

BEEINFLUSSUNGSVERSUCHE UND GEGENMITTEL –

WIE KANN DIE UNABHÄNGIGKEIT VON EVALUATIONEN GESCHÜTZT WERDEN?

Dr. phil. Martin Hošek

Dr. Hošek-Consulting
Zeughausgasse 9
6300 Zug

info@hosek.ch
www.hosek.ch

Methodenatelier 3
SEVAL Jahreskongress
Fribourg, 4.9.2025

Basierend auf einem Buchkapitel des Referenten für eine geplante Publikation der SEVAL zu Evaluationsstandards (vorgesehen 2026)

Inhalte

- Definition
- Verwendung von Evaluationen
- Unabhängigkeit: Was ist das?
- Unabhängigkeit in den Evaluationsstandards von vier Staaten
- Verlust und Aufgabe von Unabhängigkeit
- Vorbeugen
- Zusammenfassung
- Literatur



Meinungsausserung, Beeinflussung, Korruptionsangebot?

Teile einer Stellungnahme von Auftraggebendenseite zu einem Evaluationsbericht (2025):

«Diese Empfehlung zielt u.E. ins Leere und ist zu streichen.»

«Aus unserer Sicht ist diese Empfehlung nicht erforderlich.»

Evaluationsleitung an Leitung der evaluierten Organisation (2023):

«Ich möchte Sie fragen, ob es etwas gibt, das sie aus strategischen Gründen im Evaluationsbericht haben möchten.»

Definition

«Evaluation ist eine wissenschaftliche Dienstleistung, die für festgelegte Zwecke und nach begründeten Kriterien insbesondere Programme und Massnahmen beschreibt und bewertet. Die Bewertung geschieht systematisch, transparent sowie nachvollziehbar und basiert auf Daten und Informationen, die mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden gewonnen wurden.» (Balzer & Beywl, 2018, S. 25)

Verwendung von Evaluationen

In einer Untersuchung zur institutionellen Verankerung und Verwendung von Evaluationen (vgl. Balthasar, 2007, S. 45ff.) wird eine Typologie von vier Verwendungsarten vorgeschlagen:

- **Instrumentelle (direkte) Verwendung** gemäss den intendierten Zwecken, die formativ oder summativ sein können
- **Konzeptionelle (bei den Stakeholdern zu Einstellungsänderungen führende) Verwendung**
- **Prozessbezogene Verwendung** (unter Betonung dessen, was während des Evaluationsprozesses zwischen den Beteiligten geschieht und entsteht)
- **Symbolische (legitimatorische oder Bestätigungs-) Verwendung** (auch: Pseudoevaluation, missbräuchliche Verwendung)

