen, die entsprechend ihrer Aufgabenprofile kultur- und bildungspolitische Aktivitäten initiieren und implementieren*. Dies bedeutet, dass die Aktivitäten der Mittlerorganisationen zwar einerseits im Einklang mit den seitens der Politik formulierten Oberzielen stehen; andererseits leisten sie aber nur zu jenen Oberzielen einen Beitrag, die ihrem Organisationsprofil entsprechen.

Diese Heterogenität der Ziele und Aufgabenprofile der Mittler hat zur Folge, dass die einzelnen Organisationen ihrerseits wieder sehr unterschiedliche Umsetzungsstrukturen entwickeln, die ihren spezifischen Aufgabenfeldern angepasst sind. Für die Praxis der Evaluation resultiert daraus die Notwendigkeit, individuelle Evaluationsdesigns zu entwickeln, die vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen und intendierten Ziele eine adäquate Bewertung der Aktivitäten und Maßnahmen ermöglichen.

### **Heterogenität der kultur- und bildungspolitischen Maßnahmen**

Unabhängig davon, welche Maßnahmen der AKBP und der durch sie ausgelösten Wirkungen im Rahmen einer Evaluation analysiert und bewertet werden sollen, ist eine Zuordnung der Maßnahme zu den Oberzielen der AKBP erforderlich, zu deren Erreichen sie einen Beitrag leisten soll. In einem weiteren Schritt erfolgt eine Annäherung an die zu evaluierende Maßnahme selbst. Wie gezeigt wurde, wird innerhalb der AKBP ein breites Spektrum an Maßnahmen gefördert. Dies bedeutet, dass je nach kultur- oder bildungspolitischer Aktivität individuell festzulegen ist, anhand welcher *Kriterien die Qualität, Effektivität und Effizienz bestimmt* werden können. Die Entwicklung dieser Kriterien muss in enger Anlehnung an die Ziele, die mit der jeweiligen Maßnahme verfolgt werden, erfolgen. Je konkreter die Ziele einer Maßnahme formuliert sind, desto leichter gestaltet sich die Festlegung der Messkriterien.

In der nachfolgenden Tabelle wird anhand eines Beispiels aufgezeigt, wie die Bearbeitung dieser Herausforderungen in der Praxis gestaltet werden kann.<sup>2</sup> Hierzu wird eines der Oberziele der AKBP zunächst in Teilziele untergliedert. In einem nächsten Schritt werden mögliche Mittlerorganisationen und Maßnahmen identifiziert, die zur Erreichung dieser Ziele einen Beitrag leisten können. Die letzte Zeile beinhaltet eine Auswahl quantitativer und qualitativer Indikatoren, die zur Überprüfung der Zielerreichung und zur Analyse der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit herangezogen werden können. Diese Aufschlüsselung und Operationalisierung orientiert sich stark an den Ausführungen zu den Zielsetzungen der AKBP im Bericht zur Auswärtigen Kulturpolitik 2005/2006.

---

<sup>2</sup> Es wird explizit darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um eine beispielhafte Differenzierung und Operationalisierung handelt, anhand derer die Auflösung der formulierten Herausforderungen veranschaulicht werden soll. Diese erheben keinen Anspruch darauf, eine vollständige und/oder korrekte Interpretation der mit der AKBP verfolgten Ziele zu sein.

