Evaluation unter Zeitdruck:
Agile Ansätze in der Evaluation ESF-geförderter Programme

DeGEval-Jahrestagung 2026
23. - 25. September 2026 an der University of Applied Sciences in Frankfurt am Main

Pauline Blumental & Lisa Rüge

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhalt

1. **Ausgangslage**

   Verortung von Evaluationen ESF-geförderter Programme in der G.I.B.

2. **Einschnitt**

   Reduktion zeitlicher/personeller Ressourcen

3. **Anpassung**

   Lösungsrahmen und Ansätze in Bezug auf Managementorientierung und Agilität

4. **Bewertung**

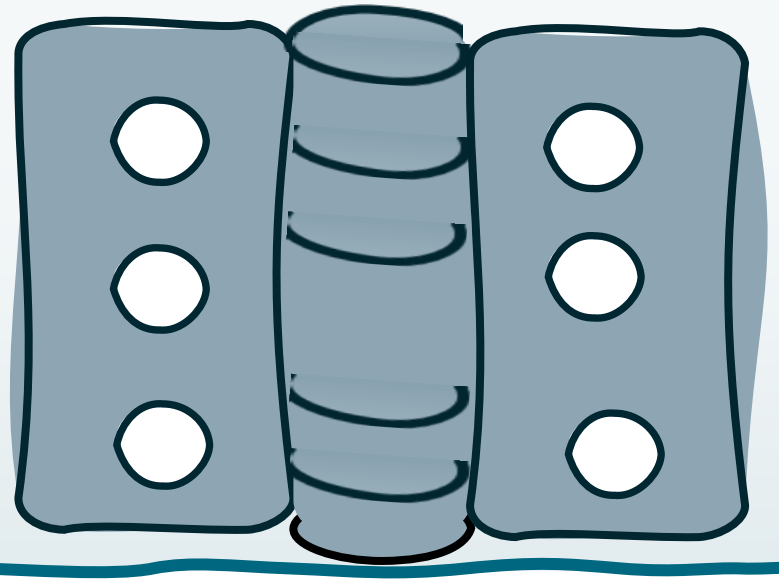
   Einordnung anhand der DeGEval-Standards

5. **Fazit**

1. Ausgangssituation
Die G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH

Landesregierung NRW

- Keine Teilnahmewettbewerbe
- Legitimation und Steuerung



Arbeitsmarktakteure in NRW

Zugang zu Fach- und Feldkenntnissen

- Stabile Stakeholderstrukturen
- Hohe Akzeptanz → u. a. vereinfachter Feldzugang

Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

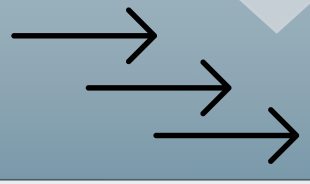
Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

2. Einschnitt
Verschärfte Rahmenbedingungen für Evaluationen im ESF

Verkürzte Laufzeiten von Evaluationen
(Berichtspflichten an die Europäische Kommission)

Überlappende Evaluationsvorhaben



Unsicherheit über zukünftige Ressourcen

Mehr Evaluationsaufgaben unter Zeit- und Ressourcendruck

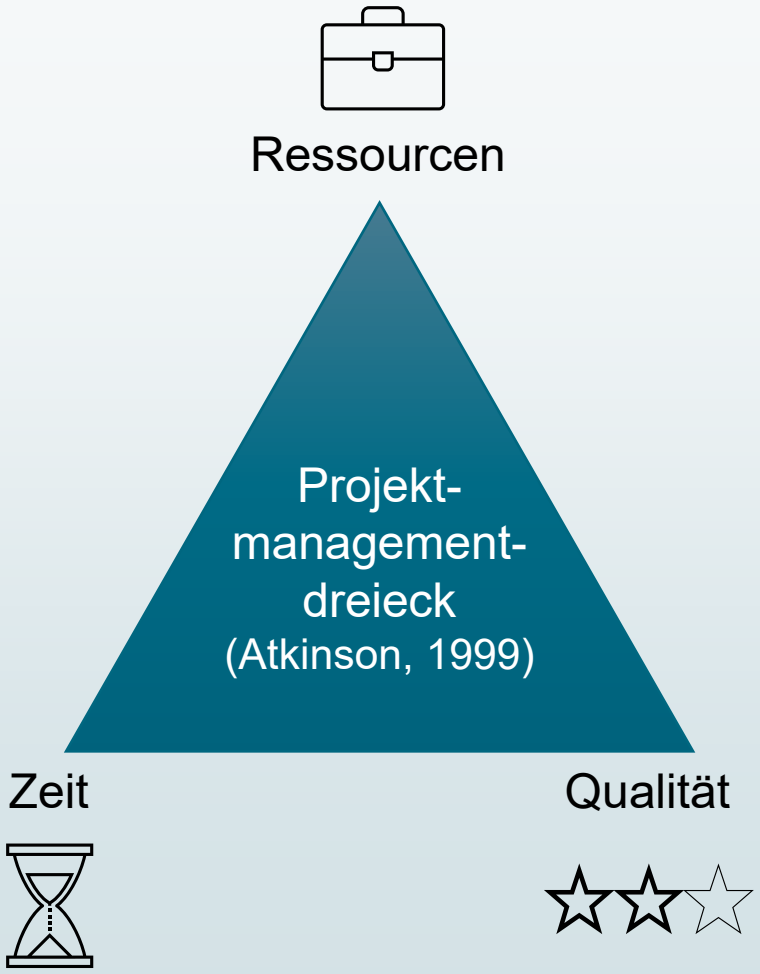
GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung Lösungsrahmen