Verwendung von Evaluationen II

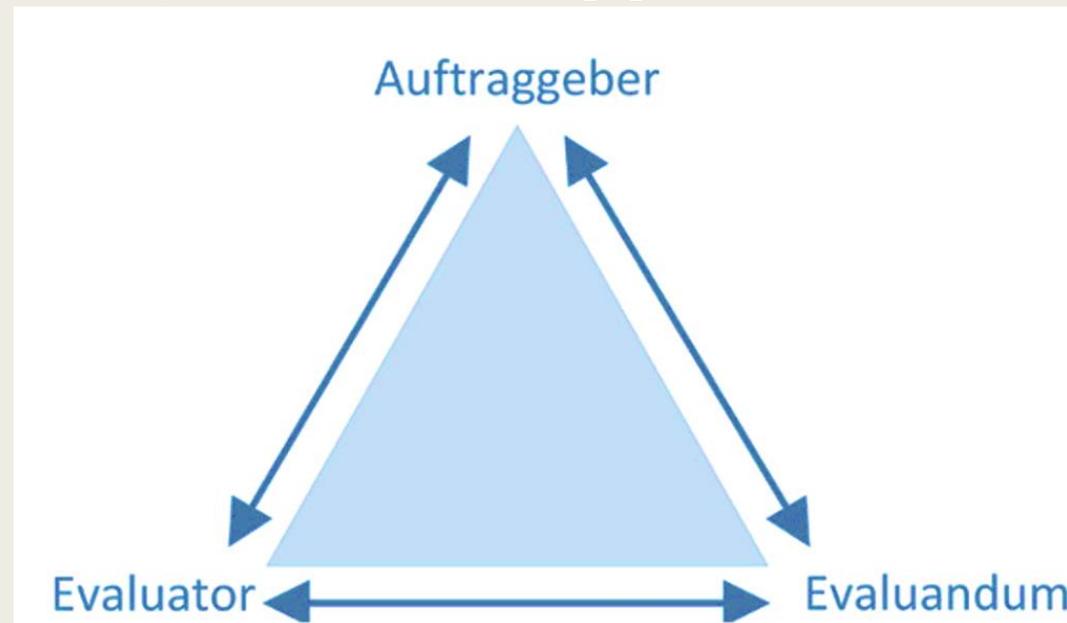
- instrumentelle (direkte) Verwendung der Evaluation gemäss den intendierten Zwecken wird mit zunehmender Distanz zwischen Evaluierenden und Evaluierten wahrscheinlicher (vgl. Balthasar, 2007, S. 405).
- prozessbezogene Nutzung wird hingegen bei geringerer Distanz zwischen Evaluierenden und Evaluierten wahrscheinlicher. (vgl. Balthasar, 2007, S. 409).

⇒distanzierte, die Unabhängigkeit betonende Haltung der Evaluationsteams ist einer sachgerechten Verwendung von Evaluationen förderlich

⇒prozessbezogene Nutzung, wie z.B. die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich relevanter Probleme im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand, kann im besten Falle als Nebenprodukt oder Nebennutzen, nicht aber als Hauptziel einer Evaluation gelten.

Unabhängigkeit: Was ist das?

- Unabhängigkeit als vollständige Abwesenheit von Einflussnahme existiert nicht.
- Abhängigkeiten so ausgestalten, dass transparente und sachgerechte Bewertung möglich bleibt
- Aber: Forschungsergebnisse müssen sehr wohl unabhängig von Motivationen und Interessen gewonnen und dargestellt werden.
- Beeinflussung als Antonym zu Unabhängigkeit



Unabhängigkeit: Was ist das? II

Vorschlag einer Systematik möglicher Arten von Druckausübung bei Evaluationen und der Reaktionen der Evaluationsfachpersonen hierauf (nach LSE GV314 GROUP, 2014)

	Client exerts pressure	Client does not exert pressure
Researcher buckles	1) Servant/master relationship	2) Docility
Researcher does not buckle	3) Resistance	4) Collegiality

Unabhängigkeit in den Evaluationsstandards der Schweiz, Deutschlands, der USA und des Vereinigten Königreichs

- CH: keine explizite Nennung von Unabhängigkeit, gewisse Spannung zwischen Unvoreingenommenheit (A1) und Berücksichtigung der Beteiligten und Betroffenen (A3), Ausbalancieren der Spannung wird postuliert
- D: keine explizite Nennung von Unabhängigkeit, Spannungsverhältnis wird wie bei den CH-Standards adressiert, die Spannung wird nicht aufgelöst, es wird auch hier ein Ausbalancieren empfohlen
- USA: ebenfalls keine explizite Nennung von Unabhängigkeit, Ausbalancieren der Interessen wird empfohlen, konkrete Verhaltensregeln zur Wahrung der Integrität der Evaluation werden genannt, auch Ablehnung eines Vertrags wird als mögliche Massnahme genannt
- UK: Unabhängigkeit wird als Prinzip in der Präambel festgeschrieben, Empfehlungen für den Umgang mit Druckversuchen, inkl. Verzicht oder Abbruch der Evaluation, explizite Empfehlungen für Auftraggebende, u.a. Verpflichtung der Auftraggebenden zum Respekt vor der Unabhängigkeit der Evaluation und Verzicht auf jegliche Zensur der Inhalte

Unabhängigkeit in den Evaluationsstandards - Zusammenfassung

- CH und D: dem Spannungsfeld der Interessen gerecht werden («unvoreingenommene Bewertung» (CH), «unparteiische Position» (D))
- USA: Wahrung der Integrität der Evaluation, möglicher Konfliktfall wird adressiert, dezidierterer Schutz der Evaluation
- UK: Unabhängigkeit hier explizit erwähnt, Verzicht auf Auftrag oder Abbruch der Evaluation als ultima ratio vorgesehen, explizite Empfehlungen auch für Auftraggebende, dezidiert zugunsten der Unabhängigkeit der Evaluation, weniger im Sinne von Interessenausgleich

Untersuchungen über Verlust und Aufgabe von Unabhängigkeit bei Evaluationen

Staat	CH	D	USA	UK
Art, Zeitpunkt (Angefragte/Antworten/ Rücklaufquote)	Mitgliederumfrage SEVAL Mai/Juni 2014 (473/157/33%)	Mitgliederumfrage DeGEval plus weitere Mai/Juni 2010 (Ca. 600 (Bitte um Weiterleiten von Mails) / 185 (Rücklaufquote nicht ermittelbar)	Mitgliederumfrage AEA Februar 2009 (2553 (Zufallsstichprobe)/940/37%)	E-Mail-Umfrage bei Forschenden, die zwischen 2005 und 2011 In Forschung und Evaluation für die Regierung tätig waren Zeitpunkt unklar (357/204/57%)
Anteil mit mindestens einem Druck- oder Beeinflussungsversuch	50% / 62 Personen / (N=123)	53%	42% / 377 Personen (N=905)	48% / 75 Personen (N=157)
Auf Beeinflussungsversuche eingegangen	“Änderungen mit falscher oder ungenauer Darstellung” 5 / 9% N=57	“habe schon mal Evaluationsergebnisse gemäss den Wünschen von Auftraggebern positiver dargestellt” 24 / 14% N=160	«Some changes were made and they DID constitute misrepresentations» 53 / 15.5% N=341)	«Asked and made changes» 13 / 8.3% N=157
Score (Rang) Corruption Perception Index 2012	86 (6)	79 (13)	73 (19)	74 (17)
Referenz	Pleger & Sager, 2016b	Stockmann et al., 2011	Morris & Clark, 2013	LSE GV314 GROUP, 2014

Vorbeugen – Sicht der Auftragnehmenden

- Schaffung von grösserem gegenseitigem Verständnis der Zielsetzung, Zweckbestimmung und der Funktionen
- bessere methodische Ausbildung der Stakeholder
- Zu Beginn der Evaluation Möglichkeit negativer Resultate diskutieren
- Betonung der Verantwortung des Evaluierenden, sich an die Tatsachen zu halten
- Hinweis auf die Möglichkeit, dem Bericht eine Stellungnahme des Auftraggebers voranzustellen
- Intensivere Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- Evaluationsprotokoll festlegen resp. Vorgehen im Evaluationsvertrag festlegen
- Schiedsinstanz bestimmen

(Widmer, 2012), (Schmidli et al., 2023), (Morris & Clark, 2013), (Pleger & Sager, 2016a), (Pleger & Sager, 2016b), (LSE GV314 GROUP, 2014)

Vorbeugen – Sicht der Auftraggebenden

- Verbesserung des gemeinsamen Verständnisses von Ziel, Zweck und Verwendung
- Engere Zusammenarbeit zwischen Kunde/Kundin und Evaluator/-in
- Einführung eines formellen Evaluationsprotokolls
- Diskussion über den Umgang mit möglichen negativen Resultaten am Anfang der Evaluation
- Verbesserung der Datendokumentation

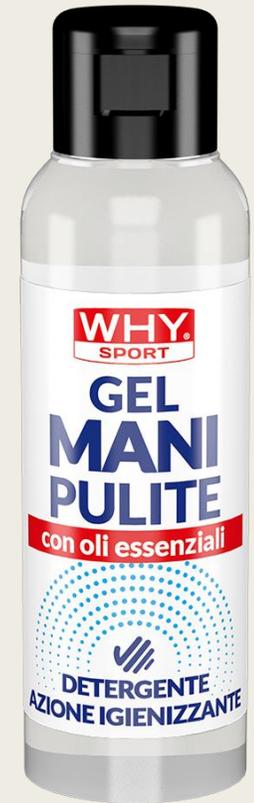
Auswertung von Aussagen von 33 US-amerikanischen und 34 schweizerischen Auftraggebenden (Schmidli et al., 2023)

Zusammenfassung

- Unabhängigkeit ist ein Kernthema in Bezug auf die Glaubwürdigkeit der Evaluation.
- Grössere Distanz zwischen Evaluierenden und Evaluierten verbessert die Chancen einer sachgerechten Verwendung der Evaluation.
- Unabhängigkeit wird implizit oder explizit in den Evaluationsstandards von CH, D, USA, UK thematisiert.
- Zwischen 42 und 53 Prozent der Evaluierenden haben Druckversuche von Seiten der Auftraggebenden erlebt.
- Zwischen 8.3 und 15.5 Prozent haben solchen Druckversuchen schon nachgegeben.
- Präventionsmassnahmen: bessere Kommunikation zur Hebung des Verständnisses für die jeweils andere Position, Antizipation der möglichen Problembereiche zu Beginn der Evaluation, explizite Formalisierung von Vorgaben und Vorgehensweisen in einer Vereinbarung oder im Evaluationsvertrag

**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**

**Ihre Fragen und
Reaktionen?**



Literatur

- American Evaluation Association. (2018). Guiding principles... In *Information Display*. <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>
- Balthasar, A. (2007). *Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen*. Rüegger Verlag.
- Balzer, L., & Beywl, W. (2018). *evaluiert - erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. hep verlag ag.
- DeGEval. (2016). *Standards für Evaluation*. <https://www.degeval.org/degeval-standards/>
- Ledermann, S. (2016). Die Ausgestaltung der Unabhängigkeit von Evaluationsdiensten: Die Parlamentarische Verwaltungskontrolle im Kontext der Aufsichtsorgane des Bundes. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 1, 63–82.
- LSE GV314 GROUP. (2014). Evaluation under contract: Government pressure and the production of policy research. *Public Administration*, 92(1), 224–239. <https://doi.org/10.1111/padm.12055>
- Morris, M., & Clark, B. (2013). You Want Me to Do What? Evaluators and the Pressure to Misrepresent Findings. *American Journal of Evaluation*, 34(1), 57–70. <https://doi.org/10.1177/1098214012457237>
- Pleger, L., & Sager, F. (2016a). ‚Don’t tell me cause it hurts‘ – Beeinflussung von Evaluierenden in der Schweiz. *Zeitschrift Für Evaluation*, 15(1), 23–59. <https://www.waxmann.com/artikelART101881>
- Pleger, L., & Sager, F. (2016b). Die Beeinflussung in der Evaluationstätigkeit in der Schweiz und was die SEVAL dagegen tun kann. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 27(1), 33–49. <https://doi.org/10.7892/boris.85829>
- Schmidli, F. H., Pleger, L. E., & Hadorn, S. (2023). Don’t you forget about me: Independence of evaluations from the perspective of US evaluation clients—An exploratory study. *Evaluation*, 29(1), 110–132. <https://doi.org/10.1177/13563890221138876>
- SEVAL. (2016). *Evaluationsstandards*. <https://www.seval.ch/standards-kompetenzen/standards/>
- Stockmann, R., Meyer, W., & Schenke, H. (2011). Unabhängigkeit von Evaluationen. *Zeitschrift Für Evaluation*, 10(1), 39–68. <https://www.waxmann.com/artikelART100587>
- United Kingdom Evaluation Society. (2018). *Guidelines for good practice in evaluation*. <https://www.evaluation.org.uk/professional-development/good-practice-guideline/>
- Widmer, T. (2012). Unabhängigkeit in der Evaluation. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 2, 129–147. <https://doi.org/10.5167/uzh-65019>