



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung  
und Zusammenarbeit DEZA

# DIE KULTUR DER EVALUATION

## REFLEXIONSPAPIERE

### ZU KULTUR UND ENTWICKLUNG



# DIE KULTUR DER EVALUATION

## Autor: François Matarasso

François Matarasso (geb. 1958 in Grossbritannien) ist ein Community Artist, Schriftsteller und Forscher. Er arbeitete 15 Jahre lang als Künstler in Gemeinschaftsprojekten und nutzte diese Erfahrung in der Folge zur Erforschung der Theorie, der Praxis und der Auswirkungen kultureller Teilhabe. In seinem 1997 erschienenen Bericht *Use or Ornament?* entwickelte er meinungsbildende kulturpolitische Konzepte. Es folgten weitere Publikationen zum Thema Kultur und Gemeinschaftsentwicklung, darunter *A Restless Art, How participation won and why it matters* (2019). Neben seiner Forschungstätigkeit ist François Matarasso als Community Artist und als Berater im Bereich Evaluation und Training tätig. Seine Arbeit hat ihn bisher in rund 40 Länder geführt. Er war Mitglied des Kuratoriums des *Arts Council England*, der *National Endowment of Science Technology and the Arts* und der *Baring Foundation* und ist Honorarprofessor an verschiedenen Universitäten in Grossbritannien und Australien. Seine umfassende Fachkompetenz und Erfahrung im Kulturbereich gaben den Ausschlag dafür, dass ihn die DEZA mit der Erstellung dieses Reflexionspapiers beauftragte.

## EVALUATION IM AUFWIND

In dieser Welt ist nichts gewiss, ausser dem Tod und den Steuern, schrieb Benjamin Franklin. Heute müssten wir wohl die Evaluation zu seiner Liste des Unvermeidlichen im Leben hinzufügen. Alle, die bei ihrer Arbeit von den Entscheidungen anderer abhängen – von Wissenschaftlern und Managerinnen bis hin zu Ärztinnen und Künstlern – sind sich bewusst, dass sie über die Ergebnisse ihrer Arbeit Rechenschaft ablegen müssen. Dieser Trend hat sich mit der Einführung neuer Ideen in der öffentlichen Verwaltung gegen Ende des 20. Jahrhunderts beschleunigt. Das Versagen der internationalen Gemeinschaft angesichts des Genozids in Ruanda führte zu einem neuen Engagement, durch Evaluation zu lernen. So wurde insbesondere ein globales Netzwerk von NGOs, UNO-Organisationen, Gebern und akademischen Kreisen im Bereich der humanitären Hilfe gebildet: Das «Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP)» hat in der Folge eine Bibliothek mit 21 500 Ressourcen zu Evaluation, Lernen und Performance (HELP) aufgebaut.<sup>1</sup>

**Innerhalb einer Generation ist Evaluation als eine Kultur und gleichzeitig als eine eigene Branche zur Normalität geworden.**

Dies ist eine tiefgreifende und begrüßenswerte Veränderung. Arbeiten nach dem Prinzip Hoffnung oder in Unwissenheit ist nicht länger akzeptabel. In wohlhabenden demokratischen Staaten hängt die öffentliche Unterstützung für internationale Hilfe davon ab, dass diese nachweislich positive, nachhaltige Veränderungen bewirkt. Die mit der Realisierung der Entwicklungsprogramme beauftragten Agenturen wollen ebenfalls wissen, ob ihre Arbeit wirksam ist und wie sie diese verbessern können.

**Evaluation dient der Rechenschaftslegung und dem Lernen.** Sie verbessert die Effizienz und Effektivität von Investitionen und stärkt das Vertrauen der Beteiligten in deren Wirksamkeit.

Die DEZA und ihre Partner, einschliesslich der kleinen NGOs, die Aktivitäten auf Gemeindeebene durchführen, sind sich dessen bewusst.

