DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

Evaluation und Zeit
Jahrestagung, 23.-25. Sept. 2026, Frankfurt University of Applied Sciences

Die Zeit der Evaluation

Oder: Evaluation statt Evolution?!

Paul Reinbacher

DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

Evaluation und Zeit

Jahrestagung, 23.-25. Sept. 2026, Frankfurt University of Applied Sciences

Agenda

(1) Intro: Zeit und Evaluation

(2) Innere Zeit der Evaluation

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

(4) Äußere Zeit der Evaluation

(5) Outro: Evaluation und Zufall

www.paulreinbacher.at

(1) Intro: Zeit und Evaluation

»Gott **schied** das Licht von der Finsternis. Und Gott nannte das Licht Tag und die Finsternis nannte er Nacht. Es wurde Abend und es wurde Morgen: erster Tag.«
Gen 1,4-5

»Das eine Stück der Zeit ist vorbei und **ist nicht (mehr)**, das andere Stück kommt erst und **ist noch nicht**.«
Aristoteles, Physica (ca. 347 v. Chr.)

»daß Zukunft und Vergangenheit divergieren und als Differenz […] Handlung aus der **Gegenwart** herauspressen.«
N. Luhmann, Temporalstrukturen des Handlungssystems (1981)

»Zeit ist Dasein. […] Das Dasein ist die Zeit, die Zeit ist zeitlich. Das Dasein ist nicht die Zeit, sondern die Zeitlichkeit. […] Das Dasein ist sein Vorbei, ist seine **Möglichkeit** im Vorlaufen zu diesem Vorbei.«
M. Heidegger, Der Begriff der Zeit (1924)

www.paulreinbacher.at

(1) Intro: Zeit und Evaluation

Temporalität als Potential und damit als Konstitutivum
→ Hervorbringung von Handlungsmöglichkeiten durch die Zeitlichkeit (Heidegger)

Gegenwart als Differenz von Zukunft und Vergangenheit
→ Hervorbringung von Handlungen durch die temporale Differenz (Luhmann)

Zukunft = Zukunft | Vergangenheit

Vergangenheit = Vergangenheit | Zukunft

Gegenwart = Gegenwart | Vergangenheit | Zukunft

Gegenwart = Gegenwart | Zukunft | Vergangenheit

www.paulreinbacher.at

(1) Intro: Zeit und Evaluation

»Es ist […] also **der Fremde** nicht in dem bisher vielfach berührten Sinn […] der Wandernde, der heute kommt und morgen geht, sondern […] der, **der heute kommt und morgen bleibt** — sozusagen der potentiell Wandernde, der, obgleich er nicht weitergezogen ist, die Gelöstheit des Kommens und Gehens nicht ganz überwunden hat.«

Simmel, Exkurs über den Fremden (1908)

