DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

# Einflussnahme der Auftraggebenden auf die Evaluation

## Zwischen Legitimität, Steuerung und Instrumentalisierung

Session C5

**Mut in der Evaluation – Zeitdruck, Evidenz und professionelle Integrität**

Jahrestagung der DeGEval 2026

**Evaluation und Zeit**

**24.9.2026**

**Reinhard Zweidler**

IFAA EBP

# Was wir hier anschauen:

Wir beleuchten ein zentrales Spannungsfeld der Evaluation: Wie gehen Evaluierende mit Einflussnahme durch Auftraggebende um?

Dabei stellen sich Fragen wie: Wo verläuft die Grenze zwischen legitimer Steuerung, fachlichem Austausch und problematischer Einflussnahme auf Prozesse, Befunde oder Schlussfolgerungen? Wo braucht es Mut, um Wissenschaftlichkeit und Professionalität der Evaluation zu schützen?

Ich berichte hier aus meiner Erfahrung als Leiter der Beratungsstelle der SEVAL. Eine Umfrage hat schon 2017 ergeben, dass 50% der befragten Evaluierenden Druckversuche der Auftraggebenden erlebt haben, davon 90% mehrfach und intensiv.

# Rückblick auf Fälle aus der Beratungsstelle der SEVAL

Die Beratungsstelle der SEVAL wurde u.a. mit dem Ziel gegründet, den Evaluierenden einen Ort zu geben, an dem sie ihre Erfahrungen mit unzulässiger Einflussnahme auf die Evaluation deponieren und Hilfe erhalten können. Grosse theoretische Vorarbeit wurde durch Linn Pleger und Fritz Sager geleistet, z.B. mit der Publikation ‘Don’t tell cause it hurts’.

Obwohl die Mitgliederbefragung vor gut 10 Jahren gezeigt hatte, dass viele Evaluierende in der Schweiz schon unzulässige Druckversuche durch Auftraggebende erlebt haben, waren in den ersten Jahren der Beratungsstelle kaum Fragen in dieser Richtung gesellt worden, und wenn, dann nur mit der Bitte, die Sache nicht weiterzuverfolgen.

Mein Eindruck in den letzten Jahren ist aber: Das Klima ist rauh geworden, die Druckversuche offensichtlicher, während die Möglichkeiten der Evaluierenden im Rahmen des bestehenden Rechts eher bescheiden sind und die Furcht vor Verlust möglicher künftiger Aufträge  eine Haltung begünstigt, dass man das einfach hinnehmen müsse.

# Einflussnahmen bei der Ausschreibung

- **Ergebnisorientierte Fragestellung**: Evaluationsfragen werden so formuliert, dass bestimmte Befunde wahrscheinlicher werden oder kritische Aspekte gar nicht untersucht werden sollen.
- **Enger Untersuchungsgegenstand:** Kritische Themen, Zielgruppen, Zeiträume, Vergleichsoptionen oder Wirkungen werden aus dem Untersuchungsbereich ausgeschlossen.
- **Vorgabe von Kriterien und Indikatoren:** Bewertungsmassstäbe werden so gewählt, dass eine gewünschte Interpretation begünstigt wird.
- **Methodische Vorgaben:** Bestimmte Methoden oder Datenquellen werden verlangt bzw. ausgeschlossen, damit der Erkenntnisraum eingeengt wird.
- **Unrealistische Ressourcen:** Zu wenig Zeit oder Budget verhindert vertiefte Abklärungen, wichtige Datenquellen oder belastbare Triangulation.
- **Signalisierte Ergebniserwartung:** Bereits die Ausschreibung lässt erkennen, welche Grundhaltung oder welche Art von Ergebnis politisch oder organisatorisch erwünscht ist.

# Einflussnahmen beim Vergabeentscheid

- **Auswahl „genehmer“ Evaluierender:** Bevorzugt werden Personen oder Firmen, die als pragmatisch, loyal, konfliktarm oder wenig unbequem gelten.
- **Sanktionierung kritischer Reputation**: Anbietende mit früheren unbequemen Evaluationen werden faktisch benachteiligt.
- **Gewichtung des Auftragsverständnisses**: Der Zuschlag geht eher an jene, die die Sichtweise des Auftraggebers bereits im Angebot besonders stark übernehmen.
- **Preis als Disziplinierungsinstrument:** Sehr tiefe Preise erzeugen Abhängigkeit, knappe Recherche und geringe Widerstandskraft gegenüber zusätzlichen oder einseitigen Anforderungen.
- **Aussicht auf Folgeaufträge:** Bei wiederkehrenden Auftraggebern entsteht bereits bei der Vergabe ein wirtschaftlicher Anpassungsdruck, der sich in der Offerte widerspiegeln kann.

# Einflussnahmen bei der Evaluationsvereinbarung

- **Abnahmevorbehalt:** Zahlung oder formelle Abnahme werden faktisch davon abhängig gemacht werden, dass der Bericht den Erwartungen des Auftraggebers entspricht.
- **Umfassende Änderungs- und Genehmigungsrechte:** Unklare Review-Klauseln ermöglichen Eingriffe in Bewertungen, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen.
- **Kündigungsdruck:** Jederzeitige Kündigung im Auftragsverhältnis ist stets möglich, wenn sie nicht vertraglich wegbedungen wird.
- **Publikationskontrolle**: Der Auftraggeber behält sich das alleinige Recht vorbehalten, über Veröffentlichung, Zeitpunkt, Form und Kommunikationskanäle zu entscheiden. Auch wissenschaftliche Verwendung ohne Zustimmung des Auftraggebers bleibt verboten
- **Kontrolle über Bericht und Daten:** Eigentums- oder Vertraulichkeitsklauseln schränken die Möglichkeiten der Evaluierenden ein, sich gegen verfälschende Nutzung zu wehren.
- **Unklare Rollenabgrenzung:** Fehlt eine klare fachliche Letztverantwortung der Evaluierenden, entscheidet der Auftraggeber über die Ergebnisse mit.

# Einflussnahmen bei der Begleitung der Evaluation

- **Kontrolle des Datenzugangs**: Bestimmte Dokumente, Daten, Standorte oder Zielgruppen werden zugänglich gemacht, andere dagegen nicht.
- **Auswahl der Interviewpartner**: Der Auftraggeber vermittelt überwiegend wohlgesinnte Personen  oder erschwert bzw. verunmöglicht Kontakte zu möglicherweise kritischen Stimmen.
- **Permanente Kommentierung:** Wiederholte Review-Schlaufen verschieben schrittweise Formulierungen, Gewichtungen und Urteile.
- **Austausch ‘unbequemer’ Mitglieder des Evaluationsteams wird verlangt.**
- **Zeit- und Ressourcendruck:** Verspätete Datenlieferungen bei unverändertem Abgabetermin zwingen zu verkürzten Analysen, ebenso zusätzliche Aufgaben ohne entsprechende Zeit
- **Direkter Ergebnisdruck:** Kritische Aussagen werden mit Abnahme-, Zahlungs-, Reputations- oder Auftragsfolgen verknüpft.
- **Sozialer und hierarchischer Druck:** Leitungspersonen oder Begleitgruppen stellen kritische Befunde als unangemessen, unfair oder institutionell schädlich dar.

# Einflussnahmen bei der Publikation der Ergebnisse

- **Nichtveröffentlichung**: Einer der stärksten Hebel besteht darin, einen kritischen Bericht vollständig zurückzuhalten oder nur bei ausgewählten Personen zirkulieren zu lassen, trotz gesetzlicher Verpflichtung im Öffentlichkeitsgesetz.
- **Verzögerung:** Die Publikation wird bis nach Wahlen, Budgetentscheiden, Personalwechseln oder anderen politisch günstigeren Zeitpunkten verschoben.
- **Redigierte Kurzfassung:** Kritische Befunde können im Vollbericht stehen, aber in teils von Auftraggebern redigierten Executive Summaries, Medienmitteilungen oder Präsentationen fehlen.
- **Sprachliche Abschwächung:** Klare negative Befunde werden in weichere und weniger konfliktträchtige Formulierungen überführt.
- **Gegenkommunikation:** Der Auftraggeber veröffentlicht gleichzeitig eine Stellungnahme, welche zentrale Befunde relativiert oder delegitimiert.
- **Kontrolle der Medienkontakte:** Wenn Evaluierende Ergebnisse nicht selbst erläutern dürfen, verbleibt die Deutungshoheit vollständig beim Auftraggeber.

# Einflussnahmen bei der Nutzung der Evaluation

- **Selektive Nutzung:** Positive Befunde werden hervorgehoben, negative Befunde ignoriert oder nicht weiterverfolgt.
- **Cherry Picking bei Empfehlungen:** Umgesetzt werden nur jene Empfehlungen, die politisch oder organisatorisch bequem sind.
- **Umdeutung:** Aussagen werden aus ihrem methodischen Kontext gelöst und für andere Zwecke verwendet.
- **Verantwortungsverschiebung:** Kritische Ergebnisse werden Einzelpersonen oder externen Faktoren zugeschrieben werden, statt strukturelle Ursachen zu bearbeiten.
- **„Evaluation Shopping“:** Weitere Studien oder Gutachten werden so lange bestellt werden, bis ein günstigeres Ergebnis vorliegt, etwa dank anderen Evaluationsdesigns
- **Sanktionierung der Evaluierenden**: Keine Folgeaufträge, schlechte Referenzen oder informelle Rufschädigung signalisieren der ganzen Community, welche Ergebnisse künftig erwünscht sind.

# Disclaimer

- Die dargestellten Mechanismen sind in der Schweiz beobachtet worden. Möglicherweise ist die Situation in Deutschland und Österreich eine ganz andere.
- Interessant wäre es aber, Evidenz darüber zu erlangen, wie sich die Praxislandschaft im Wirkungsbereich der DeGEval darstellt. Eine entsprechende Untersuchung wäre sicher hilfreich

# Fragen in die Runde:

- Was braucht es, damit die Haltung nicht Oberhand gewinnt: «Die Hand, die einen füttert, beisst man nicht»?

- Was sollte und kann die DeGEval tun?

- Wie können wir uns im Kreis der Evaluierenden Unterstützung organisieren, um diesen Mechanismen nicht hilflos ausgesetzt zu sein?

# Rückfragen