Dies geht aus den Dokumenten zur Evaluationspolitik der DEZA, den technischen Leitlinien und den Programmberichten klar hervor.<sup>2</sup> Die Grundsätze, Konzepte und Methoden für die Evaluation der DEZA-Programme stehen in Einklang mit denen der OECD und der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft und tragen zu einem stetigen Erkenntniszuwachs bei, der dem internationalen Entwicklungssektor zugutekommt.

## EVALUATION VON KULTUR IN ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN

**Für die Arbeit der DEZA im Bereich Kultur und Entwicklung ist die Evaluation besonders wichtig und besonders schwierig.** Diese Konstellation ist eine Herausforderung für alle, die Kultur-Programme mit Entwicklungszielen durchführen und evaluieren. Um sie dabei zu unterstützen, hat die DEZA kürzlich einen Reflexionsprozess, bestehend aus einer Umfrage, einem Webinar und des vorliegenden Reflexionspapiers, eingeleitet. Doch bevor wir uns ihren Erfahrungen und Ideen zur Stärkung der Evaluation zuwenden, lohnt es sich aufzuzeigen, welche zentrale Bedeutung die Evaluation im Bereich Kultur und Entwicklung hat.

## BEDEUTUNG DER EVALUATION VON KULTUR- UND ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN

Die Evaluation von Projekten, die Kultur für Entwicklungszwecke einsetzen, ist von zentraler Bedeutung, da solche Initiativen im Allgemeinen von den Entscheidungsträgerinnen und -trägern bzw. der Öffentlichkeit nur ungenügend verstanden werden.

Der Zweck von Projekten in den Bereichen Wasserversorgung oder Gesundheit ist offenkundig. Entsprechend kann sich die Evaluation auf die Erfolgs- und Ergebnismessung konzentrieren. Aber der Nutzen von Kunst- und Kulturprojekten ist oft indirekt und für Aussenstehende schwer zu verstehen. So zielt beispielsweise die Unterstützung der DEZA für Film und Fotografie in Georgien darauf ab, die Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber Minderheiten zu beeinflussen und Toleranz und Meinungsfreiheit zu fördern, aber diese Veränderungen sind nicht offensichtlich. Solche Programme sind möglicherweise nur deshalb zulässig, weil sie solche Ergebnisse nicht ausdrücklich vorsehen. In Palästina konzentrierte sich ein DEZA-Projekt zur Stärkung der Frauen und des demokratischen Lebens auf Landwirtschaft und Agrotourismus als akzeptable Bereiche, um diese heiklen Themen anzugehen. Kulturprojekte in Entwicklungssituationen bedürfen oft einer gewissen Mehrdeutigkeit.

Verfolgt ein Kulturprojekt einen bahnbrechenden oder experimentellen Ansatz, kann sein Wert für Nichtfachleute noch schwerer zu verstehen sein. In Bereichen wie der Nahrungsmittelhilfe wurden dank jahrzehntelanger Erfahrung bewährte Verfahren entwickelt und allen zur Verfügung gestellt. In der Friedensförderung sind die Ansätze jedoch vielfältiger und komplexer. Kunst spielt hier eine zunehmend wichtige Rolle, aber die Bildsprache und die Freude, die künstlerische Arbeit so attraktiv machen, können den Blick auf ihre wesentliche Rolle bei der Aussöhnung verdecken.<sup>3</sup> Eine Evaluation beginnt ihren Nutzen sichtbar zu machen, aber sowohl die Theorie als auch die Praxis entwickeln sich weiter und sind für Nichtfachleute weiterhin nicht leicht verständlich.<sup>4</sup>

Schliesslich müssen sich Kulturprojekte gegen den Einwand verwahren, die Mittel wären in einem augenscheinlich sinnvolleren Bereich wie Gesundheit oder Bildung besser eingesetzt. In Wirklichkeit ist dies ein Scheingegensatz, da kulturelle Projekte in einem Entwicklungskontext immer auch nicht-kulturelle Ziele verfolgen. Im südlichen Afrika zum Beispiel finanziert die DEZA Musik- und Kunstprogramme, um die Bildung der Jugendlichen im Bereich der sexuellen Gesundheit zu unterstützen, auch wenn

Aussenstehende vielleicht nur sehen, dass die jungen Leute Spass haben.

Evaluation ist Rechenschaft – sie spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Entscheidungsträgerinnen und -trägern und der Öffentlichkeit zu vermitteln, weshalb Kulturprojekte einen einzigartigen Beitrag zu einer multidisziplinären Entwicklungsstrategie leisten können.

**Evaluation ist Lernen** – sie ist unerlässlich, um die im jeweiligen Kontext wirksamsten Methoden zu ermitteln, damit übertragbare Erkenntnisse für andere, die Kulturinitiativen im Entwicklungskontext planen, verfügbar gemacht werden können.

## SCHWIERIGKEIT DER EVALUATION VON KULTUR- UND ENTWICKLUNGS- PROGRAMMEN

Die Evaluation von Kunst und Kultur in der Entwicklung ist daher besonders wichtig für die Rechenschaftslegung und den Wissensaufbau über bewährte Verfahren in einem innovativen Bereich. Leider ist sie auch schwieriger als bei konventionellen Entwicklungsprogrammen, da es sich um vielschichtige Prozesse handelt und die Ergebnisse nicht wie etwa bei einem Impfprogramm garantiert werden können.

Eine Gesundheitskampagne kann mit Hilfe präziser Indikatoren bewertet werden, häufig basierend auf einer statistischen Grundlage und unter Verwendung eines etablierten Wirkungsmodells. Oft existiert eine Reihe ähnlicher Arbeiten, mit denen sich Outputs und Ergebnisse vergleichen lassen, und der Erfolg kann anhand präziser Ziele gemessen werden. Anders ist die Sachlage im Bereich Kultur und Entwicklung.

**Kulturprogramme sind multidisziplinär, deshalb können sie gleichzeitig Veränderungen in verschiedenen Bereichen anstos-**

sen. Die DEZA hat in Bolivien Kunstprojekte finanziert, die auf den Ebenen Jugendbildung, Kreativwirtschaft und Einstellung gegenüber Minderheiten wirkten. Es gibt zwar Wirkungstheorien, die zeigen, wie Investitionen in das Filmschaffen die Toleranz fördern oder Musikprogramme die sexuelle Gesundheit unterstützen können, aber diese sind nicht einfach zu verstehen. Die Ergebnisse solcher Projekte können indirekt sein, und da sie die Reaktion von Menschen auf künstlerische Erfahrungen betreffen, ist es schwierig, einen kausalen Zusammenhang herzustellen. Ebenfalls nicht einfach ist es, die Auswirkungen eines Projekts auf Gefühle oder Wahrnehmungen aufzuzeigen. Und doch kann dieses das Verhalten der Menschen und damit die Entwicklungsziele nachhaltig beeinflussen.

**Niemand kann garantieren, wie künstlerische Erfahrungen rezipiert werden. Gute Kulturprojekte funktionieren nicht als Propaganda.**

Sie wollen und können nicht kontrollieren, wie das Publikum auf einen Film über die Erfahrungen einer Minderheit reagiert. Die Filmvorführung dient subtileren Zwecken. Sie könnte beispielsweise das Selbstverständnis der Angehörigen der Minderheit beeinflussen und gleichzeitig den Rahmen dessen abstecken, was in der Öffentlichkeit geäußert werden kann. Was in einer Diskussion im Anschluss an die Vorführung gesagt wird, ist möglicherweise weniger wichtig als dass die Menschen ermutigt werden, ihre Ideen und Gefühle offen auszudrücken.

Die Theorie und Methoden der Kulturevaluation werden immer besser, aber es wäre verfehlt, die Wirkung von Kunstprogrammen simplifizierend und ohne Berücksichtigung ihrer besonderen Prozesse oder des Kontexts, in den sie eingebettet sind, zu beurteilen.

## EVALUATIONSPROBLEME IM BEREICH KULTUR UND ENTWICKLUNG

**Die Methoden zur Evaluation von Entwicklungsprogrammen können auch auf Kulturprojekte angewandt werden. Häufig sind aber Anpassungen notwendig, damit die besonderen Prozesse und Ergebnisse berücksichtigt werden können.**

Die Budgets für Kulturprojekte sind in der Regel gering und der Anteil, der für die Evaluation zur Verfügung steht, entsprechend noch geringer. Es besteht die Gefahr, dass die Ressourcen für die Evaluation von Kulturprojekten einfach nicht ausreichen, um nützliche Ergebnisse zu erzielen. Dies ist einer der Gründe, weshalb die kleinen Zuschüsse, die Schweizer Kooperationsbüros zur Unterstützung von kulturellen Aktivitäten vergeben können, nicht evaluiert werden. Dabei stellen diese lokalen Initiativen insgesamt eine beträchtliche Investition und eine verpasste Lern-Chance dar. Da die DEZA nur begrenzte Mittel für Evaluationszwecke zur Verfügung hat, ist sie oft auf Informationen der Begünstigten über deren Arbeit angewiesen. Dies kann die Zusammenarbeit und den Kapazitätsaufbau fördern, aber einige Begünstigte verfügen nicht über die notwendigen zeitlichen, personellen und fachlichen Ressourcen, um genaue Aufzeichnungen zu machen. Einzelne Projektevaluationen können in Studien zur Beantwortung übergeordneter Fragen analysiert werden, allerdings nur, wenn einheitliche Datensätze und Evaluationsmethoden verwendet wurden. Selbst dann fehlt es an zuverlässigen Vergleichswerten, vielleicht, weil bisher keine kulturellen Daten erfasst wurden oder weil die aktuellen Vorgaben noch keine Ergebnisse vorsehen.

**Die Evaluation beinhaltet eine Abwägung zwischen dem Wert des generierbaren Wissens und den Kosten für dieses Wissen, aber ohne ein Mindestmass an finanziellem Engagement besteht die Gefahr, dass lediglich eine Illusion von Wissen erzeugt wird. Angesichts begrenzter Budgets für kulturelle Massnahmen ist es nur natürlich, die Mittel auf unmittelbar nutzbringende Aktivitäten zu konzentrieren, aber**

ein unzureichendes Evaluationsbudget kann ein umfassenderes Verständnis eines Projekts und seiner Auswirkungen verunmöglichen. Da sich Kulturprogramme oft mit komplexen Glaubens-, Verhaltens- und Identitätsfragen auseinandersetzen, kann eine unzulängliche Evaluation eher irreführend als aussagekräftig sein.

**Auch die zeitliche Dimension kann Probleme bereiten. Evaluationen werden in der Regel gegen Ende einer Massnahme durchgeführt, Veränderungen sind aber häufig erst Monate oder sogar Jahre später erkennbar.**

Die Wirksamkeit eines Musikprogramms zur Förderung der sexuellen Gesundheit lässt sich nur aufgrund der individuellen Veränderungen der Teilnehmenden in den Folgejahren feststellen, idealerweise im Vergleich zu anderen jungen Menschen, die nicht an dem Programm teilgenommen haben. In der Regel ist keine dieser Datenquellen verfügbar, weil sich insbesondere die Förderschwerpunkte in kürzeren Zeiträumen ändern. Geber sind selten an Projekten interessiert, die Jahre zuvor abgeschlossen wurden. Eine langfristige Betrachtung kann jedoch wertvolle Erkenntnisse bringen. Die Volatilität der Projektfinanzierung hat Folgen für die Evaluation: So dürfte die Einschätzung der Begünstigten zum Zeitpunkt des Projektabschlusses ganz anders (nämlich hoffnungsvoller) ausfallen als ein Jahr später, wenn keine weitere Unterstützung verfügbar war, um auf dem Erfolg der ursprünglichen Arbeit aufzubauen. Projekte enden, aber das Leben geht weiter, und unerfüllte Hoffnungen können in Frustration und Zynismus umschlagen – aber zu diesem Zeitpunkt fragt niemand mehr nach den Auswirkungen des Projekts.

