

Evaluation als moderatorische und mediatorische Intervention am Beispiel eines Tanzfestivals

LETICIA LABARONNE^{A*}, ANDREA F. G. RASCHÈR^B

^AZentrum für Kulturmanagement, ZHAW School of Management and Law;

^BRaschèr Consulting

Abstract

Am Beispiel der Evaluation eines Tanzfestivals wird gezeigt, dass unter bestimmten methodologischen Voraussetzungen Evaluationen auch eine moderatorische bzw. mediatorische Funktion haben können – und dies häufig bereits im Verlauf der Evaluation. Dies hat besondere Relevanz, wenn verschiedene Auftraggeber und komplexe Stakeholderarrangements sowie latente Interessenkonflikte vorliegen, was im Feld der öffentlich geförderten Kultur nicht selten der Fall ist. Solche mediative Begleitarbeit während des Evaluationsprozesses kann dazu beitragen, die Umsetzbarkeit der abgegebenen Handlungsempfehlungen erheblich zu steigern: Evaluationen werden dadurch vermehrt als Medium der organisationalen Selbsterkenntnis und Chance für Entwicklung, denn als repressive Kontrolle erlebt. Der Fokus liegt im vorliegenden Fall daher auf dem qualitativen Forschungsdesign der Interviews, die mit allen relevanten Stakeholdern der komplexen institutionellen und politischen Trägerschaftsstruktur des Tanzfestivals geführt wurden.

Angelehnt am Verständnis der vierten Generation von Evaluationen, die das Involvement der Beteiligten und die dialogischen Aspekte betont, wurden die Interviews nach der Grounded-Theorie-Methodologie durchgeführt. Dieses Vorgehen setzte einen dialogischen Prozess in Gang, in dessen Folge die Reflexion der eigenen Positionen und ein vermehrtes Verständnis für die Argumentation von anderen zu einer gegenseitigen Annäherung und zur Auflösung von Interessenkonflikten führten. Die mittels einer offenen Kodierung ausgewerteten Interviews erlaubten die Konstruktion von fünf Spannungsfeldern, die als Grundlage zur Ableitung von Handlungsempfehlungen dienten.

Für die Theorie und Praxis der (Kultur-)Evaluation zeigt sich, dass die gewählte Verknüpfung der Stakeholder-Analyse mit dem Grounded-Theory-Ansatz für den Interviewteil einen Mediationsprozess ermöglichte, dessen Ergebnisse für die Relevanz einer Evaluation von großer Bedeutung sind. Damit wird auch evident, dass zusätzlich zu den vier traditionellen Grundfunktionen von Evaluationen (Erkenntnis, Kontrolle, Entwicklung, Legitimation) Moderation bzw. Mediation eine weitere funktionale Option darstellen, die bewusst und gezielt eingesetzt, die Akzeptanz und Umsetzungswahrscheinlichkeit von Evaluationsergebnissen deutlich erhöhen kann.

Keywords

Evaluation, Methodenentwicklung, Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Tanz

* Email: Leticia.labaronne@zhaw.ch.

1. Einführung

Evaluationen werden gemeinhin vier, oft miteinander verbundene Leitfunktionen zugeschrieben: Erkenntnis zumeist als Grundlage für Managemententscheidungen, Kontrolle zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades, Entwicklung als Initiation von Lernprozessen zur Gestaltung von Programmen und Organisationen sowie Legitimation von Institutionen und Entscheidungen (STOCKMANN/HENNEFELD 2013). Aktuelle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass zumindest im Kulturbetrieb zwei weitere Funktionen von Evaluation identifiziert werden können: Kommunikation und Identitätsstiftung (SVENSSON 2017).

Bisher stand im Bereich der öffentlich subventionierten Kultur im deutschsprachigen Raum in erster Linie die Kontrollfunktion im Vordergrund. Dementsprechend wurden Evaluationen von den Betroffenen tendenziell negativ wahrgenommen (SVENSSON 2017). So zeigt auch eine Meta-Synthese,¹ die den gegenwärtigen Stand der akademischen Diskussion über Leistungsmessung und Evaluation im Kulturmanagement analysiert, dass in der deutschsprachigen Literatur überwiegend negative A-priori-Einstellungen (Skepsis, Abwehr, repressive Kontrolle) bei den Evaluierten bestehen (LABARONNE 2017). Die Gefahr, dass entsprechend wahrgenommene Evaluationen von einzelnen Interessengruppen blockiert, nicht bzw. unvollständig veröffentlicht (ZEMBYLAS 2017) oder überhaupt für die Schublade produziert werden, ist naheliegend (STOCKMANN 2006). Ein solcher Umgang mit Evaluationen kann verhindert werden, wenn Hauptakteure, Stakeholder und Interessengruppen in den Evaluierungsprozess involviert werden und dabei den dialogischen Aspekten vermehrt Rechnung getragen wird. Gesucht werden innovative methodische Evaluationsdesigns, die eine reine Kontroll- oder Legitimationsfunktion von Evaluation hinterfragen und somit die kontextuelle Komplexität von Kulturevaluationen besser abbilden sowie immaterielle individuelle und kollektive Erfahrungen berücksichtigen (LABARONNE 2017).