**Tab. 1 Beispielhafte Differenzierung und Operationalisierung**

<b>Oberziel</b>	<b>Förderung deutscher kultur- und bildungspolitischer Interessen</b>		
<b>Teilziele</b>	Stärkung des Studien- und Forschungsstandorts Deutschland	Förderung des Kulturaustauschs	Aufbau eines weltweiten Netzwerks von Partnerinnen und Partnern
<b>Mittlerorganisationen</b>	z.B. Deutscher Akademischer Austauschdienst	z.B. Institut für Auslandsbeziehungen	z.B. Goethe-Institut
<b>Maßnahmen</b>	Stipendienförderung Preisträgerprogramme Forschungsförderung Konferenzen, Tagungen Etc.	Austauschprogramme Rundfunk- und TV-Programme Veranstaltungen in den Bereichen Ausstellungen, Theater und Tanz Etc.	Sprachförderung Informationsveranstaltungen Sportveranstaltungen Etc.
<b>Indikatoren</b>	Anzahl der geförderten Stipendiaten und der Preisträger Zufriedenheit der Geförderten Wissenschaftliche Erträge der Geförderten (z.B. Publikationen, Patente) Anzahl in Deutschland tätiger Forscher Bewertung der Forschungssituation in Deutschland durch die Geförderten Zukunftsperspektiven der Geförderten Anzahl durchgeführter Tagungen und Konferenzen, Anzahl der Teilnehmer, Herkunftsländer der Teilnehmer, Bewertung durch die Teilnehmer Etc.	Anzahl der Teilnehmer an Austauschprogrammen Zufriedenheit der Teilnehmer Deutschlandbild der ausländischen Teilnehmer Umfang und Inhalte der Rundfunk- und TV-Programme Anzahl der Zuschauer und Zuhörer Zufriedenheit und Deutschlandbild der Zuschauer und Zuhörer Umfang und Inhalte kultureller Veranstaltungen Nachfrage nach solchen Veranstaltungen Eindrücke und Deutschlandbild von Teilnehmern der Veranstaltungen Etc.	Anzahl von Kursteilnehmern Gründe für Kursteilnahme Noten und Deutschkenntnisse der Absolventen Kontakte der Kursteilnehmer nach Deutschland Nachfrage nach Informationsveranstaltungen und Anzahl der Teilnehmer Informationsbedürfnisse der Zielgruppen Vernetzungsinteressen der Zielgruppen Anzahl und Struktur der Teilnehmer an Sportveranstaltungen Umfang und Intensität deutschlandrelevanter und internationaler Kontakte der Teilnehmer Etc.

## 2.4 Funktionen von Evaluation in der AKBP

Die in Abschnitt 2.3 formulierten Herausforderungen bei der Evaluation im Bereich der Kultur und Kulturpolitik setzen auf unterschiedlichen Ebenen des politischen Prozesses an. In vergleichbarer Weise können die mit einer Evaluation verfolgten Ziele und Aufgaben verschiedenen Phasen der Durchführung zugeordnet und mit den politischen Ebenen kombiniert werden:

### Evaluation zur Nachfrageoptimierung

Evaluationen können zur Analyse der Bedürfnisse und des Nachfrageverhaltens potenzieller Zielgruppen eingesetzt werden. Aufbauend auf solchen Erkenntnissen können insbesondere im Sinne der Effektivität und Effizienz Aktivitäten und Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, die optimal an die Zielgruppen angepasst sind. Damit setzt Evaluation zur Nachfrageoptimierung an der *Konzeption der zu implementierenden Maßnahme bzw. Aktivität* selbst an.

Ex-ante Evaluationen, die vor der Implementation einer Maßnahme erfolgen, dienen dazu, die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen zu eruieren. Ziel ist es, ein geplantes Angebot optimal an den Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten, um die Wahrscheinlichkeit zur Nutzung und Inanspruchnahme zu erhöhen. Hierbei ist z.B. die Frage zu beantworten: Wer will was zu welchem Preis?

On-going Evaluationen begleiten den Prozess der Durchführung einer Maßnahme. Aufgabe begleitender Evaluationen ist es, bereits während der Durchführung steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise können hierbei die Teilnehmer- und Besucherstrukturen analysiert werden, um herauszufinden, welche Personen sich von einer Maßnahme angesprochen oder gerade nicht angesprochen fühlen. Des Weiteren ist von Interesse, wie bzw. mit welchen Mitteln die anvisierten Zielgruppen erreicht werden können und welches ihre Gründe für eine Teilnahme oder Ablehnung sind.

Im Rahmen von ex-post Evaluationen, die nach Abschluss einer Maßnahme durchgeführt werden, erfolgen die Überprüfung der Zielerreichung sowie eine Analyse der ausgelösten Wirkungen. Hierbei kann festgestellt werden, inwiefern den Bedürfnissen der Zielgruppen Rechnung getragen wurde und wie zufrieden sie mit dem Angebot sind. Gerade aus den im Rahmen von ex-post Evaluationen gewonnen Erkenntnissen können vielfältige Anregungen und Empfehlungen für die künftige Ausgestaltung kultur- und bildungspolitischer Maßnahmen gewonnen werden.

### Evaluation zur Prozessoptimierung

Steht bei einer Evaluation das Ziel der Prozessoptimierung im Vordergrund, liegt der Fokus der Analysen auf den *Durchführungsstrukturen*. Dieser Begriff umfasst hier in einem verallgemeinernden Sinne unterschiedlichste Konstellationen und Strukturen: z.B. die Zusammenarbeit zwischen Auswärtigem Amt und Mittlerorganisationen, die Organisationsstrukturen der Mittlerorganisationen und ggf. weiterer an der Durchführung beteiligter Einrichtungen, die von den Mittlerorganisationen beauftragt werden können sowie auch die Integration einer zu evaluierenden bildungs- oder kulturpolitischen Aktivität in den Zielländern.

Ex-ante Evaluationen zur Prozessoptimierung dienen dazu, die Angemessenheit der bestehenden Strukturen zur Durchführung einer Maßnahme vorab zu bewerten. Hierbei wird un-

tersucht, inwiefern die zur erfolgreichen Implementation notwendigen Voraussetzungen gegeben sind: z.B. Verfügt die Durchführungsorganisation über Zugang zur Zielgruppe bzw. kann dieser hergestellt werden? Sind die technischen, finanziellen und personellen Ressourcen den Anforderungen angemessen?

Gerade im Kontext der Prozessoptimierung kommt on-going Evaluationen eine wichtige Bedeutung zu, da hierbei die Implementation und Steuerungsprozesse einer Maßnahme im Zentrum der Analyse stehen. Untersucht werden insbesondere die Qualität, Effektivität und Effizienz der Durchführung, also z.B. die Einhaltung des Zeitplans, die Qualität der geschaffenen Angebote, die Zielgruppenerreichung. Werden während der Durchführung eines Vorhabens Daten zu diesen Aspekten erhoben und ausgewertet, können frühzeitig Probleme identifiziert und adäquate Maßnahmen zu deren Behebung initiiert werden.

Ex-post Evaluationen zur Prozessoptimierung ermöglichen nicht nur eine summative Bewertung der Zielerreichung und ggf. der Nachhaltigkeit, sondern vor allem auch die Entwicklung von Handlungsstrategien für vergleichbare künftige Vorhaben. Entsprechend den für eine Maßnahme formulierten Zielen kann der Erfolg bestimmt werden und es ist zu bewerten, in welchem Maße die eingesetzten finanziellen, technischen und personellen Ressourcen für das Erreichen der Ziele geeignet waren. Darüber hinaus gilt es auch, eine Analyse der Strukturen der Mittler- bzw. Durchführungsorganisationen vorzunehmen, um die Integration des Vorhabens in die Organisation bewerten zu können. Ggf. ist in diesem Zusammenhang auch die Einbettung einer Maßnahme in die Strukturen der Zielländer bedeutsam.

### **Evaluation zur Wirkungsoptimierung**

Während Evaluationen zur Nachfrage- und Prozessoptimierung in hohem Maße auf eine Bewertung der kultur- oder bildungspolitischen Maßnahmen selbst ausgerichtet sind und damit sowohl ex-ante, on-going und ex-post durchgeführt werden können, zeichnen sich Evaluationen zum Zwecke der Wirkungsoptimierung durch einen breiteren Fokus aus und werden grundsätzlich in der Phase nach Förderende bzw. nach Projektabschluss durchgeführt. Je nach Untersuchungsgegenstand kann es angemessen sein, die Evaluation wenige Monate oder auch mehrere Jahre nach Projektende anzusetzen. Ziel einer Wirkungsevaluation ist es, die mit einer Maßnahme erzielten *langfristigen Wirkungen, also die Nachhaltigkeit eines Programms oder Projektes* zu erfassen und Erkenntnisse zu generieren, die zur *Optimierung der Wirksamkeit künftiger Aktivitäten* eingesetzt werden können.

