



Ad-hoc-Gruppe „Empfehlungen für Auftraggebende“

DeGEval-weite Diskussionsveranstaltung zum Textentwurf, 7. Mai 2026

Christelle Nowack



Ablauf

1. Begrüßung
2. Hintergrund:
 - a. Vorstellung der Ad-hoc-Gruppe
 - b. Ziele der Ad-hoc-Gruppe
 - c. Bisheriges Vorgehen
 - d. Zielgruppen des Dokuments „Empfehlungen für Auftraggebende“
3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs
4. Ausblick und Zeitplan
5. Geplante Sichtbarmachung und Nutzung

6. Diskussion – interaktiver Teil

2a. Vorstellung der ad hoc Gruppe

- Bei Jahrestagung 2024 gegründet (Mitgliederentscheid)
- Verteiler von 31 Personen (inkl. Steuerungsteam), die an bisherigen Veranstaltungen teilgenommen bzw. Interesse am Prozess bekundet haben
- Koordination: Christelle Nowack (DLR Projektträger)
- Steuerungsteam:
 - Evelyn Funk (PME-Campus)
 - Beate Jantzen (Kindermissionswerk „Die Sternsinger“)
 - Dominik Jessing (ifeu-Institut)
 - Christelle Nowack (DLR Projektträger) #
 - Michaela Raab (Evaluation Facilitation) #
 - Kerstin Schwarz (FMSystO GmbH) #
 - Kathleen Toepel (Büro für Evaluation + Innovation) #
 - Reinhard Zweidler (ebp Schweiz)
- Weitere Rollen: Autor*innen (#), Sparringpartner*innen, Reviewer*innen
- Unterstützung durch DeGEval Vorstand (Philipp Pohlenz) und Geschäftsstelle (Hannah Erb)
- Online: <https://www.degeval.org/arbeitskreise/ad-hoc-gruppen/empfehlungen-fuer-auftraggebende/>