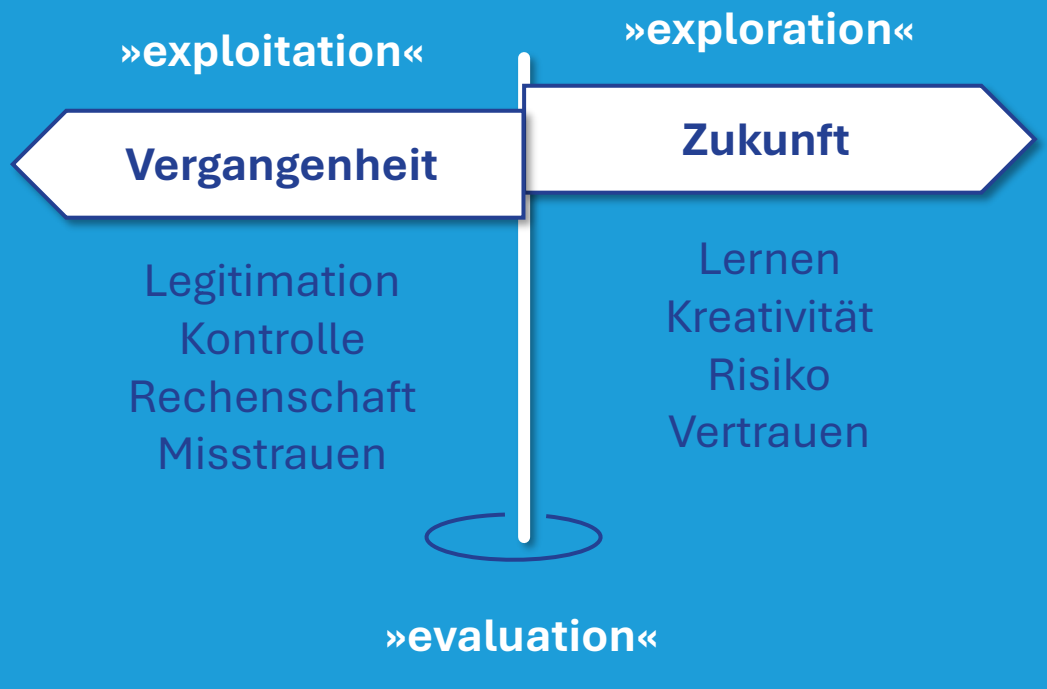
www.paulreinbacher.at

(1) Intro: Zeit und Evaluation

Tradition und Innovation

→ Raum und Zeit als »Symbole der Verhältnisse zum Menschen«

→ Evaluierende als »soziale Figuren« in Bezug auf (Raum und) Zeit



www.paulreinbacher.at

(1) Intro: Zeit und Evaluation

Zeitkomplex des »post-contemporary«(Avanessian) und »instantaneity« (McLuhan)
→ Zukunft beeinflusst schon mehr als Vergangenheit unsere Gegenwart
→ Erwartungen, Prognosen etc. wirken bereits heute auf unser Handeln
→ Vorhersagen produzieren die Realität, Zukunft bricht ins Heute herein
→ »Präemptive Zeitlichkeit« bzw. »Spekulative Gegenwart« (Avanessian)

pixabay

(1) Intro: Zeit und Evaluation

»Gott sah alles an, was er gemacht hatte: Und siehe, **es war sehr gut**.«
Gen 1,31

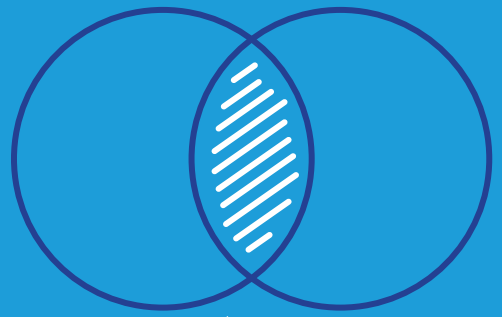
»**Evaluation ist eine Erfindung der Moderne.** Sie ist einerseits verknüpft mit der Vision eines wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts, eines Aufwärtsstrebens und ständig Bessermachens und andererseits mit dem Glauben an die Machbarkeit und steuernde Beeinflussbarkeit der gesellschaftlichen Entwicklung. Evaluation bietet sich sowohl als **Aufklärungsinstrument** an, das Licht in Entwicklungsprozesse bringt, als auch als **Steuerungsinstrument**, das diese Abläufe gezielt zu beeinflussen sucht.«
R. Stockmann & W. Meyer, Evaluation: Eine Einführung (2014^{2})

www.paulreinbacher.at

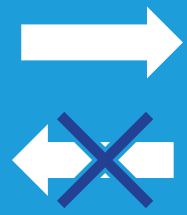
(1) Intro: Zeit und Evaluation

»Evaluation« zur Feststellung von Qualität als »Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt« (DIN ISO)

Reales Sein
Faktische Realität
Situation
Sachverhalt



Ideales Sollen
Normatives Ideal
Anforderungen
Kriterien



»feed-back« bzw. »single-loop-learning« zur Steigerung der Effizienz und ggf. Effektivität (Stichwort: »Deming cycle«)

www.paulreinbacher.at

Agenda

(1) Intro: Zeit und Evaluation

(2) Innere Zeit der Evaluation

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

(4) Äußere Zeit der Evaluation

(5) Evaluation statt Evolution?!

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

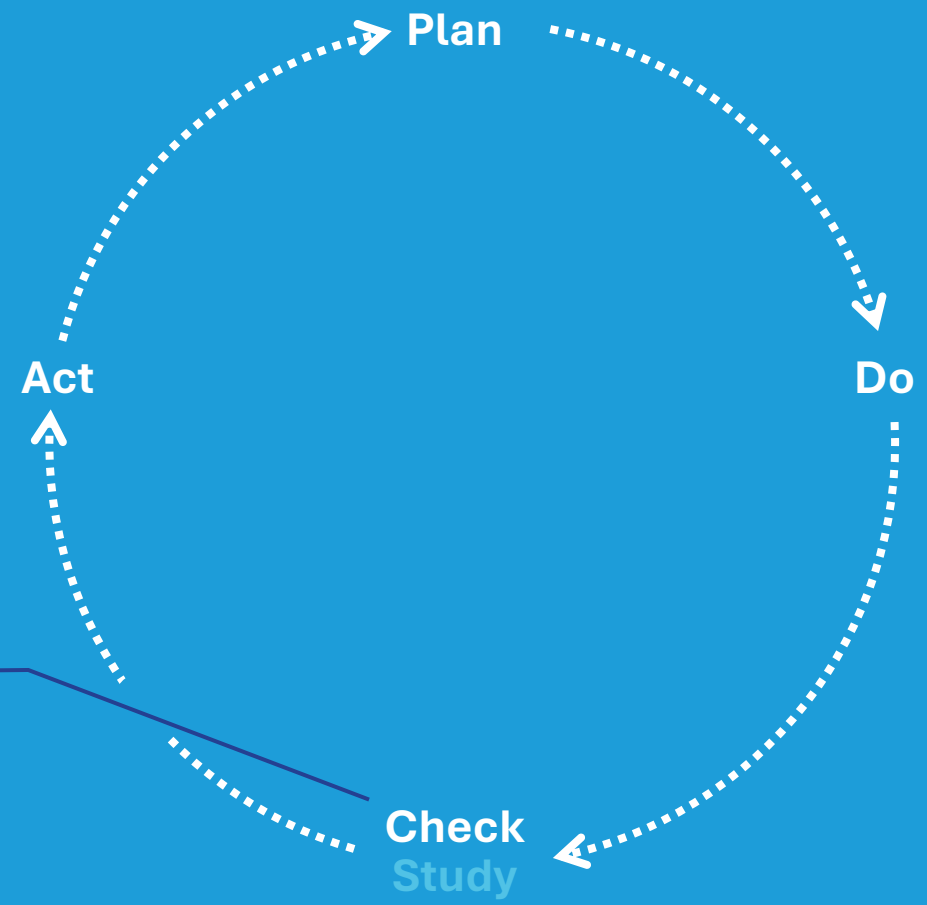
»Ziel ist Grenze.«
Aristoteles, Metaphysik