**Die DEZA konnte die Herausforderungen im Bereich Kultur und Entwicklungszusammenarbeit durch einen strategischen Ansatz in ihrer Arbeit vermindern.** Ein gutes Beispiel ist das 2007 initiierte Zentralasiatische Kunst- und Kulturprogramm (CAACP), das sich in seiner fünften Phase befindet. Der Beizug externer Evaluationsfachpersonen für eine unabhängige Bewertung der Fortschritte, ergänzt durch eine sorgfältige Überwachung und Berichterstattung durch die Kooperationsbüros,

ermöglicht eine Einordnung der Ergebnisse und liefert die Grundlage für die weitere Planung. Ähnliche Ansätze gibt es auch in anderen Regionen, z. B. in Nordafrika.

**Schliesslich stellt sich die Frage nach der Nachhaltigkeit,** die ebenfalls zu den Evaluationskriterien der DEZA gehört und dort in Frageform formuliert ist: *Inwieweit werden die Effekte anhalten, nachdem die DEZA ihre Unterstützung eingestellt hat?*<sup>5</sup> Dies war den DEZA-Mitarbeitenden, die an der Umfrage teilgenommen haben, ein besonderes Anliegen, denn die Weiterführung von Aktivitäten, die mit Schweizer Mitteln entwickelt wurden, ist ein klarer Gradmesser für den Erfolg. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Weiterführung von Aktivitäten oft von Bedingungen abhängt, die weit über das Projekt hinausgehen und nicht kontrolliert werden können. So können beispielsweise Programme zur Förderung der lokalen Kreativwirtschaft aufgrund kleiner lokaler Märkte, mangelnder politischer Führung oder Schwächen in den Bereichen Infrastruktur, Bildung oder Vertrieb ohne externe Unterstützung geringe Erfolgsaussichten haben. Es ist unrealistisch zu erwarten, dass Formen der Kulturproduktion, die in Europa von öffentlichen Subventionen abhängig sind, unter solch schwierigen Bedingungen ohne Unterstützung gedeihen können.

Nachhaltigkeit lässt sich am besten durch Veränderungen der Fähigkeiten und Verhaltensweisen erreichen, was voraussetzt, dass diese Ziele Teil des Konzepts und der Umsetzung eines Programms sind.

## **MÖGLICHES WEITERES VORGEHEN**

Dieses Reflexionspapier vertritt die These, dass die Evaluation von Projekten, die Kultur als eine Ressource für Entwicklung nutzen, wegen des experimentellen und innovativen Charakters der Arbeit besonders wichtig ist. Ferner vertritt es die Auffassung, dass diese Aufgabe aufgrund der Komplexität der Entwicklungsmassnahmen und ihrer Auswirkungen sowie der begrenzten

finanziellen und personellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen, aussergewöhnlich schwierig ist.

**Der Umgang mit diesen Herausforderungen setzt voraus, dass die besondere Rolle der Kultur in der Entwicklungszusammenarbeit erkannt wird – als eine wertvolle Ergänzung der internationalen Zusammenarbeit, die auch einen anderen Evaluationsansatz erfordert.**

Es ist auch wichtig, die Frustrationen und Ängste anzuerkennen, die diese Schwierigkeiten bei all denen auslösen können, die an der Evaluation von Kulturprojekten beteiligt sind. Menschen, deren Arbeit evaluiert wird, empfinden den Prozess oft als Wertung oder Kontrolle, auch wenn dies nicht beabsichtigt ist. Bis zu einem gewissen Grad ist dies unvermeidlich, da Evaluationsberichte Entscheidungen beeinflussen, die das Leben der Menschen betreffen. Dennoch ist es möglich, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, in dem die Komplexität der Ergebnisse akzeptiert wird und jegliches Lernen in der Praxis Wertschätzung erfährt.<sup>6</sup> Die Lerngemeinschaft «Culture Matters» der DEZA stellt in diesem Zusammenhang eine wichtige Ressource dar.

Die stärkere Einbeziehung der betroffenen Akteure bei der Evaluation von Kultur in Entwicklungsprogrammen wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Man darf von ihnen erwarten, dass sie Informationen und Einschätzungen über die Geschehnisse liefern. Allerdings birgt dies die Gefahr, dass sie in eine untergeordnete

Position gedrängt werden. Wenn die Begünstigten in die Entscheidungen über Programmziele, Indikatoren und Benchmarks einbezogen werden, kann der Evaluationsprozess ermächtigend statt kontrollierend wirken und die übergeordneten Entwicklungsziele der internationalen Zusammenarbeit unterstützen. Partizipative Evaluationsansätze lassen sich in mittelfristigen Programmen nach einem zyklischen, iterativen Modell leichter umsetzen.

**Standardindikatoren wären aufgrund des besonderen soziokulturellen und wirtschaftlichen Kontexts der Projekte wahrscheinlich nicht hilfreich.** Eine alternative Lösung wäre die Erarbeitung von Richtlinien für die Entwicklung von Evaluationszielen, -indikatoren und -methoden, die alle Interessengruppen einbeziehen. Ein solch partizipativer Evaluationsansatz würde zur Stärkung der Partner und zur Förderung einer Lernkultur beitragen.

**Schliesslich sind die Begünstigten einer Massnahme gut positioniert, um deren Ziele zu definieren und darüber zu urteilen, inwieweit diese erreicht wurden.**

Die Evaluation von Kunstprogrammen mit sozialer oder wirtschaftlicher Zielsetzung ist komplex und anspruchsvoll, aber unerlässlich für die Verbesserung der Arbeitspraxis und die Stärkung der Rolle der Kultur in der Entwicklung. Es ist nicht einfach, aber wer die Schwierigkeiten akzeptieren und teilen kann, ist auf gutem Wege, die Evaluation in Politik und Praxis zu stärken.

## ENDNOTEN

1 <https://www.alnap.org/help-library>

2 Siehe z. B. *DEZA-Evaluationspolitik* (März 2018), *SDC How-to Note Theory of Change* (März 2019), *SDC Guidance for the End of Phase Report and the End of Project/Programme Report* (Oktober 2020) *Guidance Logframe* (Mai 2021), *SDC How-to Evaluation A toolkit for programme and project evaluations* (September 2021), Diese und weitere Richtlinien sind auf der DEZA-Website zu finden: <https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/results-impact/wirkungsmessung.html>

3 Siehe zum Beispiel das Kunstfestival Ubumuntu in Ruanda.

4 Siehe zum Beispiel James Thompson, Jenny Hughes & Michael Balfour, *Performance in Place of War*, Seagull Books, 2008

5 *Evaluationspolitik der DEZA*, März 2018 7.

6 Das FailSpace-Forschungsprojekt des Centre for Cultural Value an der Universität Leeds ist eine Initiative, die konstruktivere Ansätze für das Lernen aus komplexen Projektergebnissen entwickeln will.

## Impressum

Herausgeber:  
Eidgenössisches Departement für  
auswärtige Angelegenheiten EDA  
Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA  
Freiburgstrasse 130, 3003 Bern  
[www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch)

Fachkontakt:  
Abteilung Thematische Zusammenarbeit  
Sektion Frieden, Gouvernanz und Gleichstellung  
[deza-pge@eda.admin.ch](mailto:deza-pge@eda.admin.ch)

Titelbild:  
DEZA/GMB Akash

Gestaltung:  
Dienst Audiovisuell, Kommunikation EDA

Bestellungen:  
Diese Publikation ist auch auf Französisch, Italienisch,  
Englisch und Spanisch erhältlich und kann unter  
[www.deza.admin.ch/Publikationen](http://www.deza.admin.ch/Publikationen) in elektronischer Form  
bezogen werden.

Bern, November 2022, © EDA/DEZA