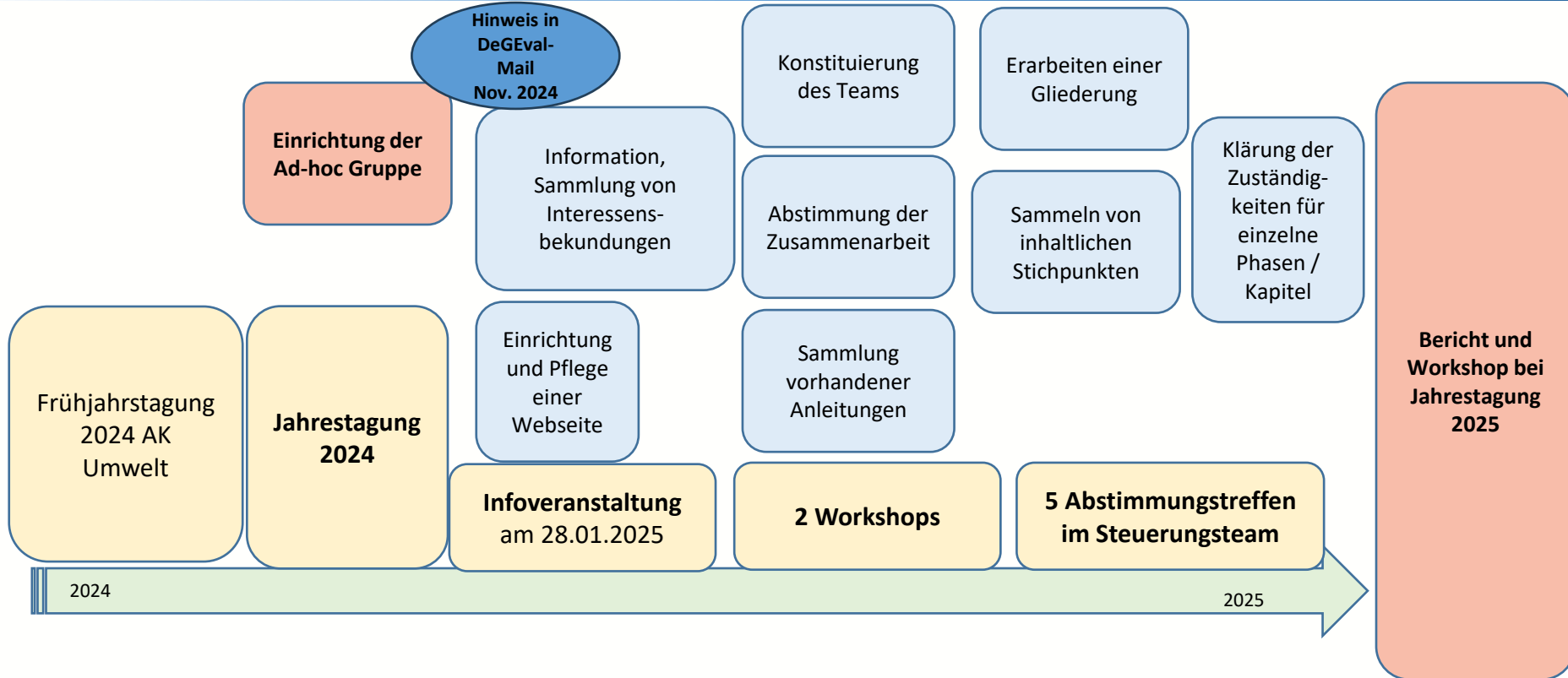
2b. Ziele der Ad-hoc-Gruppe

- Erarbeitung einer **konkreten Schritt-für Schritt-Anleitung** im pdf-Format, die Auftraggebende praxisnah durch den gesamten Prozess der Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluationen führt.
- **Bereitstellung eines Info-Pools** mit weiterführenden Informationen (durch Dritte erstellte Leitfäden, Checklisten, Links)

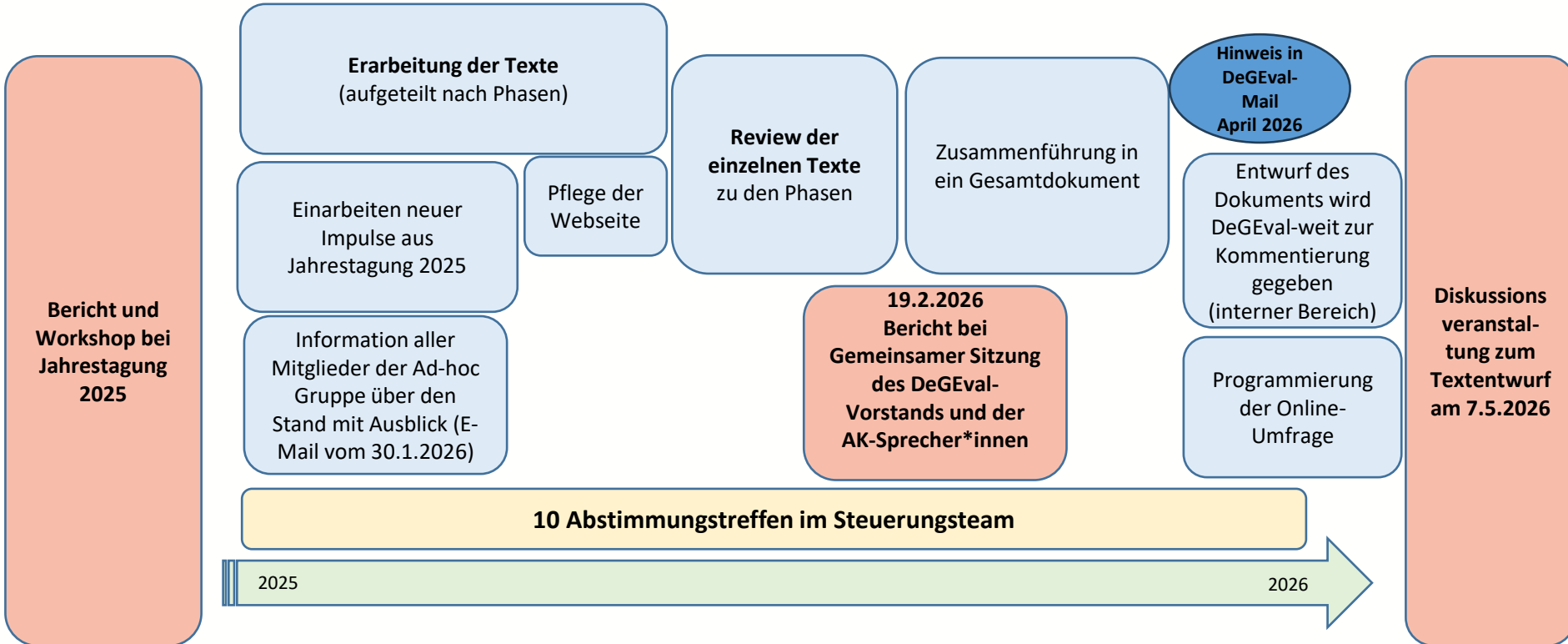
Eigenschaften des Zielprodukts („EfA“)

- Zielgruppengerecht, an Bedarfen orientiert, niedrigschwellig und allgemeinverständlich
- Politikfeldübergreifend (Alleinstellungsmerkmal DeGEval) und unabhängig von Einzelinteressen
- Mit konkreten Bezügen zu konkreten DeGEval-Standards
- Berücksichtigt Querbezüge zwischen verschiedenen Schritten / Phasen

2c. Bisheriges Vorgehen: erstes Jahr

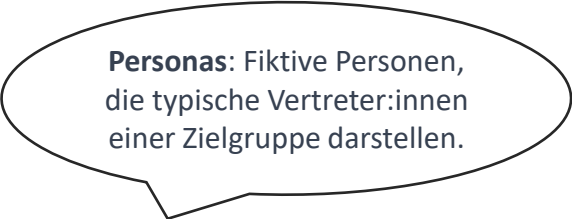


2c. Bisheriges Vorgehen: zweites Jahr



2d. Zielgruppen des Dokuments

- Verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedarfen
- Leitfragen für die Analyse:
 - Wer/was sind die ausschreibenden Stellen für Evaluation?
 - Wie können diese zusammengefasst werden?
 - Wie ähnlich sind die Auftraggebenden im DACH-Raum?
- Ergebnis: Drei Zielgruppen können unterschieden werden:
 - Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen
 - Non-Profit-Organisationen
 - private Organisationen / Unternehmen
- Zielgruppen-Analyse mithilfe von Personas
- Das Dokument spricht Zielgruppen an, die wenig Erfahrung mit der Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluationsaufträgen haben.



Personas: Fiktive Personen, die typische Vertreter:innen einer Zielgruppe darstellen.

3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs

Überblick

1. Einleitung

1. Vorwort des DeGEval-Vorstands
2. Zweck, Zielgruppe und Gliederung der Empfehlungen für Auftraggebende
3. Querschnittsthemen, die bei der Vergabe von Evaluationsaufträgen zu berücksichtigen sind

2. Phase 1: Die Evaluation planen und beauftragen

3. Phase 2: Die Evaluation durchführen

4. Phase 3: Die Evaluationsergebnisse nutzen

5. Anhang

1. Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen
2. Muster und Vorlagen
3. Überblick über Arbeitsschritte und Meilensteine im Evaluationsprozess

3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs

Phase 1 - Die Evaluation planen und beauftragen

1. Evaluationsgegenstand und Anlass der Evaluation definieren
2. Über eine Auftragsvergabe entscheiden
3. Relevante Personen in die Planung einbeziehen
4. Bestehende Vorgaben berücksichtigen
5. Zweck und Ziele der Evaluation beschreiben
6. Interessen und Bedarfe der Zielgruppen berücksichtigen
7. Evaluationsfragen formulieren
8. Inhaltlichen Umfang bestimmen
9. Vorgaben zum Erhebungsdesign und zur Datenerhebung formulieren
10. Zeitlichen Rahmen bestimmen
11. Kosten abschätzen
12. Vergabeverfahren auswählen
13. Leistungsbeschreibung erarbeiten
14. Ausschreibung erstellen
15. Vergabeunterlagen bereitstellen und Ausschreibung bekanntmachen
16. Angebote bewerten, Vergabeentscheidung treffen und dokumentieren
17. Vertrag unterzeichnen und unterlegene Bietende informieren

3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs

Phase 2 - Die Evaluation durchführen

1. Auftragsklärung durchführen
2. Evaluationsdesign prüfen
3. Datenerhebung unterstützen
4. Analyse und Synthese begleiten
5. Evaluationsergebnisse dokumentieren

3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs

Phase 3 - Die Evaluationsergebnisse nutzen

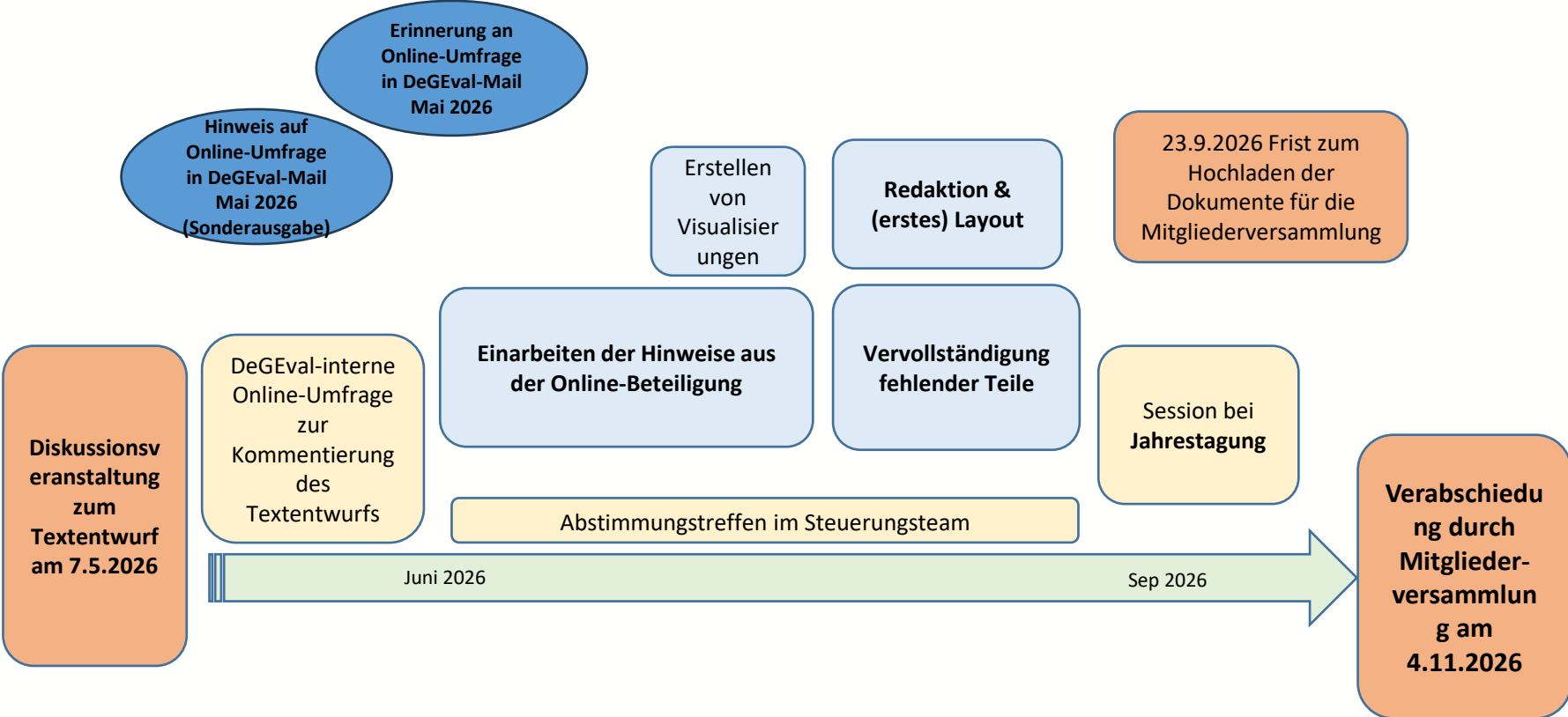
1. Evaluationsergebnisse veröffentlichen
2. Ergebnisse vermitteln
3. Empfehlungen beantworten und nachverfolgen

3. Gliederung des erarbeiteten Textentwurfs

Anhang

1. Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen
2. Muster und Vorlagen
 - a. Leistungsbeschreibung
 - b. Ausschreibungsunterlagen
 - c. Anschreiben: Aufforderung zur Angebotsabgabe
 - d. Bewertungsmatrix
 - e. Vergabevermerk
 - f. Management-Response
 - g. Dokumentation des Umsetzungsmonitorings
3. Überblick über Arbeitsschritte und Meilensteine im Evaluationsprozess
4. Aktuelle Übersicht zum Vergaberecht