Wie sich am vorliegenden Beispiel der Evaluation eines Tanzfestivals zeigt, kann bei Vorliegen konfliktträchtiger Akteurskonstellationen und komplexer Stakeholderarrangements eine mediative Begleitung

1 Die Meta-Synthese bezeichnet zugleich eine Forschungsmethode und das schriftliche Produkt ihrer Forschung. Im Rahmen von Meta-Synthese-Studien werden zunächst einmal systematische Literaturrecherchen durchgeführt, anschließend werden die einzelnen Studien integriert, und als Endprodukt entsteht eine formale Akkumulation, die aus der Literatur neue Befunde generiert (SANDELOWSIKI/BARROSO 2007).

während des Evaluationsprozesses dazu beitragen, die Umsetzbarkeit der abgegebenen Handlungsempfehlungen erheblich zu steigern. Dadurch werden Evaluationen vermehrt als Medium der organisationalen Selbsterkenntnis und Chance für Entwicklung, denn als repressive Kontrolle erlebt. Eine Weiterentwicklung bzw. ein Lerneffekt ist wahrscheinlicher, wenn Eigen- und Fremdwahrnehmung der beteiligten Akteure bereits während der Evaluation sowohl von den Evaluierenden als auch von den Evaluierten reflektiert wurde (CATASÚS et al. 2007).

2. Begriffsabgrenzung

Der durch die öffentliche Hand getragene Kulturbetrieb ist von komplexen Stakeholderbeziehungen geprägt und deshalb anfällig für unterschiedlichste Interessenkonflikte. Unterschiedliche Typen von Konflikten sind ein inhärenter Bestandteil des künstlerischen Feldes (ZEMBYLAS 2004). Indes ist nicht jede Meinungsverschiedenheit bereits ein Konflikt (zur Analyse von Konflikten s. STEIGER/LIPPMANN 2008: 316-330; MONTADA/KALS 2013: 88-127; RABE/WODE 2014: 35-61). Von einem Konflikt kann in der Regel gesprochen werden, wenn eine Verletzung einer institutionellen oder persönlichen Beziehung vorliegt. Ein Konflikt besteht erst dann, „wenn die Beziehung in Frage gestellt wird oder bereits destruktive Züge trägt“ (SEIFERT 2009: 14). Ebenso enthalten Konflikte zumeist einen starken subjektiven Erlebnisfaktor: „Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen die Differenzen erleben und wie sie mit ihnen umgehen“ (GLASL 2008: 23). Eine essentielle Aufgabe der Konfliktklärung besteht darin, einen Selbstheilungsprozess für verletzte Beziehungsstrukturen zu initiieren (SEIFERT 2009: 18). Moderation wird dort nachgefragt oder eingesetzt, wo Selbstorganisationsprozesse sozialer Systeme scheitern und Strukturierungshilfe durch unabhängige Dritte gesucht wird. Sie leistet einen Beitrag dazu, dass in sozialen Systemen (Teams, Organisationen, Kooperationen) die Wahrscheinlichkeit steigt, Konflikte auf eine konstruktive Weise bearbeiten zu können.

Häufig handelt es sich um Themen, die man bereits mehrfach vergeblich zu besprechen oder zu klären versucht hat. Man erhofft sich durch die Hilfe der Moderation einen Unterschied im Sinne von Deblockierungen und neuen Zugängen oder gar Lösungen. [...] Moderation der 2. Ordnung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie mit unscharfen Gemengelagen zu tun hat, bei denen ‚Mehrdeutigkeit‘ und ‚Widersprüchlichkeiten‘ eine grosse Rolle spielen, die sich nicht auflösen lassen. Es handelt sich um Situationen, in denen viele gute Argumente zur Verfügung stehen,

die sich jedoch widersprechen bzw. nicht in einem konsistenten Bezugsrahmen abbilden und zusammenführen lassen (ZIRKLER/RASCHÈR 2013: 99-100, 102).

Dabei geht es auch um das Erkennen von Spielräumen, von Unbestimmtheit und von Zufällen und insgesamt von der Kontingenz des Sozialen (BAECKER 2011: 256). Meist baut die Mediation auf einer Moderation auf, geht aber über sie hinaus (BRANDES/FREIMUTH 2014: 354).

Bereits im Jahr 2004 thematisierten Bussmann et al. (2004: 163) im Zusammenhang mit Politikanalysen Gemeinsamkeiten von evaluativen und mediativen Prozessen. Auf der einen Seite enthalten viele Mediationen während ihres Verlaufs auch evaluative Phasen, etwa bei der Einigung über Sachlagen, Probleminterpretationen und Ziele oder auf gemeinsame Beurteilungskriterien. Auf der anderen Seite – und für die vorliegende Thematik zentral – weisen Evaluationen häufig auch einen mediativen Aspekt auf. Dieser kann vom Auftraggeber bereits explizit gewünscht oder über das Design der Evaluation implizit intendiert sein. Er kann sich auch erst während der Evaluation ergeben, wobei die Übergänge zwischen bewusst gesteuerten Prozessen und eher nicht intendierten, aber positiven kollateralen Effekten fließend sind. Auch ist der Übergang zwischen Moderation und Mediation fließend (GLASL 2004: 396, 399; 405, 418-425). Oder es werden Verfahren, Konzepte und Begriffe aus der Mediation und der Moderation fröhlich vermischt, was analytisch unbefriedigend, aber für ihren Erfolg letztendlich unerheblich ist (BARTH/FREIMUTH 2014: 25). Da in der Literatur der Begriff Mediation für eine breite Palette des Konfliktmanagements verbreiteter ist und im vorliegenden Fall sowohl moderative wie auch mediative Elemente vorhanden sind, wird im Folgenden der Begriff Mediation verwendet, wobei immer auch moderierende Elemente (mit-)intendiert sind.

In diesem Zusammenhang greift das Evaluationsdesign der vorliegenden Fallstudie auf Postulate der vierten Generation von Evaluationen zurück (GUBA/LINCOLN 1989). Diese Evaluationen knüpfen, im Gegensatz zu den ersten drei Generationen, die vorwiegend auf einem positivistischen Wissenschaftsverständnis beruhen (Messen, Beschreiben, Beurteilen) an konstruktivistische, hermeneutische und interpretative Ansätze an (WILHELM 2016: 17), und weisen iterative Vorgehensweisen und Aushandlungsprozesse auf. Evaluation wird zu einem Konsensbildungsprozess und zu einem Lernprozess, bei dem es darum geht, die Wirklichkeitskonstruktionen der einzelnen beteiligten Akteure zu erkennen, zu thematisieren und gegebenenfalls interaktiv weiterzuentwickeln. Die damit verbundenen Aushandlungs- und Einigungsprozesse sind Elemente, die auch für Mediationen kennzeichnend sind,

indem eine von allen Beteiligten ausgehandelte und verhandelbare Wirklichkeit im Sinne des relationalen Konstruktivismus postuliert wird (POWELL et al. 2013). Der Evaluator wird zumindest partiell auch zum Mediator, der entsprechende Lernprozesse unterstützt und animiert.

Das im Folgenden vorgestellte Evaluationsdesign orientiert sich zudem am Verständnis von Evaluationen als ‚responsible practice‘ (ABMA/WIDDERSHOVEN 2011: 669-680). Dabei wird angenommen, dass Evaluationen mehr als die Anwendung von methodologischen Werkzeugen voraussetzen, da Evaluierende in der Praxis zumeist mit komplexen soziopolitischen Herausforderungen konfrontiert sind, die sich nicht direkt in linearen Wirkungsmodellen abbilden lassen. Diese iterativen Ansätze betonen die dialogischen Prozesse in Bezug auf Sinnstiftung und Interpretation der erhobenen Daten. Ein solches Verständnis von Evaluation eignet sich in der Praxis besonders dafür, auf latente (konfliktgeladene) Aspekte zu reagieren, die sich erst im Prozess der Evaluation herauskristallisieren, jedoch für die Relevanz oder die Umsetzbarkeit der Evaluation von Bedeutung sind.

3. Ausgangslage: Das Tanzfestival

In einer mittelgrossen Stadt im deutschsprachigen Raum findet seit einigen Jahren während jeweils einer Woche im Herbst ein Festival für zeitgenössischen Tanz statt. In das Festival involviert sind in unterschiedlichen Konstellationen Teile der Verwaltung (Bau, Verkehr, Denkmalschutz und Kultur), Kirchenorganisationen, Sponsoren sowie indirekt auch Standort- und Tourismusförderung und die betroffene Anwohnerschaft. Obwohl sie sich um einen möglichst effizienten Betrieb bemühten und alle Auflagen so gut wie möglich zu erfüllen versuchten, sahen sich die Organisatoren des Festivals durch die vielen und zum Teil widersprüchlichen Auflagen der involvierten Organisationen in ihrer künstlerischen, vor allem aber in ihrer organisatorischen Arbeit stark eingeschränkt.

Mit einer Evaluation sollten Programm, Standort, technische und organisatorische Aspekte der Durchführung sowie auch die institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen untersucht werden. Ebenfalls sollte eine Evaluation möglicher Alternativstandorte erfolgen. Als konkreter Anlass wurden unter anderen Lärmbeeinträchtigungen, Verkehrsbehinderungen, Störung des Kirchenbetriebs durch Proben, Be-

denken der Kirchgemeinde zur kirchenfremden Nutzung ihrer Stadtkirche und denkmalpflegerische Argumente angeführt.

Es gab insgesamt drei Auftraggeber der Evaluation: die zwei öffentlichen Subventionsgeber auf kommunaler und gebietskörperschaftlicher Ebene, welche das Festival mit namhaften Förderbeiträgen unterstützen sowie die Kirchgemeinde, welche die denkmalgeschützte Stadtkirche für die Tanzaufführungen zur Verfügung stellte. Die Auftraggeber und auch andere Involvierte sowie die Festivalorganisatoren selbst sahen sich durch komplexe Zuständigkeiten und kommunikative wie auch logistische Anforderungen zusehends beeinträchtigt und erhofften sich mit der Evaluation eine Verbesserung oder Änderung der Durchführungsmodalitäten.

4. Methodisches Vorgehen

Die Datenbasis der Evaluation beruhte einerseits auf einschlägigen Dokumenten, Vor-Ort-Recherchen zu Produktionsprozessen und bestehenden sowie alternativen Durchführungsorten und andererseits auf einer qualitativen Datenerhebung mittels semi-strukturierter Interviews mit rund 30 Personen. Bewusst wurde von vornherein auf eine Publikumsbefragung verzichtet, da eine solche bereits im Vorjahr erfolgte und eine hohe Akzeptanz des Festivals bei den Besucherinnen und Besuchern zeigte.

Bereits zu Beginn der Evaluation zeichnete sich für die Evaluatoren ab, dass Fragen zu Programm, Organisation sowie logistische oder technische Aspekte zwar wesentlichen Faktoren für die Standortfrage des Festivals waren, diese aber auch Vehikel für die Austragung von Unstimmigkeiten auf institutionell-politischer Ebene waren. Damit wurde auch klar, dass sich das Resultat der Evaluation nicht auf eine reine technisch-ökonomische Bewertung des Festivals beschränken konnte. Aus diesem Grund wurde in Absprache mit den Auftraggebern entschieden, die Evaluation zusätzlich als Mediationsprozess anzulegen.

Zunächst führten die Evaluatoren eine Stakeholderanalyse nach dem St.-Gallen-Management-Modell durch (RÜEGG-STÜRM/GRAND 2015), die unter anderem zu einer ersten Identifizierung von politischen, institutionellen oder anderen interessengetriebenen Konflikten diente. Daraus – aber auch aus der Dokumentenanalyse und den Vor-Ort-Recherchen – wurden tentative Fragen und Untersuchungsperspektiven

für den semistrukturierten Interviewleitfaden entwickelt (STRÜBING 2014).

Stakeholderanalysen werden oft im Rahmen eines Strategieänderungsprozesses oder in Situationen, in welchen niemand in der alleinigen Verantwortung steht, und zahlreiche Parteien involviert und betroffen sind, vorgenommen (BRYSON 2004). Gerade dieser Umstand ist für das evaluierte Festival kennzeichnend, da es neben einer mehrteiligen Trägerschaft (Stadt, Gebietskörperschaft, Kirche) auch generell ein komplexes Umfeld aufweist, das aus Akteuren wie Politik, Verwaltung, Kirche, Kultur, Bevölkerung, Wirtschaft und Tourismus besteht. Die Stakeholderanalyse diente einerseits der Eruierung der für die Fragestellung relevanten Interessengruppen und ihrer jeweiligen Hauptakteure (Einzelpersonen) sowie andererseits ihrer Klassifikation aufgrund der Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit (BRYSON 2004). Vor dem Hintergrund des im Auftrag formulierten Evaluationsziels definierte das Evaluationsteam Macht als finanzielle, materielle oder immaterielle Ressource („utilitarian power“) sowie als normativer oder sozialer Einfluss („normative power“). Legitimität wurde regulativ definiert und basiert auf rechtlichen Grundlagen. Dringlichkeit wurde als Betroffenheit („criticality“ oder „impact“) dargestellt.

Weiter angestrebt wurde im Sinne des Grounded-Theory-Ansatzes eine konzeptuelle Repräsentativität: Es sollte Datenmaterial zu allen Situationen und Ereignissen erhoben werden, die für eine vollständige Analyse sowie Maximierung potentieller Lesarten und Perspektive erforderlich sind (STRÜBING 2014). Die identifizierten Akteure der verschiedenen Interessengruppen bildeten das ‚Sample‘ für den empirischen Teil der Evaluation.

Die Grounded-Theory-Methodologie wurde angewendet, weil sie die zeitliche Parallelität und wechselseitige funktionale Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Erkenntnisentwicklung betont (STRÜBING 2014). Die Phasen von Erhebung, Auswertung und Interpretation erfolgen teilweise parallel und führen zu einer laufenden Anpassung und Präzisierung der Konzeptentwicklung. Dieser Ansatz ermöglichte es, bereits im Laufe der Interviewphase einen kontextuellen Bezugsrahmen zu entwickeln, der schrittweise modifiziert und vervollständigt wird. Dieser kontinuierliche Wechsel von Handeln und Reflexion bereits in der Interviewphase bewirkte, dass der Gehalt und die ‚Dichte‘ der gewonnenen Interviewdaten spezifischer, differenzierter und reichhaltiger wurden (STRÜBING 2014).

Methodologisch sind alle Grounded-Theory-Ansätze durch einen Kodierprozess gekennzeichnet, der das permanente Vergleichen („constant comparative method“) der gewonnenen Daten miteinander erlaubt (STRÜBING 2014). Für die Evaluation wurde die Variante des offenen Kodierens gewählt, durch die das Evaluationsteam auf der Grundlage der transkribierten Interviews und der Memoranden der Interviewenden in einem iterativen Such- und Findungsprozess relevante Themenfelder und Konfliktbereiche eruierte und definierte.