»Citius, altius, fortius …
oder: Schneller, höher, weiter; lieber tot als Zweiter.«
Sehr frei nach Coubertin

»Solange man nicht weiß, wie es weitergeht,
vergewissert man sich eines Stands der Dinge,
auf den kein Verlass ist.«
D. Baecker, 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation



»Gibt es ein Lernen vor dem Irrtum?«
(Ursula Hendrich-Schneider)

Vgl. dazu auch das Bonmot aus dem Controlling:
»Planung ist das Ersetzen des Zufalls durch den Irrtum.«

Deming-Cycle for Continuous Improvement
Shewart-Cycle for Learning and Improvement
Systemische Schleife der Entwicklung und Beratung
Generisches Management- oder gar Handlungsmodell

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Zirkularität
Beschleunigungsdynamik (Rosa)

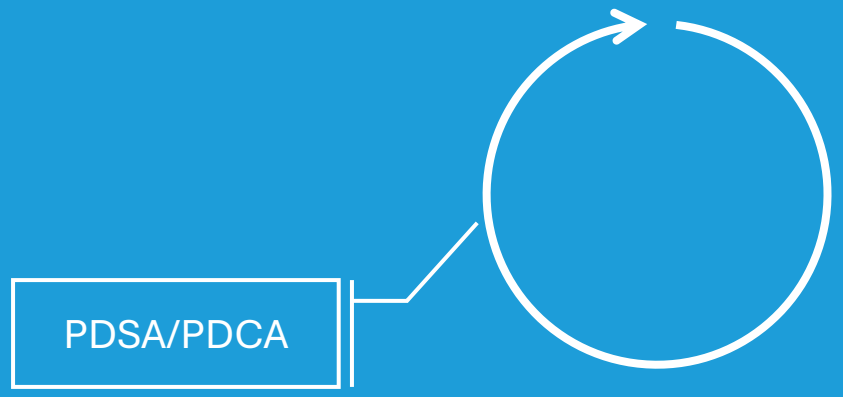
Soziale Beschleunigung (z.B. ständig neue Reformen), technologische Beschleunigung (z.B. digitale Datenerhebung), begleitet von homöostatischen Phänomenen

↓

Evaluationszyklen werden verkürzt, Ergebnisse müssen schnell verfügbar und verwertbar sein, Evaluation wird von einem reflexiven zu einem reaktiven Steuerungswerkzeug

↓

Mehr Daten, weniger Zeit für Interpretation, schnellere Tools, höhere Output-Frequenz, Verdichtung und Verflachung



www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Linearität
Steigerungssemantik (Bröckling)

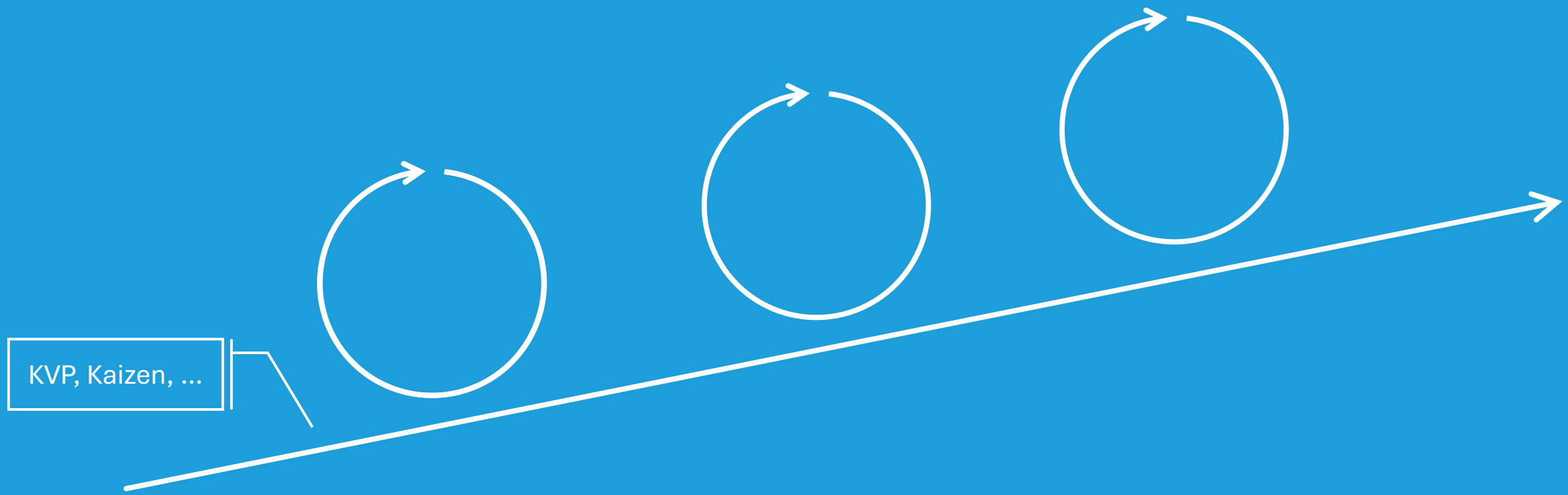
Evaluation wird zum Instrument der Leistungsbewertung,
Zeit wird zur ökonomischen Ressource (»Zeit ist Geld«),
Orientierung an Verwertungs-, nicht an Erkenntnislogik

↓

Evaluation dient weniger dem Verstehen als der Legitimation von Effizienz- und Effektivitätsdruck, das »unternehmerische Selbst« internalisiert die permanente Bewertung

↓

»Always-on«-Evaluationsregime als Teil der Selbstführung ist nicht neutral, sondern gesamtgesellschaftlich eingebunden



www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Ornamentalität
Selbstähnlichkeit (Reinbacher)

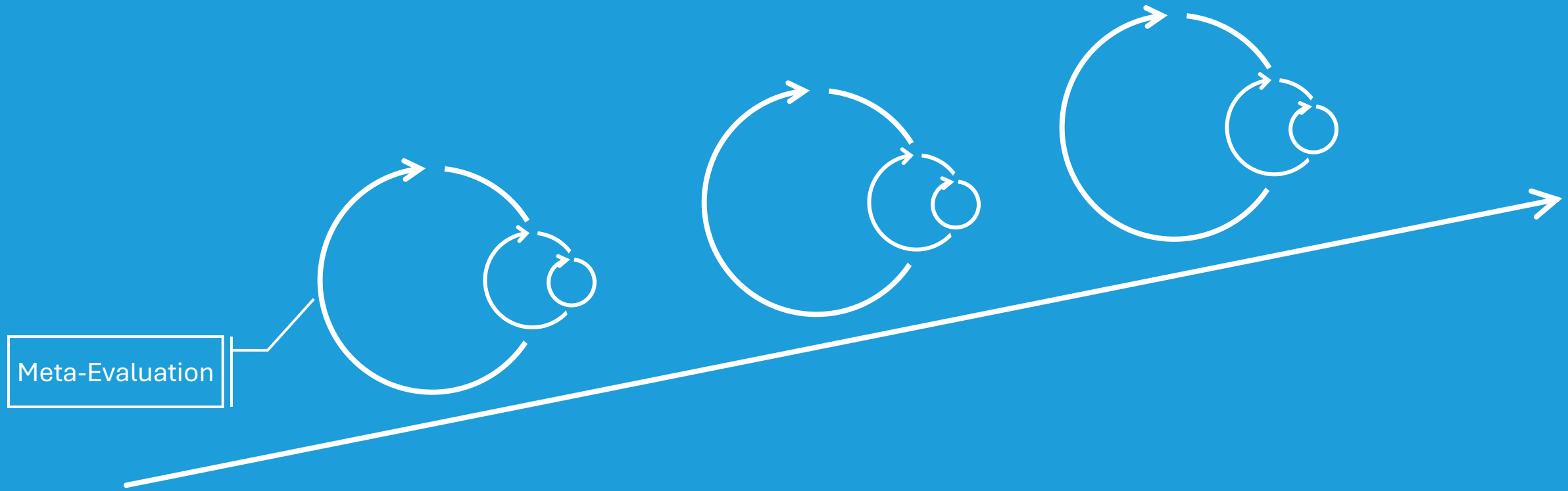
Neben funktionalen und dysfunktionalen Strukturen existieren auch ornamentale Strukturen, also Formen, die weniger der Steuerung als vielmehr der Darstellung dienen

↓

Das Ornamentale ist spezifisch zeitlich strukturiert, auch als rhythmischer, zyklischer und vor allem ritueller Vollzug (Evaluation »muss sein«, unabhängig vom Nutzen)

↓

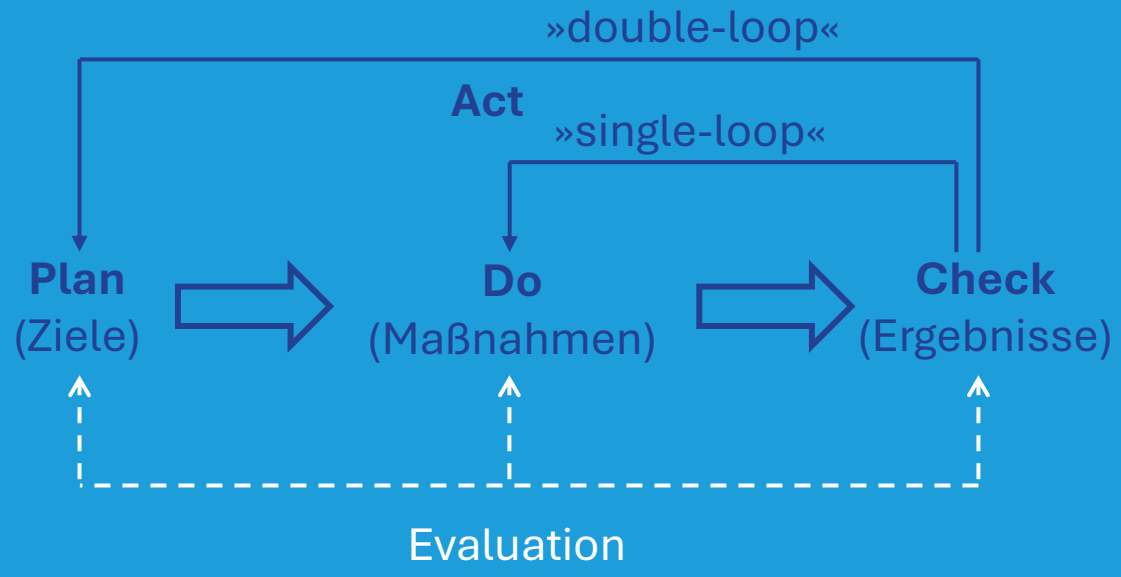
Zeit wird in der Evaluation nicht genutzt, sondern inszeniert, oft ist es symbolische Setzung, nicht sachliche Begründung



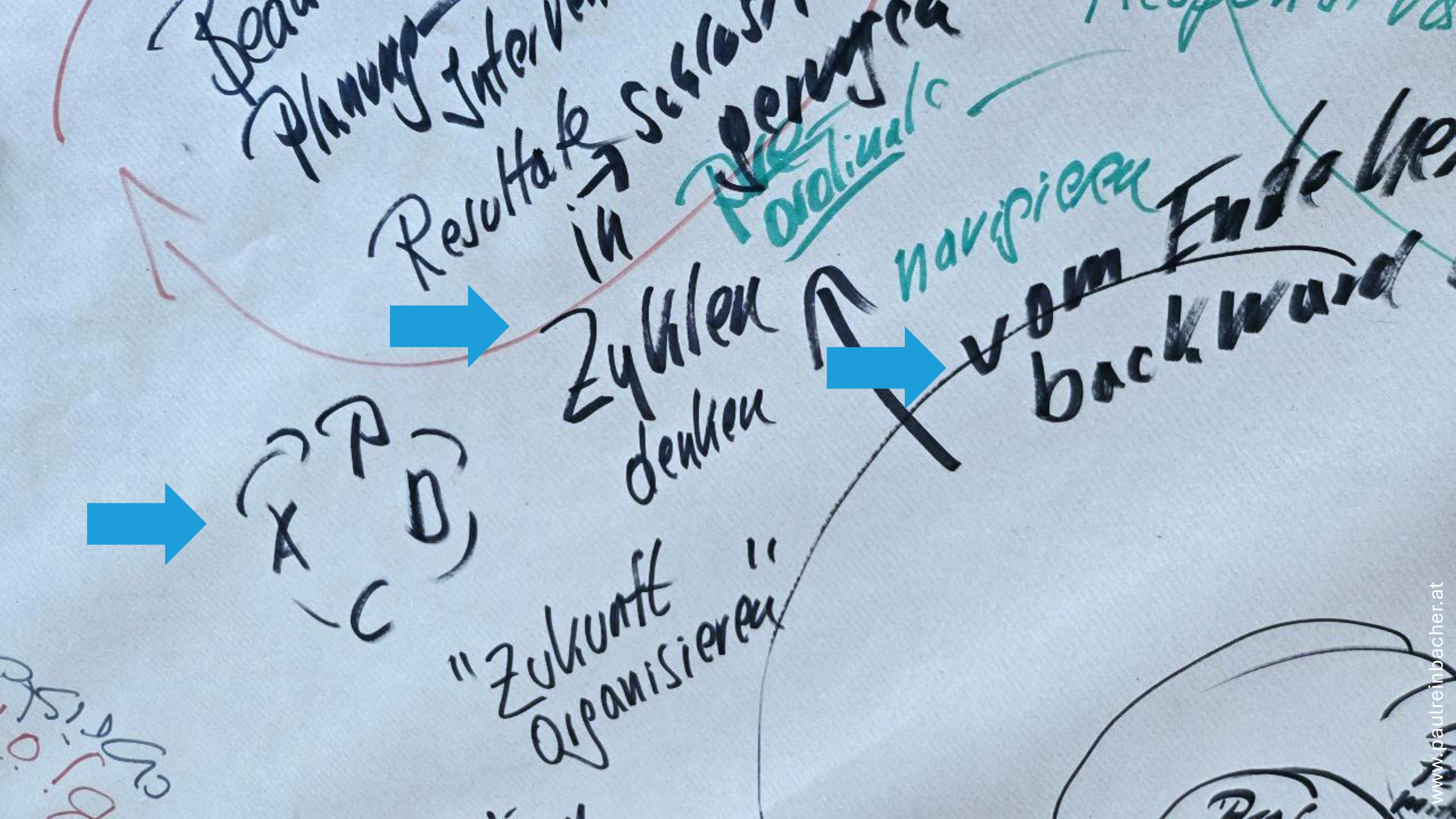
www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Evaluation denkt die Gegenwart ausgehend von der Vergangenheit und schließt die Zukunft
→ Instrumentelles Denken in Zweck-Mittel-Relationen, also innerhalb definierter »frames«
→ Rückkoppelung des »feed-back« dominiert über Eskalation des »feed-forward« (Bateson)
→ Moderne Mechanik kommunikativer Kontrolle durch kybernetische Regelkreise (Wiener)



www.paulreinbacher.at



www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Unterscheidung

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Unterscheidung und Wiedereintritt in das zuvor (!sic) Unterschiedene

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Unterscheidung und Wiedereintritt in das zuvor (!sic) Unterschiedene
und Einschluss des Ausgeschlossenen → Grundlage für die Entfaltung einer Paradoxie

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Kann Evaluation diese Schließung der Zukunft überwinden, und demgegenüber lernen, mit **Zukunftsoffenheit** umzugehen, **Gegenwart** von ungewisser **Zukunft** her zu denken?

→ Schöpferische Zerstörung (Schumpeter)
→ Künstlerische Genialität (Kant)
→ Utopischer Standort (Plessner)
→ Theory U (Scharmer)
→ Präemptive Zeitlichkeit (Avanessian)

Verschiebung von der Frage, ob vorab definierte **Ziele** erreicht worden sind, zur Frage, welche **Zukunft** eröffnet, hervorgebracht, oder vorweggenommen wird – und wie dies möglicherweise auf bisherige Bewertungsmaßstäbe **zurückwirkt**.

www.paulreinbacher.at

(2) Innere Zeit der Evaluation

Zeitliche Narrative sind auch »Dispositive der Macht« (Foucault):

→ Handelt es sich um einen **Fortschritt** oder um einen **Rückschritt**?
→ Ist es kontinuierliche **Verbesserung** oder **Verschlechterung** (»KVP«)?
→ Haben wir es mit einem **Fehler** oder mit einer **Innovation** zu tun?

pixabay

www.paulreinbacher.at

DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

Evaluation und Zeit

Jahrestagung, 23.-25. Sept. 2026, Frankfurt University of Applied Sciences

Agenda

(1) Intro: Zeit und Evaluation

(2) Innere Zeit der Evaluation

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

(4) Äußere Zeit der Evaluation

(5) Outro: Evaluation und Zufall

www.paulreinbacher.at

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

»Don‘t push the river« (Barry Stevens), »Oberflächenzeit« vs. »Tiefenzeit« (Kracauer), oder: »Eigenzeit« (Helga Nowotny) vs. Evaluationszeit bzw. »Eigenzeit der Evaluation«

Entwicklungsprozesse (Lernen, Reifung etc.) haben systemimmanente Zeitstrukturen, die nicht linear verlaufen und verzögert wirksam werden – abhängig von internen **Eigenzeiten** –, während **Evaluationen** mit festen Zeitfenstern (Projektpläne, Berichtszyklen etc.) operieren, Deadlines definieren und auch punktuell bzw. kurzfristig **Erfolge** nachweisen wollen/sollen.

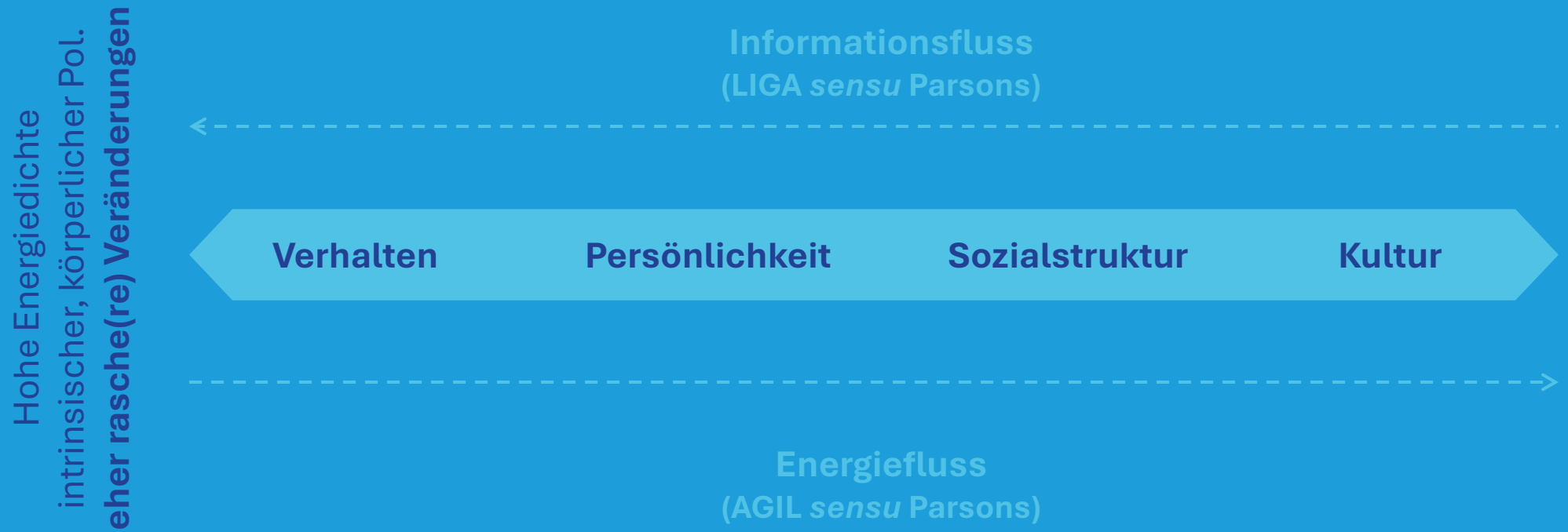
Evaluation übt jedenfalls Macht über und durch die Kontrolle von Zeit aus, bspw. durch die Auswahl von **Methoden** mit impliziten Temporalstrukturen oder durch die Definition legitimer **Dauern** (die in aller Regel zu lange sind) m.a.W.: Zeit ist keineswegs neutral, sondern konstitutives **Strukturproblem**.

→ **Evaluation als Temporalpolitik und Temporaldiplomatie**

www.paulreinbacher.at

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

Eigenzeiten im Handlungssystem



www.paulreinbacher.at

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

Eigenzeiten im Sozialsystem

→ Konflikte und Koordination
→ Gegenwart und Gleichzeitigkeit
→ Sinn und Synchronisation

www.paulreinbacher.at

Agenda

(1) Intro: Zeit und Evaluation

(2) Innere Zeit der Evaluation

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

(4) Äußere Zeit der Evaluation

(5) Evaluation statt Evolution?!

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

Oder: Innere Zeit #2?

»Müsset im Naturbetrachten
Immer eins wie alles achten;
Nichts ist drinnen, nichts ist draußen:
Denn was innen das ist außen.«
Goethe, Epirrhema (1827)

»Es geht bei den Temporalstrukturen der psychischen und sozialen Handlungssysteme mithin um die Überformung einer **umweltmäßig** und infrastrukturell schon angelegten **Temporalität** […]«
N. Luhmann, Temporalstrukturen des Handlungssystems (1981)

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

Die Zeit der Evaluation.
Die Zeit der Gesellschaft.
Die Evaluation der Gesellschaft?

evaluieren

»Menschsein heißt schon ~~philosophieren~~.«
M. Heidegger, Einleitung in die Philosophie (1928/29)

»Zeit ist Dasein. […] Das Dasein ist die Zeit.«
M. Heidegger, Der Begriff der Zeit (1924)

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

Erstens sind Evaluation und Zeit sozialwissenschaftlich betrachtet handlungskonstitutiv bzw. konstitutive Bestandteile des (voluntaristic, telic) »action frame of reference« (Parsons)