4. Zeit- und Arbeitsplan Mai-November 2026



5. Geplante Schritte zur Finalisierung und Sichtbarmachung



- Session bei Jahrestagung 2026 (findet dieses Jahr vor der Mitgliederversammlung statt)
- Erstellung/Finalisierung und Layout des begleitenden Info-Pools
- Verabschiedung bei Mitgliederversammlung am 4.11.2026
- Layout der verabschiedeten pdf-Version
- Veröffentlichung auf DeGEval-Webseite unter Empfehlungen
- Beitrag in Zeitschrift für Evaluation
- LinkedIn Post des DeGEval-Accounts
- Perspektivisch ggf. weitere Formate zur Unterstützung Auftraggebender

Danke für die Aufmerksamkeit!

Anhang: Hintergrundinformationen zur Zielgruppenanalyse mittels Personas

Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung

ORGANISATORISCHER KONTEXT

Bundes-/Landesministerium, Kommunen, nachgeordnete Behörden. Umsetzung der jeweiligen Fachpolitik / Kommunalpolitik. Entscheidungs- und Budgetverantwortung im politischen Rahmen. Stark formal geprägt, hohe Kontrolle.

BERUFLICHE POSITION

Fachressort (Referent:in, Referatsleitung, Abteilungsleitung), Vergabestelle (Vergabeverfahren), Evaluationsreferat / Stabstelle.

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

- Auswahl streng nach objektiven Daten und Referenzen.
- Geringe Risikobereitschaft. Stark hierarchisch, lange Entscheidungswege, formale Abläufe.
- Eigene Entscheidungsbefugnis der Evaluationsverantwortlichen ist gering. Termine/Fristen sind zwingend.

MOTIVATION FÜR EVALUATION

- Hohe Motivation, da Leuchtturm-Projekte.
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (BHO/LHO).
- Institutionelles Lernen und Lernen für die Fachpolitik.

PERSÖNLICHE ZIELE

- Politisch aktiv, Präsenz in den Medien.
- Hohe Karriere und Reputation.
- Verbreitung der Evaluation in der Öffentlichkeit.
- Beitrag zur positiven Berichterstattung leisten.

HÄUFIGE EINWÄNDE

- Nur kleines Budget. Muss exakt zum eigenen Aufgabenfeld passen.
- Ergebnisse dürfen nicht nach außen dringen. „Schlechte“ Ergebnisse sind heikel.
- Ergebnisse oft nicht hinreichend evidenzbasiert.
- Strikte Termintreue erforderlich.

ERWARTUNGEN AN ERGEBNISSE

- Ergebnisse sollen die Projektarbeit positiv reflektieren.
- Programm soll abgeschlossen werden können.
- Gesetzliche Anforderungen erfüllen.
- Nutzbare Handlungsempfehlungen. Realität korrekt abbilden.

HERAUSFORDERUNGEN & BEDARFE

- Hohe Komplexität bei kurzen Fristen.
- Evaluation kommt zur Regelarbeit hinzu.
- Datenschutz wahren und dennoch alles erhalten.
- Komplexes schnell und anschaulich auf den Punkt bringen.
- Heterogene Anforderungen an organisatorische und kommunikative Unterstützung.
- Flexibilität, ggf. sprachliche Anforderungen.

ORGANISATORISCHER KONTEXT

Stiftungen (z. B. Bertelsmann Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz), Wohlfahrtsverbände, mitgliederbasierte Verbände, (öffentlich geförderte) NGOs. Wirkungsmessung, Qualitätssicherung, strategische Steuerung, Transparenz und Vertrauensbildung.

BERUFLICHE POSITION

Programm- und Projektmanager:in, Referent:in für Monitoring & Evaluation, Qualitätsmanagement-Beauftragte, Geschäftsführung / Vorstand, Fachbereichsleitung, externe Berater:innen.

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

- Auswahl streng nach Daten und Referenzen.
- Geringe Risikobereitschaft.
- Eher flach geprägt, kurze Entscheidungswege. Entscheidungsbefugnis ist abhängig von der beruflichen Position.
- Termintreue erforderlich.

MOTIVATION FÜR EVALUATION

- Hohe Motivation – gesellschaftlicher Nutzen muss sichtbar werden.
- Institutionelles Lernen für Themenfeld und Zielgruppe.
- Rechenschaftspflicht gegenüber den Geldgebern.

PERSÖNLICHE ZIELE

- Präsenz in den Medien. Positive Reputation.
- Verbreitung der Ergebnisse in der Öffentlichkeit.
- Weitere Finanzierung sichern.

HÄUFIGE EINWÄNDE

- Kleines Budget.
- Ergebnisse lassen sich Geldgebern schwer vermitteln.
- Ergebnisse oft nicht hinreichend evidenzbasiert.
- Strikte Termintreue.
- Zielgruppen wurden nicht ausreichend einbezogen.

ERWARTUNGEN AN ERGEBNISSE

- Ergebnisse sollen Programme/Projekte positiv reflektieren.
- Nutzbare Handlungsempfehlungen.
- Realität korrekt abbilden.
- Evidenzbasierte Ergebnisse.

HERAUSFORDERUNGEN & BEDARFE

- Evaluation in die reguläre Arbeit integrieren.
- Datenschutz wahren und alle Informationen erhalten.
- Wissenschaftliche Ansprüche erfüllen.
- Komplexes schnell und anschaulich vermitteln.
- Öffentliche Fördergelder erzwingen teils standardisierte Evaluationen.
- Sprachliche Anforderungen im internationalen Kontext.

Private Organisationen / Unternehmen

ORGANISATORISCHER KONTEXT

Unternehmen. Messung von Wirksamkeit, Qualitätssicherung und -verbesserung, Optimierung von Projekten / Programmen, Stärkung interner Verbesserungsprozesse. Evaluation als optionale Investition gegenüber anderen Prioritäten. Kontrolle fokussiert auf Budget.

BERUFLICHE POSITION

Geschäftsleitung, Programmverantwortliche, unabhängige Evaluationsabteilung (z. B. Stiftungsrat), Expert:in für Wirkungsorientierung.

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

- Entscheidungen schnell, Mischung aus Rationalität und Intuition. Höhere Risikobereitschaft.
- Selektive Veröffentlichung – Berichte dienen oft internen Zwecken.
- Fokus auf kurzfristige, projektbezogene Evaluationen.
- Engere Zusammenarbeit zwischen Evaluator:innen und Projektteam.

MOTIVATION FÜR EVALUATION

- Hohe Motivation, weniger von politischen Zyklen abhängig.
- Ergebnisse lassen sich vertraulich behandeln und intern nutzen.
- Institutionelles Lernen zur Unternehmensverbesserung.
- Nutzen für direkte Projektverbesserung.
- Eigene Fähigkeiten und die der Mitarbeitenden weiterentwickeln.
- Evaluationen als Chance für neue Ideen.

PERSÖNLICHE ZIELE

- Präsenz in den Medien.
- Hohe Karriere.
- Positive Berichterstattung.
- Sehr gute Aufgabenerfüllung.

HÄUFIGE EINWÄNDE

- Muss exakt zum Aufgabenfeld passen.
- Es werden kurzfristige, geschäftsrelevante Ergebnisse benötigt.
- Können flexibler in der Methodenwahl sein.
- Strikte Termintreue.

ERWARTUNGEN AN ERGEBNISSE

- Ergebnisse sollen Wettbewerbsfähigkeit verbessern und zur finanziellen Leistung beitragen.
- Zeitnahe Umsetzbarkeit.
- Vertrauliche interne Nutzung – Wettbewerbsvorteil schützen.
- Glaubwürdigkeit und ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

HERAUSFORDERUNGEN & BEDARFE

- Erkenntnisse aus Einzelevaluationen für die ganze Organisation nutzbar machen.
- Evaluationen für Strategieentwicklung und übergreifendes Lernen nutzen.
- Bei externen Evaluationen weniger Interventionsmöglichkeiten.
- Hohe Flexibilität und Anpassung an spezifische Projektbedürfnisse.
- Sensible Geschäftsinformationen schützen.
- Eher weniger etablierte Evaluationskultur.