Notwendigkeit der Priorisierung von Qualitätsansprüchen → Bedarf an nutzungsorientierten Ansätzen

Managementorientierte Evaluation (Fitzpatrick et al.,2004) & agiles Projektmanagement → Orientierungsrahmen DeGEval-Standards (DeGEval, 2016)

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Lösungsrahmen: **Managementorientierter Evaluationsansatz**

„Focusing on informational needs and pending decisions of managers limits the range of relevant data and brings the evaluation into sharp focus.“

(Fitzpatrick et al., 2004)

Wer?

MAGS NRW
- ESF-Verwaltungsbehörde
- Fachreferate

Was?

Effektivität des Evaluationsgegenstands
Effizienz des Evaluationsgegenstands

Informationen für Entscheidungen

Wann und wie?

Kostengünstig
Rechtzeitig
Pointiert

Welche Herausforderungen?

Verwaltungsverfahren → möglicher Zeitverzug

Verwaltungs-/Politikkontext → teilweise unrealistische Erwartungen an Evaluation

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Lösungsrahmen: **Agiles Projektmanagement**

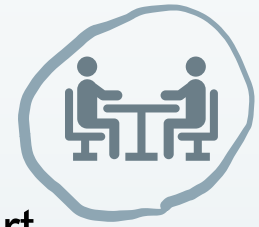
„Agile live cycles leverage both the aspects of iterative and incremental characteristics. When teams use agile approaches, they iterate over the product to create finished deliverables.”
(PMI, 2017)

Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck et al. (2001)

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.
Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union
Kofinanziert von der Europäischen Union
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Ansätze bei der **Planung**

Was wir tun?



- Auftragsklärung vor eigentlichem Projektstart
- Kurze Projektsteckbriefe (2 Seiten) statt umfangreicher Konzepte
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Vorgehens

Was ist daran management-orientiert/agil?

- Frühzeitigkeit
- Nutzungsorientierung
- Einfachheit
- Funktionalität im Fokus
- Reflexion
- Veränderungsbereitschaft
- Iteration

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

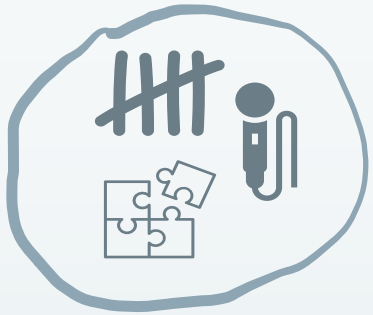
Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Ansätze bei der **Durchführung – Instrumentenentwicklung**

Was wir tun?



- Methodenmix:
  Monitoringdaten ergänzt um qualitative Daten
- Ertragreiche Methoden
  (im Verhältnis zum Aufwand)
- zielgenaue und hypothesengeleitete Instrumentenentwicklung
- qualitativen Methoden:
  Fallzahlen reflektieren (theoretische Sättigung)
- Flexible Anpassungen an das Feld

Was ist daran management-orientiert/agil?

- Reflexion und Adaptivität
- Effizienz von Aufwand/Kosten und Ertrag

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.
Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union
Kofinanziert von der Europäischen Union
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Ansätze bei der **Durchführung – Datenerhebung und -auswertung**

Was wir tun?

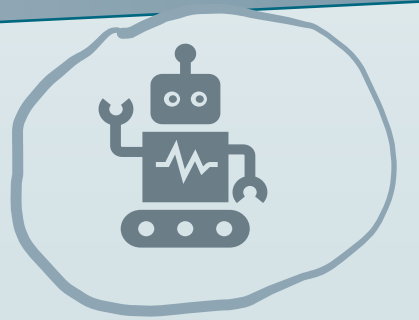
- Synergien schaffen, z. B. Trägerbesuch:
  - Beobachtung von Beratungen
  - Teilnehmenden-Interviews
  - Trägerinterview

- Zielgenaue Auswertungen

- Nutzung technischer Möglichkeiten, z. B.
  - Videointerviews statt Vor-Ort-Interviews
  - KI-gestützte Transkription von Interviews
  - (KI-gestützte Analyse)

Was ist daran management-orientiert/agil?

- Effizienz von Aufwand/Kosten und Ertrag
- Nutzenorientierung
- Nutzung von neuen Technologien



GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Ansätze bei **Verwertung & Reporting**

Was wir tun?