Entsprechend dieser Zielsetzungen von Wirkungsevaluationen steht bei diesen die Bewertung der nachfolgend aufgeführten Kriterien im Vordergrund:<sup>3</sup>

#### **1. Zielerreichung (Effektivität)**

z.B. Wurden die in der Konzeption festgelegten Ziele erreicht, also war die Maßnahme effektiv? Welche Teilziele konnten aus welchen Gründen nicht erreicht werden?

#### **2. Zielgruppenerreichung**

z.B. Sind die anvisierten Zielgruppen über die Angebote und Leistungen informiert? In welchem Maße nutzen sie sie? Welche Teilzielgruppen wurden aus welchen Gründen nicht erreicht?

---

<sup>3</sup> Auf Basis eines systematischen Vergleichs zeigt Stockmann die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Qualitäts- und Evaluationskonzepten auf und leitet diese Kriterien her (vgl. Stockmann 2006: 169f.).

### 3. Verbreitungsgrad (Diffusion)

z.B. Sind die Angebote auch über die eigentliche Zielgruppe hinaus bekannt? Welchen anderen Gruppen kommen die Angebote zugute? Wie haben diese davon erfahren?

### 4. Bewirkte Veränderungen

z.B. Welcher Nutzen entfaltet sich für die Zielgruppen durch die Leistungen? Inwiefern konnte das Interesse an Deutschland/an der deutschen Sprache/am Forschungsstandort Deutschland bei diesen erhöht werden? Können Einstellungsänderungen festgestellt werden? Sind diese positiv oder negativ zu beurteilen? Sind nicht-intendierte Wirkungen erkennbar? Sind diese positiver oder negativer Art?

### 5. Nachhaltigkeit

z.B. Führt die Zielgruppe bzw. die Mittlerorganisation die Innovation im eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen fort? Führen die Neuerungen über Diffusionsprozesse zu einer Leistungssteigerung des gesamten Systems (z.B. des Bildungssystems eines Ziellandes)? Verfügen die Mittlerorganisation oder andere mit der Durchführung beauftragte Organisationen über ein Innovationspotenzial, um auf veränderte Umweltbedingungen angemessen und flexibel reagieren zu können?

### 6. Effizienz

z.B. Wie ist die Kosten-Nutzen-Relation zu beurteilen, also mit welchem Input (eingesetzte Ressourcen) wurden welche Angebote und Leistungen erstellt, welche Veränderungen und Wirkungen wurden erzielt?

### 7. Gesellschaftspolitische Relevanz und politische Kohäsion

z.B. Zum Erreichen welcher Ziele der Mittlerorganisation leistete die Maßnahme einen Beitrag? Inwiefern wurde zur Erreichung der durch das Auswärtige Amt formulierten Oberzielsetzungen ein Beitrag geleistet? Inwiefern sind die erzielten Wirkungen für die Erwartungen, Bedürfnisse und Erfordernisse der Zielgruppen relevant?

## 3. Thesen

Die mit steigender Intensität geführte Diskussion über Evaluation in der Kultur und Kulturpolitik kann als eine zunehmende Sensibilität für die Notwendigkeit und den Nutzen von Evaluationen in diesem Politikfeld gewertet werden. So steht nicht mehr so sehr die Frage nach dem „warum“ im Zentrum der Debatte, sondern nach dem „wie“.

Im Rahmen der vorangegangenen Ausführungen wurde einerseits deutlich, dass es keine standardisierten und universell einsetzbaren Evaluationsinstrumente für die kulturpolitische Steuerung geben kann, da sowohl die Umsetzungsstrukturen der AKBP als auch die bildungs- und kulturpolitischen Maßnahmen selbst sehr heterogen gestaltet sind. Mit Blick auf die Aktivitäten zur Qualitätssicherung in der Kultur und Kulturpolitik bestätigt sich aber andererseits, dass das Instrument der Evaluation in diesem Politikfeld zunehmend eingesetzt wird.

Aus diesem Blick in die Praxis können folgende Thesen abgeleitet werden:

*Je bildungs- und wissenschaftsbezogener die AKBP, desto mehr wird evaluiert.*

Insbesondere Maßnahmen aus den Bereichen Stipendienförderung, Preisträgerprogramme und Forschungsförderung wurden bereits vielfach evaluiert. So gehören Verbleibs- und Absolventenstudien sowie Evaluationen zur wissenschaftlichen Exzellenz inzwischen für einige Mittlerorganisationen zum Alltag ihrer Qualitätssicherung. Demgegenüber werden Aktivitäten zur Förderung des Kulturaustauschs in deutlich geringerem Maße evaluiert.

*Erfahrungen in der Evaluation von AKBP sind vorhanden und lassen sich transferieren.*

Die umfangreichen Erfahrungen zur Evaluation bildungspolitischer Maßnahmen können auf andere Aktivitäten der AKBP übertragen werden. Auch in kulturpolitischen Tätigkeitsfeldern wie z.B. Evaluation von Veranstaltungen in den Bereichen Ausstellungen, Theater, Tanz oder Sport liegen bereits Erfahrungen vor. Stärker auf Kommunikationsprozesse fokussierte Angebote wie z.B. Rundfunk- und TV-Programme und Informationsveranstaltungen können von Evaluationen in anderen Politikfeldern lernen.

*(Noch) werden Projekte und Programme eher evaluiert als Institutionen.*

Während einzelne, in sich geschlossene Maßnahmen häufiger evaluiert werden, finden in deutlich geringerem Maße umfangreiche Evaluationen der Organisationen selbst statt. Gerade in jüngerer Zeit hat das Auswärtige Amt jedoch vielfältige Anstrengungen dazu unternommen, diesem Defizit zu begegnen. Im Prozess der Flexibilisierung der Mittelbewirtschaftung hat das Instrument der Zielvereinbarung kontinuierlich an Bedeutung gewonnen, das mit Evaluationsverfahren kombinierbar ist. Vor diesem Hintergrund kann erwartet werden, dass Evaluationen der Mittlerorganisationen der AKBP künftig an Bedeutung gewinnen werden.

*Zur Evaluation von Kultur und Kulturpolitik müssen keine „neuen“ Konzepte und Methoden erfunden werden.*

National wie international zeichnet sich die Evaluationsforschung durch eine zunehmende Professionalisierung und Differenzierung aus; das Wissen um Theorien und Methoden der Evaluation ist vorhanden und erprobt. Die Evaluationspraxis steht damit vor der Herausforderung, das Instrument an die spezifischen Besonderheiten der Umsetzungsstruktur und Aktivitäten der AKBP bzw. der Kultur und Kulturpolitik anzupassen und somit für die unterschiedlichen Kulturbereiche nutzbar zu machen.

## 4. Literatur

Auswärtiges Amt (2000): Auswärtige Kulturpolitik – Konzeption 2000. Berlin [http://www.diplo.de/diplo/de/Aussenpolitik/Kulturpolitik/ZieleUndPartner/Konzept2000.pdf.].

Auswärtiges Amt (2006): Bericht zur Auswärtigen Kulturpolitik 2005/2006. Berlin [http://www.diplo.de/diplo/de/Infoservice/Broschueren/AKBP-Bericht0506.pdf.].

Deutscher Bundestag (2005): Unterrichtung durch die Bundesregierung. Bericht der Bundesregierung zur Auswärtigen Kulturpolitik 2004. Berlin.

Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.