Session B5: Evaluationen im Spannungsfeld der Zeit – Zeitdruck, Evidenz und Wirkung

Evaluation von Pilotprojekten: Beurteilung von Umsetzung und Wirkung nach nur 18 Monaten Laufzeit

Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Praxis

Dr. Oliver Bieri, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG, CH-6003 Luzern

DeGEval-Jahrestagung 2026, Frankfurt am Main, 24. September 2026

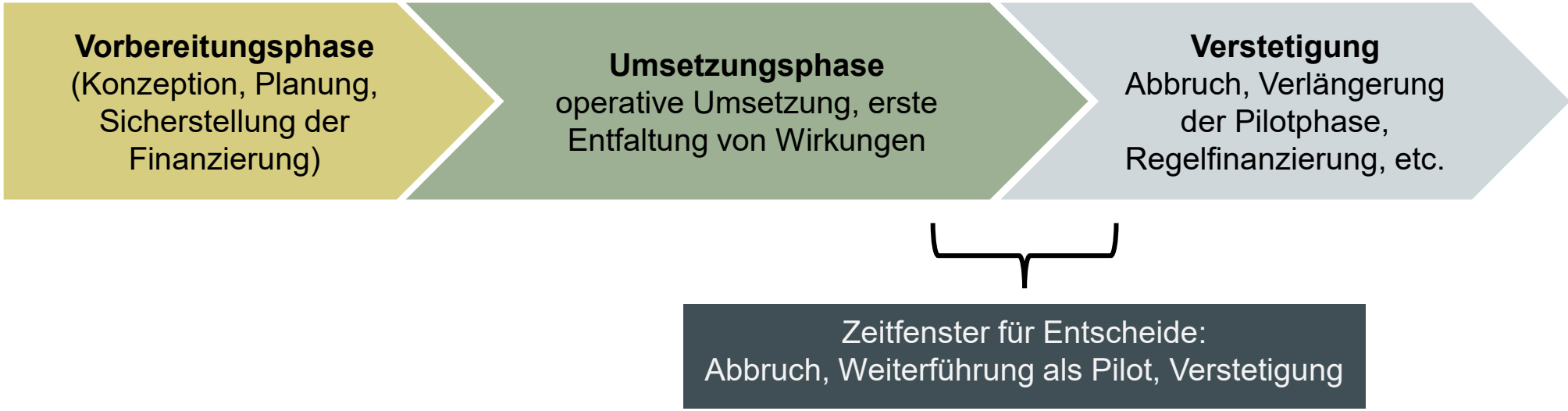
Aufbau

1. Pilotprojekte: Evaluation unter Zeitdruck
2. Was lässt sich nach 18 Monaten überhaupt beurteilen?
3. Wie gewinnen wir trotz allem belastbare Evidenz?
4. Timing: Wann lässt sich was untersuchen?
5. «Lessons Learned»: Was können Evaluationen leisten – und was nicht?

1. Pilotprojekte: Evaluation unter Zeitdruck

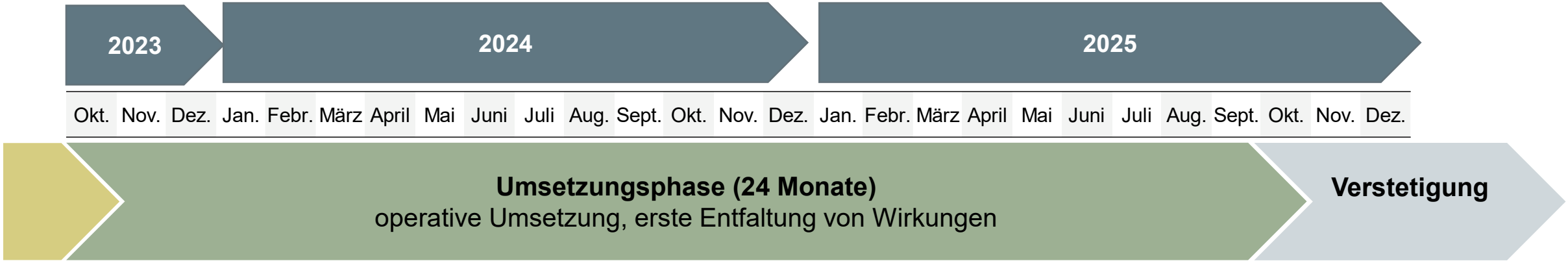
Pilotprojekte sind von Beginn an auf einen Entscheid ausgerichtet

- Pilotprojekte werden zeitlich befristet gefördert, um neue Angebote, Leistungen oder Organisationsformen zu erproben
- Pilotprojekte sind daher von Beginn an auf einen Entscheid ausgerichtet
- Projektphasen:



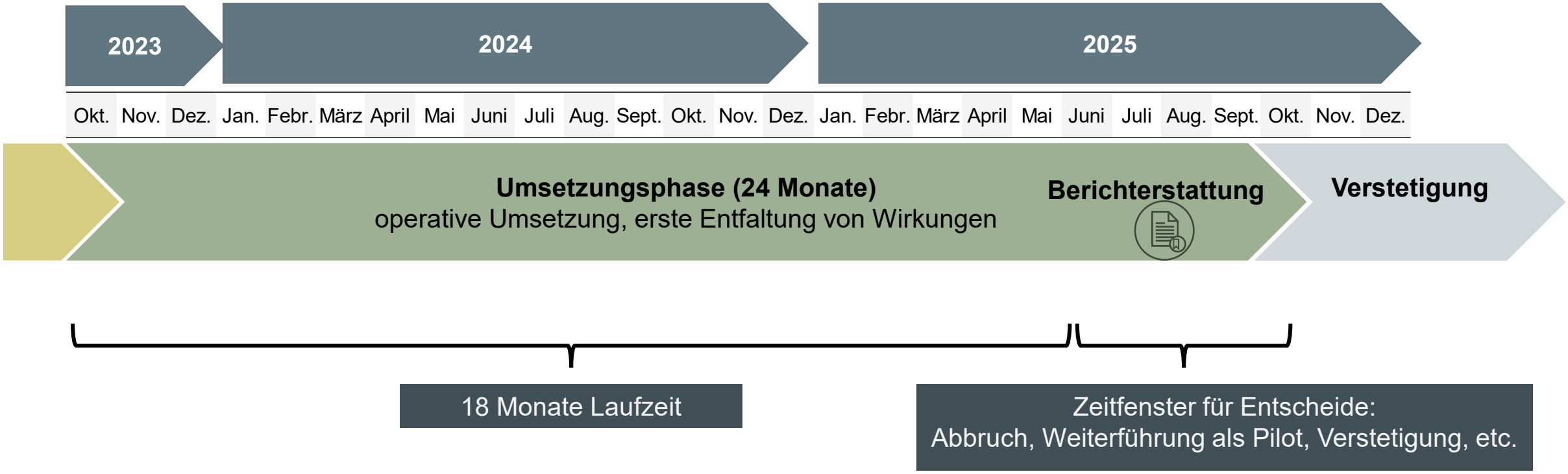
1. Pilotprojekte: Evaluation unter Zeitdruck

Wirkungsentfaltung braucht Zeit



1. Pilotprojekte: Evaluation unter Zeitdruck

Entscheidungen werden getroffen, bevor diese Zeit abgelaufen ist



2. Was lässt sich nach 18 Monaten überhaupt beurteilen?

Neues erproben heisst mit Unsicherheit umgehen

Pilotprojekte zeichnen sich aus durch:

- Erprobung neuer Angebote, Leistungen oder Organisationsformen
- Fehlende Erfahrungswerte zu Nachfrage, Nutzung und Wirksamkeit
- Unsicherheit bezüglich Kosten und zukünftiger Entwicklung
- Zeitlich und räumlich begrenzte Erprobung

Nach 18 Monaten beurteilbar: Umsetzung, Nachfrage und Akzeptanz sowie erste Hinweise auf einen Mehrwert.

2. Was lässt sich nach 18 Monaten überhaupt beurteilen?

Wirkungen entstehen in komplexen und dynamischen Kontexten

Pilotprojekte zeichnen sich aus durch:

- Einbettung in bestehende Versorgungs- und Unterstützungssysteme
- Einfluss unterschiedlicher Akteure und Rahmenbedingungen
- Laufende Anpassung von Konzepten und Prozessen
- Wirkungen als Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Faktoren

Nach 18 Monaten beurteilbar: Entwicklungsverläufe, fördernde und hemmende Bedingungen sowie plausible Wirkmechanismen – nicht zwingend eindeutige Kausalitäten.

2. Was lässt sich nach 18 Monaten überhaupt beurteilen?

Begrenzte Evidenz trifft auf hohen Entscheidungsdruck

Pilotprojekte zeichnen sich aus durch:

- Wenige Teilnehmende und Standorte
- Eingeschränkte statistische Aussagekraft
- Längerfristige Wirkungen noch kaum beobachtbar

Nach 18 Monaten beurteilbar: Ein abschliessender Wirkungsnachweis ist meist nicht möglich. Fundiert beurteilen lässt sich jedoch, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Pilot weiterverfolgt werden sollte.

3. Wie gewinnen wir trotzdem belastbare Evidenz?

Wenn robuste Wirkungsnachweise noch nicht möglich sind, gewinnt die systematische Triangulation unterschiedlicher Evidenzquellen an Bedeutung.

1. Dokumentenanalyse

2. Analyse von Prozessdaten

3. Interviews mit Stakeholdern und Akteuren der Umsetzung

4. Interviews mit Zielgruppen (Einzel-, Gruppengespräche)

5. Kurze standardisierte Fragebogen für Zielgruppen

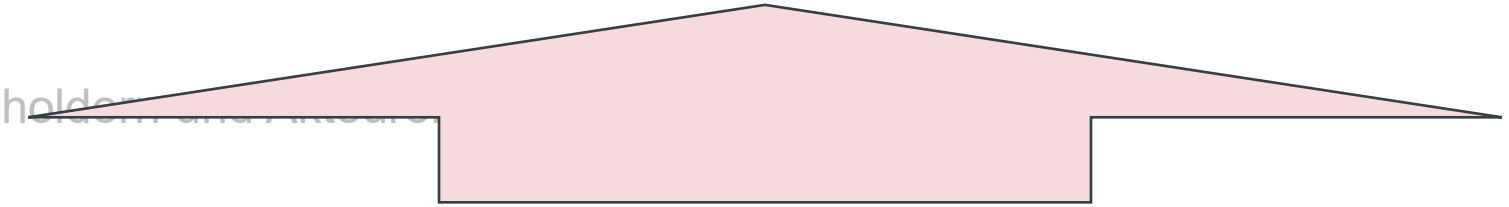
6. Interviews mit Fachpersonen zur Einschätzung von Wirkungen bei den Zielgruppen

3. Wie gewinnen wir trotzdem belastbare Evidenz?

Wenn robuste Wirkungsnachweise noch nicht möglich sind, gewinnt die systematische Triangulation unterschiedlicher Evidenzquellen an Bedeutung.

1. Dokumentenanalyse
2. Analyse von [illegible]
3. Interviews mit Stakeholdern und Akteuren
4. Interviews mit Zielgruppen (Einzel-, Gruppengespräche)
5. Kurze standardisierte Fragebogen für Zielgruppen
6. Interviews mit Fachpersonen zur Einschätzung von Wirkungen bei den Zielgruppen

Fallgeschichten oder typisierte Fallverläufe helfen, plausible Wirkmechanismen anschaulich und nachvollziehbar darzustellen.



4. Timing: Wann lässt sich was untersuchen?

Umsetzungsphase (24 Monate)
operative Umsetzung, erste Entfaltung von Wirkungen

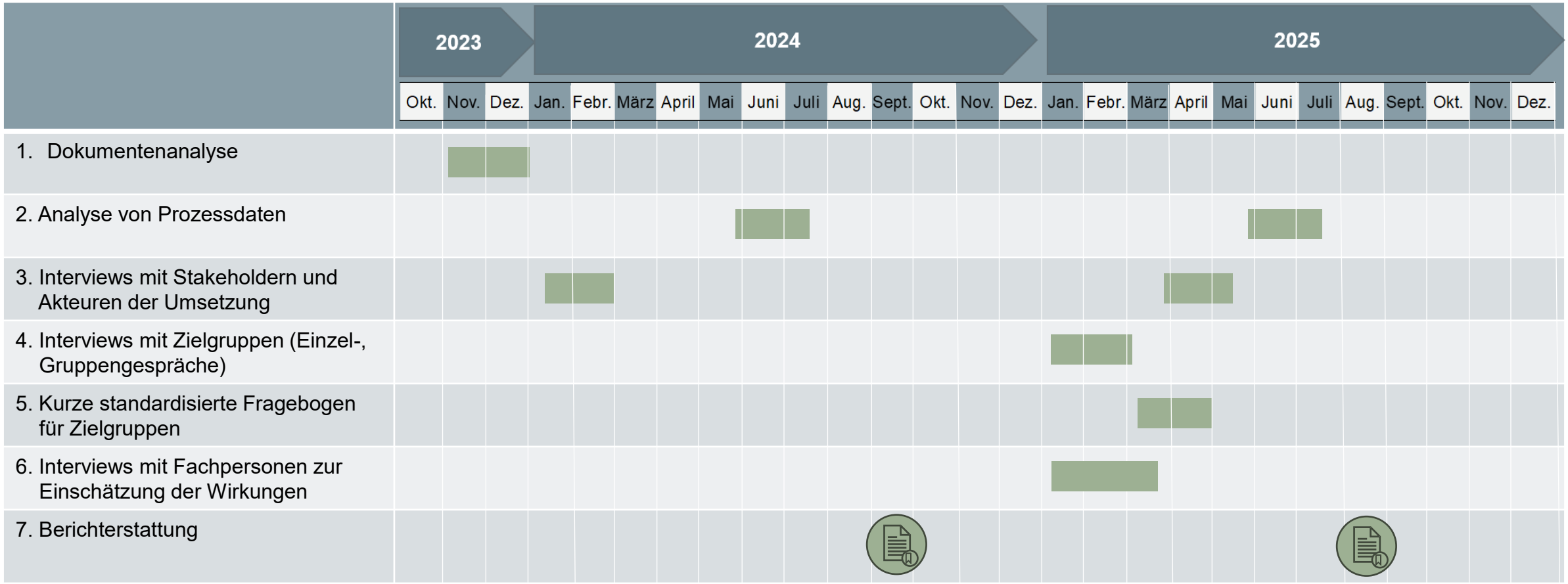
	2023			2024												2025											
	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
1. Dokumentenanalyse																											
2. Analyse von Prozessdaten																											
3. Interviews mit Stakeholdern und Akteuren der Umsetzung																											
4. Interviews mit Zielgruppen (Einzel-, Gruppengespräche)																											
5. Kurze standardisierte Fragebogen für Zielgruppen																											
6. Interviews mit Fachpersonen zur Einschätzung der Wirkungen																											
7. Berichterstattung																											

Zwischenberichterstattung

Schlussbericht

4. Timing: Wann lässt sich was untersuchen?

Umsetzungsphase (24 Monate)
operative Umsetzung, erste Entfaltung von Wirkungen



5. «Lessons Learned»

Scheitern erlaubt – aber nicht erwünscht!

Wenn …

die Umsetzung verspätet startet

die Zielgruppe kaum erreicht wird

Personal oder Verantwortlichkeiten wechseln

das Geschäftsmodell nicht funktioniert

5. «Lessons Learned»

Scheitern erlaubt – aber nicht erwünscht!

Wenn …	**… dann sollte die Evaluation**
die Umsetzung verspätet startet	Implementation statt Wirkungen untersuchen
die Zielgruppe kaum erreicht wird	Ursachen der Nicht-Nutzung analysieren
Personal oder Verantwortlichkeiten wechseln	Auswirkungen auf die Umsetzung berücksichtigen
das Geschäftsmodell nicht funktioniert	Tragfähigkeit statt nur Wirkungen beurteilen

5. «Lessons Learned»

Scheitern erlaubt – aber nicht erwünscht!

Wenn …	**… dann sollte die Evaluation**
die Um	ntersuchen
die Ziel	ysieren
Personal oder Verantwortlichkeiten wechseln	Auswirkungen auf die Umsetzung berücksichtigen
das Geschäftsmodell nicht funktioniert	Tragfähigkeit statt nur Wirkungen beurteilen

Evaluationsfragen müssen dem tatsächlichen Projektverlauf folgen – nicht dem ursprünglich geplanten.

5. Fazit

1. **Nicht zu früh zu viel Wirkung erwarten**
   Nach kurzer Laufzeit stehen Umsetzung, Nutzung und erste Wirkmechanismen im Vordergrund.

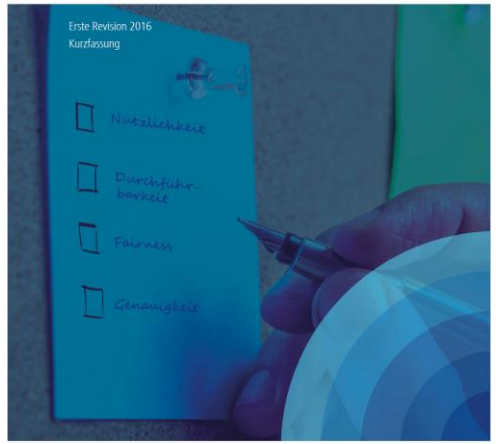
2. **Plausibilität statt Kausalität**
   Frühe Wirkungen lassen sich häufig plausibilisieren, aber noch nicht eindeutig dem Pilotprojekt zurechnen.

3. **Unterschiedliche Evidenzquellen kombinieren**
   Triangulation von Prozessdaten, Perspektiven der Beteiligten und Erfahrungen der Zielgruppen erhöht die Belastbarkeit.

4. **Evaluationsdesign und Timing flexibel halten**
   Erhebungen und Fragestellungen müssen dem tatsächlichen Projektverlauf folgen.

5. **Den Blick über das Projektende hinaus richten**
   Weiterführung, Tragfähigkeit und Voraussetzungen für eine Verstetigung gehören zur Beurteilung.

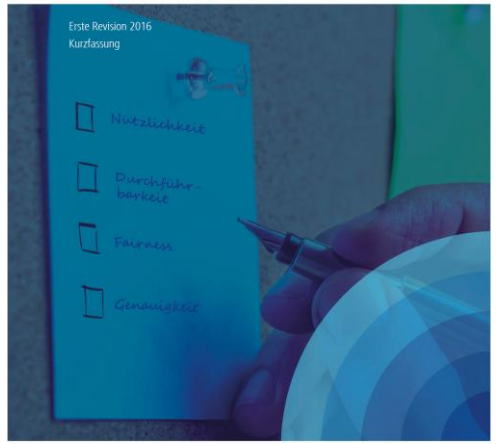
Diskussion: «Evaluation unter Zeitdruck – welche Evidenz braucht eine Entscheidung?»



Spannungsfeld der DeGEval-Standards:

- **N7 – Rechtzeitigkeit:** Ergebnisse müssen rechtzeitig für Entscheidungs- und Verbesserungsprozesse vorliegen.
- **G5 – Valide und reliable Informationen:** Die Datengrundlage muss eine belastbare Beantwortung der Evaluationsfragen ermöglichen.
- **G8 – Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen:** Schlussfolgerungen müssen nachvollziehbar durch die empirische Grundlage gestützt sein.

Diskussion: «Evaluation unter Zeitdruck – welche Evidenz braucht eine Entscheidung?»



Fragen für die Diskussion

1. Was können Evaluationen zu einem frühen Zeitpunkt belastbar leisten – und wo müssen wir Grenzen der Evidenz klar benennen?
2. Wie gehen wir damit um, wenn der Zeitpunkt einer Entscheidung nicht mit dem methodisch erforderlichen Beobachtungszeitraum übereinstimmt?
3. Brauchen Evaluationen unter Zeitdruck stärker gestufte Aussagen – von empirisch belegt über plausibilisiert bis zu vorläufigen Hypothesen – und entsprechend geplante Folgeevaluationen?