- Kontinuierliche Kommunikation mit dem Auftraggeber in kurzen Abständen
- Informelle Kommunikation zu Zwischenergebnissen, mündlich statt Präsentationen oder Zwischenberichten
- Diskussion der Schlussfolgerungen vor Berichtslegung mit intendierten Nutzenden
- Fokus auf entscheidungsrelevante Aspekte
  - Bedarfsorientiert (z. B. Effektivität, Effizienz)
  - Verzicht auf „Nebenergebnisse“

Was ist daran management-orientiert/agil?

- Frühzeitigkeit
- Informelle Kommunikation
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Inkrementelles Vorgehen
- Nutzenorientierung

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.
Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union
Kofinanziert von der Europäischen Union
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

3. Anpassung
Ansätze bei **Teamstruktur und Teamkommunikation**

Was wir tun?

- Strukturen der Zusammenarbeit anpassen
- Wissensmanagement und PM-Kompetenzen stetig weiterentwickeln
- Feedbackkultur fördern
- Verschiedene Stärken nutzen

Was ist daran management-orientiert/agil?

- Eigenverantwortlichkeit
- Flache Hierarchien
- Häufige Absprachen
- Informelle Kommunikation
- Reflexion

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.
Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union
Kofinanziert von der Europäischen Union
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

4. Bewertung: Einordnung mithilfe der DeGEval-Standards

Der Standard wurde… ■ eingehalten ▨ teilweise eingehalten □ nicht eingehalten

Nützlichkeit

- ■ N1 Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen
- ■ N2 Klärung der Evaluationszwecke
- ■ N3 Kompetenz u. Glaubwürdigkeit des/der Evaluator*in
- ■ N4 Auswahl und Umfang der Information
- ▨ N5 Transparenz von Werthaltungen
- ■ N6 Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung
- ■ N7 Rechtzeitigkeit der Evaluation
- ■ N8 Nutzung und Nutzen der Evaluation

Durchführbarkeit

- ■ D1 Angemessene Verfahren
- ■ D2 Diplomatisches Vorgehen
- ■ D3 Effizienz von Evaluation

Fairness

- ▨ F1 Formale Vereinbarungen
- ■ F2 Schutz individueller Rechte
- ▨ F3 Umfassende und faire Überprüfung
- ▨ F4 Unparteiische Durchführung und Berichterstattung
- ■ F5 Offenlegung von Ergebnissen und Berichten

Genauigkeit

- ▨ G1 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes
- ▨ G2 Kontextanalyse
- ▨ G3 Beschreibung von Zwecken und Vorgehen
- ■ G4 Angabe von Informationsquellen
- ■ G5 Valide und reliable Informationen
- ■ G6 Systematische Fehlerprüfung
- ▨ G7 Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
- ■ G8 Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen
- ▨ G9 Meta-Evaluation

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

5. Fazit

➢ Zentrale Fragestellungen lassen sich auch unter Zeitdruck fundiert beantworten

Erkenntnisse aus der bisherigen Praxis:

Limitationen bewusst und transparent machen, z. B.:

- Übergewicht der Perspektive von Entscheidungstragenden
- Übersehen von Effekten und Zusammenhängen

Unverzichtbare Elemente, u. a.:

- Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens
- Rechtskonformität (z. B. Datenschutz)
- Multiple Perspektiven und Triangulation
- Exploration & Vor-Ort-Besuche („Gefühl“ entwickeln)

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Quellen und Literaturangaben

- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management, 17*(6), 337-342. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Principles behind the Agile Manifesto*. https://agilemanifesto.org/principles.html
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. (2016). *Standards für Evaluation: Erste Revision 2016*. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. https://www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval-Standards/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf
- Fitzpatrick, J., Sanders, J. & Worthen, B. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3rd ed.). Pearson.

GIB. FACHKRÄFTE OFFENSIVE NRW Gemeinsam. Stärken. Fördern.

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Evaluationen der G.I.B. (Auswahl)

https://gib.nrw.de/publikationen/?genre=evaluationen

- Evaluation der ESF-geförderten „Basissprachkurse zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen“
- Evaluation der Kompetenzzentren Selbstbestimmt Leben
- Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen (TEP): Eine Evaluation auf Basis der Befragung von Teilnehmenden und Trägern zur Umsetzung und Wirksamkeit des Förderprogramms
- Evaluation der „Aktion 100“
- Evaluation der REACT-EU-Umsetzung des ESF in NRW
- Evaluation des Ausbildungsprogramms NRW
- Evaluierung des Bildungsschecks NRW

Impressum

G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung
in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH
Im Blankenfeld 4 ▪ 46238 Bottrop
Tel.: 02041 767-0 ▪ Fax: 02041 767-299
mail@gib.nrw.de ▪ www.gib.nrw.de

Ansprechpersonen
Pauline Blumental, 02041 767-807, p.blumental@gib.nrw.de
Lisa Rüge, 02041 767-302 , l.ruege@gib.nrw.de

Titelfoto: Horsi – stock.adobe.com

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen