

Evaluation im öffentlichen Kultursektor

Kulturevaluation auf Augenhöhe

In Krisenzeiten greift Kulturpolitik oft zu pauschalen Zuschusskürzungen. Nachhaltiger ist eine differenzierte Betrachtung. Unsere Evaluation der Stadtteilkultur in Hamburg erbrachte Lösungen für eine qualitätssichernde Förderung, die qualitatives Wachstum ermöglicht.



Lutz Hempel arbeitet als Seniorberater für ICG culturplan, Fachberatung für den Kultur-, Tourismus- und Freizeitsektor.

lutz.hempel@ICG.eu.com

Eine alte chinesische Weisheit sagt: „Wenn du es eilig hast, gehe langsam.“ Auch Kulturpolitik tut gut daran, sich gerade in der Krise Zeit zu nehmen für sorgfältige Zielüberprüfung und Aufgabenkritik oder Evaluation einzelner Bereiche und Institute. Das schafft Orientierung, versachlicht und begünstigt konstruktive Lösungen.

Evaluation der Stadtteilkultur Hamburg

In Hamburg standen die kulturpolitischen Ziele fest. Auftrag an ICG culturplan und unseren Partner *Zentrum für Kulturforschung* war die Beurteilung der geförderten Einrichtungen und die Überprüfung der Förderpraxis. Wir gingen lösungsorientiert an die Aufgabe heran, Beteiligte wurden mit viel Sensibilität einbezogen, intensive Kommunikationsprozesse

initiiert. Dies trug wesentlich zur Versachlichung der Diskussion über die zukünftige Förderung bei. So wurde es uns möglich, Vorschläge zu grundlegenden Änderungen am Fördersystem einzubringen, welche die Voraussetzungen für eine Qualitätssicherung und qualitatives Wachstum der Stadtteilkultur in Hamburg sind. Welche Faktoren waren für den Erfolg des Projektes ausschlaggebend und was kann daraus für Evaluationen im Kultursektor abgeleitet werden?

Auf Augenhöhe mit den Betroffenen

Hamburg fördert 28 Stadtteilkulturzentren und 13 Geschichtswerkstätten, die sich ungleichmäßig auf die sieben Bezirke des Stadtstaats verteilen. Die Profile und Voraussetzungen des Wirtschaftens (Standort, Räume, Personal, Finanzen) sind zwischen wie innerhalb der beiden Gruppen sehr vielfältig.

In einer vielgestaltigen Einrichtungslandschaft muss eine Evaluation auf die Individualität der Einrichtungen eingehen. Eine Beurteilung nach Typen und Kennzahlen greift nicht, weil Leistung, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsbedarf mehr von Eigenheiten abhängen als von allgemeinen Parametern. Wir haben einen Ansatz

gewählt, der die Qualität des Handelns untersucht. Das Organisationshandeln ist unabhängig von Profil und Voraussetzungen des Wirtschaftens und somit vergleichbar. Daneben haben wir die Innovationskraft, den Stadtteilbezug und die Bürgerschaftlichkeit der Einrichtungen bewertet. Auf Unterschiede eingehen heißt auf Menschen eingehen. Zentrales Element der Evaluation war das Gespräch mit den Verantwortlichen vor Ort. Durch unseren die Unterschiede aufnehmenden Ansatz und das persönliche Gespräch fühlten sich die Einrichtungen ernst genommen, „auf Augenhöhe“ behandelt. Das sprach sich herum. Nach anfänglicher Skepsis wuchs die Akzeptanz rasch. Selbst Geschichtswerkstätten wurden aufgeschlossen, obwohl sie vor wenigen Jahren mit einer Kulturpolitik, die ihre Zuschüsse massiv gekürzt hatte, schlechte Erfahrungen gemacht hatten.

Einbindung von Politik und Verwaltung

In die Förderung der Hamburger Stadtteilkultur sind zwei Ebenen involviert: Auf Landesebene werden mit der „Globalrichtlinie“ übergreifende Förderziele definiert, Fördermittel bereitgestellt und Standards für das Berichtswesen der Einrichtungen gesetzt. Auf kommunaler Ebene der Verwaltungsbezirke erfolgt die Umsetzung. Bei der Mittelverteilung auf Einrichtungen können diese eigene Ziele verfolgen, sofern sie mit der Globalrichtlinie kongruent sind.

Unserer Erfahrung nach führen Evaluationen in der Kultur zu umso brauchbareren Ergebnissen, je besser die Einbindung der beteiligten Inte-



© C. Spahr, www.mediaserver.hamburg.de

Evaluation Stadtteilkultur Hamburg: Basis für qualitatives Wachstum.

ressengruppen gelingt. In Hamburg sprachen wir mit den Regierungsfractionen und der Verwaltungsspitze. Wir sprachen in der Runde der Sozialraummanager der Bezirke vor und erhoben in Workshops mit Kommunalpolitik, Verwaltung und Einrichtungen den Status quo und die Potenziale der Stadtteilkultur in den Bezirken. Gesteuert wurde das Projekt von einem Gremium unter Vorsitz der Senatorin. Die Ergebnisse wurden in diesem Kreis zur Diskussion gestellt.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Evaluationen bedeuten für die Betroffenen oft Verunsicherung. Was werden sie hervorbringen? Welche Auswirkungen sind möglich? Vertrauen muss geduldig aufgebaut werden. In unserem Projektdesign waren daher entsprechende Maßnahmen enthalten: Frühe Information der Einrichtungen in einer Auftaktveranstaltung, Bildung einer Kerngruppe mit Sprechern der zuständigen Verbände und Sozialraummanagern der Bezirke, Erarbeitung des Fragebogens für die Einrichtungen und Vorbesprechung der Ergebnisse, persönlicher Umgang mit den Einrichtungen und die Bitte um Feedback zur Beurteilung. Weiters half, dass das Projekt von einem Beirat mit kulturpolitisch ausgewiesenen Vertrauenspersonen der Stadt Hamburg begleitet wurde.

Im Projekt Nutzen stiften

Akzeptanz und Mehrwert einer Evaluation steigen, wenn sie den Betei-

ligten unabhängig von ihrem Ausgang bereits im Projekt Nutzen bringt. In Hamburg haben wir die Gespräche mit den Einrichtungen und die Bezirks-Workshops auch unter diesem Aspekt design: Die Gesprächsunterlage kann als Managementinstrument verwendet werden; in einigen Gesprächen haben wir zu einzelnen Themen beraten; die Workshops brachten zum Teil zum ersten Mal Vertreter von Kommunalpolitik, Verwaltung und Einrichtungen zusammen und verbesserten so den Austausch und das Verständnis zwischen den Akteuren.

Projektinterne Öffentlichkeitsarbeit

In einem großen Evaluationsprojekt ist die projektinterne Öffentlichkeitsarbeit eine Aufgabe für sich. Der Informationsfluss ist je nach Zielgruppe zu gestalten, Austausch untereinander ist zu ermöglichen. Wichtiges Instrument im Hamburger Projekt war hier eine Intranetplattform. Von großer Bedeutung ist auch der persönliche Kontakt zu den Evaluierten und der direkte Austausch mit ihnen. Gelegenheit dazu boten wir in Hamburg u. a. durch den Auftakt und unsere Teilnahme an einer Sitzung des „Landesrats für Stadtteilkultur“ und an einer Hamburger Fachtagung.

Unabhängiger Projektbeirat

Der Beirat garantierte eine von Interessen unabhängige fachliche Begleitung des Projekts. Mitglieder eines Beirats sollten neben fachlicher Experti-

se auch gesellschaftliche Anerkennung genießen. Der ehrenamtlich tätige Beirat in Hamburg war vom Kunden mit viel Gespür sehr kompetent einberufen worden.

Konsensorientierte Lösungen

Konsensorientierte Lösungen werden durch die vorgenannten Maßnahmen begünstigt. Zudem erfordern sie eine konsensorientierte Haltung, auf Seite der Evaluatoren wie beim Kunden. Die Evaluatoren müssen unabhängige, der Sache verpflichtete Vorschläge erarbeiten können, die dann mit dem Auftraggeber kritisch auf politische Gangbarkeit überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

In Hamburg gelang es, eine Lösung zu finden, die nicht dem Trend folgt, scheinbar objektiv und nur auf Kennzahlen basierend Leistungs- und Wirkungszusammenhänge zu behaupten. Ein solches Vorgehen wird den Besonderheiten der Stadtteilkultur nicht gerecht: Stadtteilkultur speist sich aus bürgerschaftlichem Engagement und geht nicht in der Effizienzlogik von Verwaltung auf.

Für eine Qualitätssicherung und qualitatives Wachstum der Stadtteilkultur haben wir der Auftraggeberin empfohlen, die bisherige Schlüsselung der Mittel durch ein Verhandlungsverfahren zu ersetzen und die jährliche Fehlbedarfsförderung durch mehrjährige, mit festen Beträgen ausgestattete Kontrakte zwischen Stadt und Einrichtungen abzulösen. Der vollständige Evaluationsbericht ist auf www.icg.eu.com/culturplan veröffentlicht.