Die laufend gewonnenen Einsichten wurden zur Validierung jeweils in die nächsten Interviews miteinbezogen. Die im Kodierungsprozess zunehmend verdichteten Ergebnisse und Erkenntnisse bildeten die Grundlage für eine Dimensionalisierung nach Strauss und Corbin (1996), die eine „Anordnungen von Eigenschaften auf einem Kontinuum“ ermöglicht (STRAUSS/CORBIN 1996: 43). So wurden Kategorien wie ‚Verletzung religiöser Werte‘ (halbnackte Menschen tanzen in der Kirche) auf der einen Seite mit ‚künstlerische Freiheit‘ auf der anderen als Spannungsfelder modelliert. Im Rahmen dieser Dimensionalisierung erfolgte die Definition von insgesamt fünf Spannungsfeldern. Dies stets in Bezug auf konkrete Probleme oder Defizite, auf welche die Auftraggeber bzw. Interviewten verwiesen, die aber durch die Evaluatoren vorwiegend als Symptome für zugrundeliegende institutionelle Interessenkonflikte oder Wertedifferenzen wahrgenommen wurden. Ein Beispiel hierfür sind die Bedürfnisse insbesondere von Stadt, Tourismus und auch Festivalorganisatoren, die Kirche als attraktiven Veranstaltungsort nutzen zu können gegenüber den Bedenken von kirchlichen Organisationen, dass die Kirche dadurch ihrer religiösen Bestimmung zu sehr entfremdet werden könnte. Die Kodierungsprozesse ergaben auch, dass sich die Konflikte jeweils auf drei Ebenen interpretieren lassen: einer normativen, einer strategischen und einer operativen. Diese drei Ebenen bildeten dann auch die Grundlage für die Binnenstrukturierung der konzeptualisierten Spannungsfelder.

Die Erkenntnisentwicklung wird im Rahmen einer Grounded Theorie kontinuierlich vorangetrieben bis zur theoretischen Sättigung (Theoretical Saturation), das heißt, bis absehbar wird, dass weitere neue Daten keinen substanziellen Wissenszuwachs für bereits generierte Erkenntnisse mehr liefern (BREUER 2010). Auch wenn dieser Punkt nach Durchführung von rund 70 % der geplanten Interviews bereits erreicht wurde, beschloss das Evaluationsteam zu Gunsten der moderatorischen bzw. mediatorischen Effekte der Evaluation, alle geplante Interviews gemäss Stakeholder-Identifikation durchzuführen.

5. Mediatorische Wirkung, Ergebnisse und Schlussbericht

Während der Durchführung der Interviews zeigte sich bereits, dass die Evaluation nicht nur Daten zum Untersuchungsgegenstand generierte, sondern sich bei den Interviewpartnern auch Prozesse der Selbstthinterfragung und Selbstreflexion einstellten. Auch waren die einzelnen Akteure offener, wieder vermehrt mit den anderen Akteuren (direkt) zu kommunizieren. Es stellte sich bald heraus, dass Interessenkonflikte und entsprechende Kommunikationsblockaden unter den Entscheidungsträgern für die Weiterführung des Festivals von grösserer Bedeutung waren, als das ursprünglich intendierte Ziel einer Optimierung von Standorten oder logistischer Probleme. Festgefahrene Positionen weichen sich während der Interviews auf, indem sie Gelegenheiten boten, in einem neutralen Setting die eigene Position zu reflektieren und für andere Positionen und Zusammenhänge vermehrt Verständnis zu gewinnen. Damit erlangte die Evaluation vor allem durch den Einsatz zirkulärer Fragen, welche die Perspektiven Dritter mit einbezieht (SCHLIPPE/SCHWEITZER 2003: 138-145; SCHWING/FRYSZER 2015: 209-216), zusätzlich Aspekte einer Mediation, die quasi ‚unter der Hand‘ bereits während der Erhebungsphase lief.

Der Grounded-Theory-Ansatz erwies sich zur Klärung des Vorgehens insbesondere im Hinblick auf die impliziten Problemlagen des Festivals als sinnvoll, da damit sehr flexibel auf Änderungen der Informationslage oder überraschende Erkenntnisse reagiert werden konnte. Bezeichnend war in diesem Zusammenhang, dass bei vielen Interviewpartnern nach dem Ende der Interviews das Bedürfnis bestand weiter über das Thema zu sprechen, wobei gerade ‚off the record‘ wichtige zusätzliche Informationen einfließen. Diese konnten nicht direkt für den Schlussbericht verwendet werden, waren jedoch für die Vorbereitung der folgenden Interviews sowie das Verständnis des Gesamtprozesses von Bedeutung.

Im Schlussbericht wurden die Ergebnisse der Analysen von Programm, Logistik, Technik, Alternativen von Durchführung und Standorten usw. festgehalten: Damit wurde der ursprüngliche bzw. formale Evaluationsauftrag erfüllt. Ebenso wurden die definierten Spannungsfelder und die darin jeweils involvierten Interessengruppen angeführt sowie die entsprechenden Handlungsoptionen: Hier wurden die Erkenntnisse aus dem Mediationsprozess formuliert. Zentral waren insbesondere die Handlungsempfehlungen in Bezug auf die normativ-politischen bzw. strategischen Dimensionen, wie beispielsweise die gemeinsame

Ausarbeitung eines Nutzungskonzepts für die Lokalitäten, die Klärung der institutionellen Zuständigkeiten sowie ein regelmässig stattfindender Runder Tisch mit allen Trägern und gegebenenfalls weiteren Involvierten als Kommunikationsplattform. Dies mit dem Ziel, einen neuen Kooperationsvertrag auszuarbeiten, mit dem auch Zuständigkeiten und Finanzierungsmodalitäten klarer geregelt werden.

Anlässlich der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse des Schlussberichts zeigten sich alle Beteiligten bereit, weiter zu kooperieren und gemeinsam die notwendigen Anpassungen in die Wege zu leiten, um eine weitere Durchführung des Festivals am bestehenden Standort zu gewährleisten. Der Konsens, der sich offenbar spontan entwickelte, beruhte jedoch auf der mediativen Vorarbeit, die während der Interviews geleistet wurde. Dieser Teil des Evaluationsprozesses war jedoch kaum Gegenstand des Schlussberichts, da dieser konsensbildende Aspekt quasi informell wenn auch mittels der entsprechenden Methodik initiiert wurde und sich entwickelte.

6. Diskussion und Fazit

Für die Theorie und Praxis der (Kultur-)Evaluation zeigte sich, dass die gewählte Verknüpfung der Stakeholderanalyse mit dem Grounded-Theory-Ansatz für den empirischen Teil der Evaluation einen Mediationsprozess ermöglichte, dessen Ergebnisse für die Beteiligten in eine Selbstverpflichtung zur gemeinsamen Weiterentwicklung mündete. Es wurden gemeinsam von Interessensgruppen regulatorische Verbesserungsvorschläge entwickelt, Zuständigkeiten geklärt und ein Runder Tisch eingerichtet, der mehrmals jährlich Gelegenheit zu einer persönlichen Verständigung gibt. Weiter wurden operative Veränderung und Verbesserungen umgesetzt, die vor allem in technischen Optimierungen und einem verbesserten Zeitmanagement bestanden. Schließlich wurde die Finanzierung des Festivals in einem neuen Vertrag auf mehrere Jahre festgelegt, was der Planungssicherheit des Festivals entgegenkam. Es ist zu bezweifeln, ob eine von einer positivistischen „tool-kit mentality“ (BELFIORE/BENNET 2014: 124) geprägte Evaluation, ohne einen dialogischen Zugang, eine substantielle Verbesserung der Situation ermöglicht hätte.

Die mediatorischen Aspekte im dargestellten Evaluationsprojekt entsprechen nicht dem gängigen Verständnis von Mediationen, die in der Regel eine moderierte Face-to-Face-Kommunikation der beteiligten

Akteure voraussetzen und als Schlichtungsgespräche oder Workshops stattfinden (BUSSMANN et al. 2004). Solche Verfahren mit Beteiligung aller involvierten Akteure sind heute in zahlreichen Evaluationsprozessen zur Diskussion bzw. Bewertung von (Zwischen-)Ergebnissen durchaus üblich, auch wenn der Fokus in der Regel weniger auf einer bewusst intendierten Mediation liegt, sondern eher auf der Verifizierung der Faktenlage oder der Festlegung von Bewertungskriterien. In der dargestellten Fallstudie wurde eine gemeinsame Sitzung von Auftraggebern, Evaluierten, Evaluierenden und allen weiteren involvierten Akteuren erst am Ende des Prozesses bei der Präsentation der Ergebnisse anberaumt. Es wurde bewusst auf prozessbegleitende Workshops verzichtet, da es sich aus den qualitativen Analysen ergab, dass die Positionen der einzelnen Akteure zu sehr auseinanderdrifteten und eine explizite Mediation bei den meisten der involvierten politischen und kirchlichen Akteuren auf Abwehr gestoßen wäre. Dennoch wurde, nachdem sich solche meditative Effekte während der ersten Interviews eher zufällig gezeigt hatten, in Absprache mit den Auftraggebern die Chance ergriffen eine über die reine Evaluation hinausgehende vermittelnde Mediation in die Wege zu leiten.

Dennoch wird vorliegend nicht einer Gleichsetzung von Evaluation und Mediation bzw. Moderation das Wort geredet. Beide Disziplinen haben eine jeweils eigenständige Methodik und können die andere nicht ersetzen. In komplexen sozialen und politischen Zusammenhängen, wie sie in modernen Gesellschaften generell häufig auftreten, greifen klassische Evaluationen unserer Meinung nach zu kurz. Auf der anderen Seite können sich heute vielfach Mediationsverfahren nicht mehr auf die Ebene eines Gesprächs am Runden Tisch beschränken, sondern benötigen in der Regel eine solide Faktengrundlage, die an einer durch evaluatorische Methoden geschulten Praxis erhoben werden muss. Evaluationen enthalten vermehrt mediatorische Elemente und Mediationsprozesse benötigen in gewissen Phasen evaluatorische Methoden (zur Evaluation von Mediationsprozessen s. KOSCHANY-ROHBECK 2015: 242-260; MONTADA/KALS 2013: 308ff., 330-336).

Konzeptionell ist das vorgestellte Evaluationsdesign der dritten Phasen bei der Entwicklung von Evaluationsinstrumenten und Leistungsmessungssystemen im Kulturbereich zuzuordnen, welche die Dominanz des positivistischen Denkens im Evaluationsdiskurs infrage stellt (LABARONNE 2017). Denn der dekontextualisierte Zugang, welcher der positivistischen Forschungstradition inhärent ist, läuft Gefahr, die subjektiven und intrinsischen Aspekte der menschlichen Erfahrung zu ver-

nachlässigen. Angestrebt wurde im vorliegenden Beitrag die Entwicklung eines Evaluationsdesigns, welches die kontextuelle Komplexität von Kulturevaluationen besser abbildet und mithin auch die subjektive Verfasstheit sowie intangible individuelle und kollektive Erfahrungen berücksichtigt. Beim beschriebenen Evaluationsprojekt sind in Bezug auf mediatorische Elemente in Evaluationsprozessen folgende Aspekte aus unterschiedlichen Gründen von besonderer theoretischer sowie praktischer Relevanz für das Kulturmanagement bzw. für den öffentlichen Kulturbereich: Durch dialogische sowie aushandlungs- und konsensorientierte Methodenansätze lassen sich die oft komplexen Wert-, Macht- und Interessenkonstellationen des kulturellen Feldes in Evaluationsprozessen zielführender behandeln. Die vor allem in Umweltpolitik oder Stadtentwicklung erfolgreiche Kombination von evaluativen und mediativen Aspekten ist auch für Kulturevaluationen das Mittel der Wahl, wenn umstrittene Themenbereiche Gegenstand von Evaluationen werden, die nur mittels Schaffung eines tragfähigen Konsens und mittels möglichst breiter öffentlicher Akzeptanz gelöst werden können. Gerade in der Kultur erhöht die mediale Aufmerksamkeit und eine oft kontroverse öffentliche Diskussion den Druck auf Akzeptanz und Konsens. Wie der vorliegende Fall zeigt, war die Evaluation des Tanzfestivals an sich der kleinste gemeinsame Nenner, auf den sich alle Beteiligten Akteure im Vorfeld noch einigen konnten. Wäre die Evaluation auf dieser im Auftrag festgelegten Ebene verblieben, hätte sich kaum eine konstruktive Lösung für die Fortführung des Tanzfestivals finden lassen, da die eigentlichen Problemlagen nicht in Programm, Durchführungsmodalitäten oder Logistik bestanden, sondern in den sich in Folge der komplexen institutionellen Trägerstruktur und der divergierenden Interessenlagen manifestierenden Realitätskonzepte und Kommunikationsblockaden.

Jede Evaluation, die zumindest über den Schematismus einer Black-Box-Evaluation hinausgeht, führt zu Annäherungen an eine gemeinsame Definition von Wahrnehmungsweisen und Bewertungen von Wirklichkeiten. Die dabei stattfindenden Interaktionen sind immer ein konstitutives Element der Konstruktion einer gemeinsamen Wahrnehmung und Interpretation, ob dies nun intendiert war oder nicht. Dazu gehört auch eine Balance von Kreativität und Systematik in der Methodenanwendung (STRÜBING 2014). Damit kann der Nutzen von Evaluationen auf die beteiligten Akteure und mittelbar auf die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Handlungsempfehlungen erhöht werden.

Autorin und Autor

Leticia Labaronne ist nach Engagements im Bereich der Darstellenden Künste seit 2009 am Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management and Law als Senior Research Associate tätig. Studium internationale Politikwissenschaften in England sowie Master in Non-Profit und Public Management in der Schweiz. Seit 2015 externe Doktorandin zum Thema Kulturevaluation an der Zeppelin Universität in Deutschland. Projekt- und Publikationsliste unter <<http://www.zhaw.ch/=lael>>.

Andrea F. G. Raschèr ist promovierter Jurist (Dr. iur.; Urheberrecht; Universität Zürich 1988) sowie Coach und Supervisor in Organisationen (MAS CSO; ZHAW Zürich). Inhaber von Raschèr Consulting (Beratung und Projektleitung, Executive Coaching, Organisationsentwicklung sowie Moderation/Mediation). Lehrbeauftragter und Dozent an verschiedenen Universitäten und Hochschulen sowie Autor und Kulturjournalist. Publikationsliste unter <<http://www.rascherconsulting.com/publikationen>>.

Literatur

- ABMA, Tineke/WIDDERSHOVEN, Guy A.M. (2011): Evaluation as Relationally Responsible Practice. – In: Denkin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hgg.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- BAECKER, Dirk (2012): *Organisation und Störung – Aufsätze*. Berlin: Suhrkamp.
- BARTH, Thomas/FREIMUTH, Joachim (2014): Moderation – Gestern, heute und morgen. – In: Freimuth, Joachim/Barth, Thomas (Hgg.), *Handbuch Moderation – Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen*. Göttingen et al.: Hogrefe, 17-29.
- BELFIORE, Eleonora/BENNETT, Oliver (2010): Beyond the 'Toolkit Approach': Arts Impact Evaluation Research and the Realities of Cultural Policy-Making. – In: *Journal for Cultural Research* 14/2, 121-142.
- BRANDES, Ina/FREIMUTH, Joachim (2014): Wutbürger, Alternativlosigkeit, Stresstests und runde Tische – Künftige Anforderungen an die Bürgerbeteiligung von großen Bau- und Infrastrukturprozessen. – In: Freimuth, Joachim/Barth, Thomas (Hgg.), *Handbuch Moderation – Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen*. Göttingen et al.: Hogrefe, 341-360.
- BREUER, Franz (2010): *Reflexive Grounded Theory Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer.
- BRYSON, John M. (2004): What to Do When Stakeholders Matter. – In: *Public Management Review* 6/1, 21-53.
- BUSSMANN, Werner/KLÖTI, Ulrich/KNOEPFEL, Peter (2004): *Einführung in die Politik-evaluation*. Basel, Frankfurt/M.: Helbing & Lichtenhahn.
- CATASÚS, Bino/ERSSON, Sofi/GRÖJER, Jan-Erik/YANG WALLENTIN, Fang (2007): What Gets Measured Gets ... On Indicating, Mobilizing and Acting. – In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20/4, 505-521.
- CLARKE, Adele E. (2012): *Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*. Wiesbaden: Springer.
- GLASL, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart, Bern: Freies Geistesleben/Haupt.
- GLASL, Friedrich (2007): *Konflikte Krise Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers*. Stuttgart: Freies Geistesleben.

- GLASL, Friedrich (2008): *Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte, Übungen, Praktisch Methoden*. Stuttgart, Bern: Freies Geistesleben/Haupt.
- GUBA, Egon G./LINCOLN, Yvonna S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Beverly Hills: Sage.
- HASELBACH, Dieter/STEFER, Antonia (2017): Lernen braucht Mut – Evaluation in der kulturellen Bildung. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 3/1, 103-111.
- HASSELER, Martina (2007): Systematische Übersichtsarbeiten in qualitativer Gesundheits- und Pflegeforschung – eine erste Annäherung. – In: *Pflege & Gesellschaft* 12, 249-262.
- KOSCHANY-ROHBECK, Marianne (2015): *Praxishandbuch Wirtschaftsmediation – Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- LABARONNE, Leticia (2017): Performance Measurement and Evaluation in Arts Management. A Meta-synthesis. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 3/1, 37-69.
- MONTADA, Leo/KALS, Elisabeth (2013): *Mediation – Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim, Basel: Beltz.
- POWELL, Christopher/DÉPELLEAU, Francois (Editors) (2013): *Conceptualising Relational Sociology – Ontological and Theoretical Issues*. New York: Palgrave.
- RABE, Christine Susanne/WODE, Martin (2014): *Mediation – Grundlagen, Methoden, rechtlicher Rahmen*. Heidelberg et al.: Springer.
- RÜEGG-STÜRM, Johannes /GRAND, Simon (2014): *Das St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- SANDELOWSKI, Margarete/BARROSO, Juliet (2007): *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
- SCHLIPPE, Arist von/SCHWEITZER, Jochen (2003): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SCHWING, Rainer/FRYSZER, Andreas (2015): *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SEIFERT, Josef W. (2009): *Moderation und Konfliktklärung – Leitfaden zur Konfliktmoderation*. Offenbach: Gabal.
- STEIGER, Thomas/LIPPMANN, Eric (Editors) (2008): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer.
- STOCKMANN, Reinhard (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster: Waxmann.
- STOCKMANN, Reinhard/HENNEFELD, Vera (Hrsg.) (2013): *Evaluation in Kultur und Kulturpolitik: Eine Bestandaufnahme*. Münster: Waxmann.
- STRAUSS, Anselm/CORBIN, Juliet (1996): *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz: PVU.
- STRÜBING, Jörg (©2014): *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. Wiesbaden: Springer.
- SVENSSON, Jenny (2017). Evaluation am Theater. Die Kunst, Kultur (nicht nur) zu messen – zu Prozessen und Methoden der Evaluation an Theatern in der südschwedischen Region Skåne. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 3/1, 113-135.
- ZEMBYLAS, Tasos (2004): *Kulturbetriebslehre: Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS, 147-181.

- ZEMBYLAS, Tasos (2017): Evaluation im kulturpolitischen Wirkungsbereich. Grundprobleme und Herausforderungen. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 3/1, 13-36.
- ZIRKLER, Michael/RASCHÈR, Andrea F. G. (2014): Zur Ordnungsstruktur von Moderationsprozessen: Funktionen, Rollen und Konfliktpotentiale. – In: Freimuth, Joachim/Barth, Thomas (Hgg.), *Handbuch Moderation – Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen*. Göttingen et. al.: Hogrefe, 99-120.

Zeitschrift für Kulturmanagement:
Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Journal of Cultural Management:
Arts, Economics, Policy