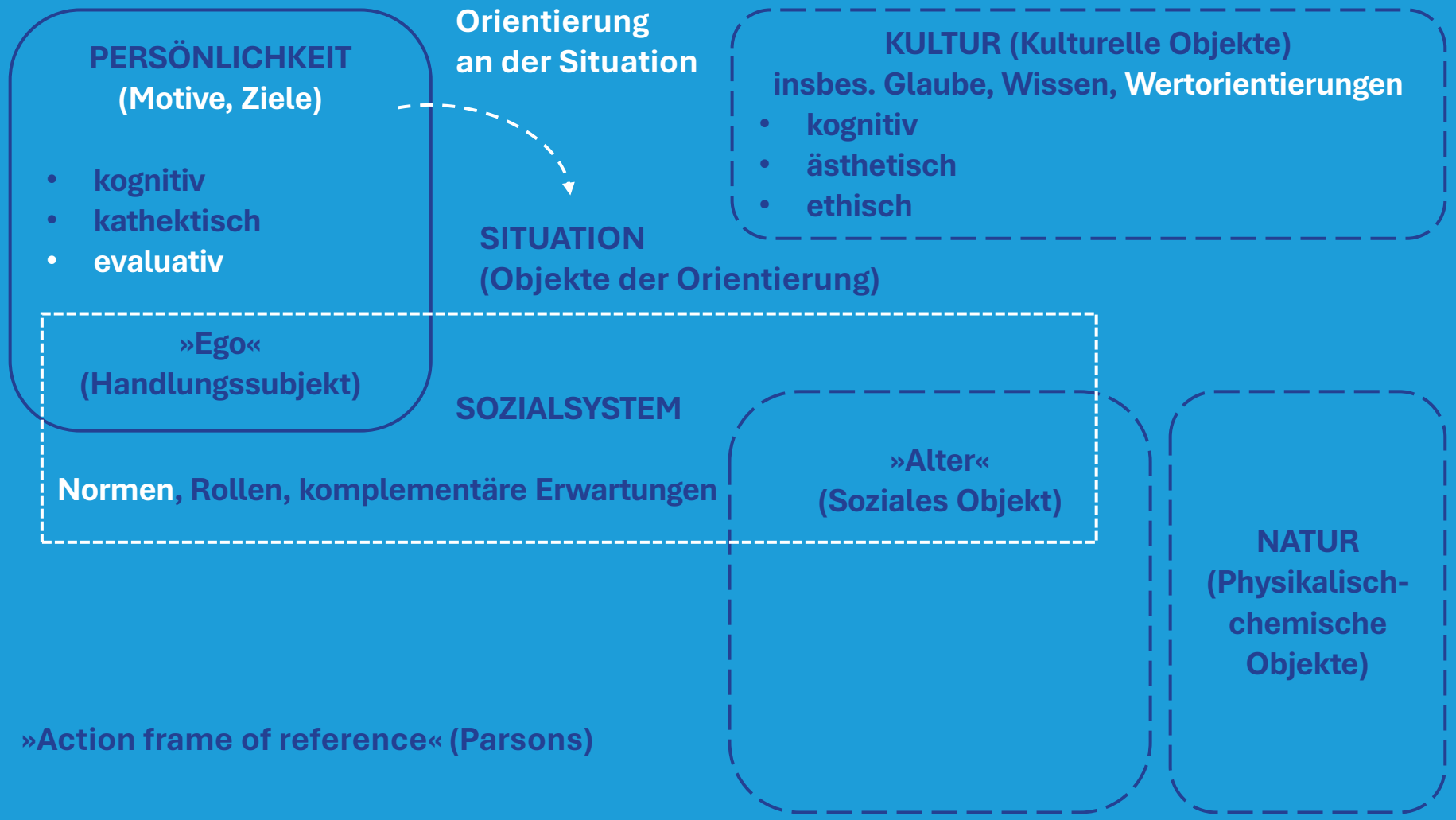
→ **Akteurinnen und Akteure handeln**
→ **in einer (sozialen) Situation**
→ **mit Bezug auf Ziele und Zwecke**
→ **geleitet durch Werte und Normen**

Mit anderen Worten:
(Soziales) Handeln impliziert Bewertung mit Blick in die Zukunft durch Handhabung und Bewältigung von (doppelter) Kontingenz

→ ***homo homini lupus***
→ ***bellum omnium contra omnes***
→ ***Hobbesian problem of order***

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation



»Action frame of reference« (Parsons)

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

Zweitens ist **Evaluation und »ihre« Zeit** Ausdruck gesellschaftlicher **Managerialisierung** und in Europa bzw. im deutschsprachigen (D-A-CH) Raum wesentlich ein **Kind der 1990er Jahre**

→ **US-Evaluationstradition seit den 1960ern**, einzelne Evaluationspraktiken auch in Europa
→ Kein Produkt der 1990er, aber **expandierende Breitenwirkung und politische Zentralität**
→ Zunehmend Entstehung von **Fachgesellschaften** (DeGEval 1997, SEVAL 1996, EES 1996)
→ Getrieben durch **New Public Management, europäische Förderlogiken, Reformdruck, …**

Mit anderen Worten:
Evaluation ist seit den 1990er nicht mehr vereinzelte Praxis, sondern strukturell verankertes Instrument zur Bewältigung von **Kontingenz**

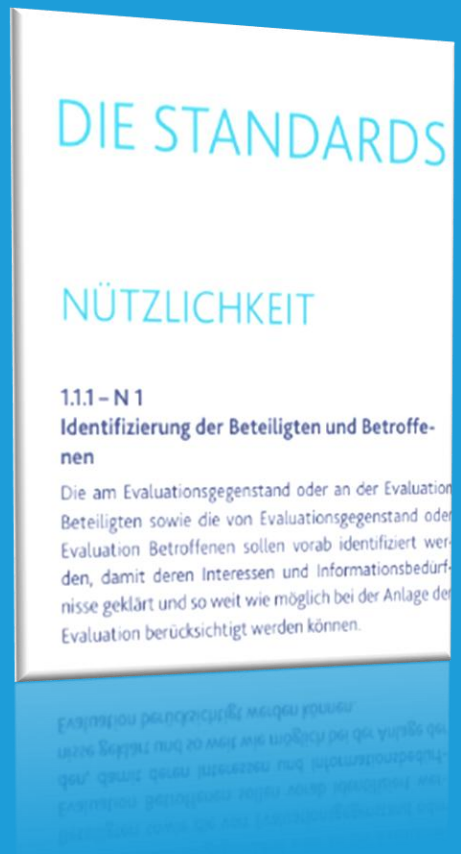
pixabay

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

	konsumatorischer Bezug (Gegenwart)	instrumenteller Bezug (Zukunft)
Externer Bezug	goal-attainment	adaptation
Interner Bezug	integration	latent patterns

»AGIL-Schema« (Parsons)



www.paulreinbacher.at

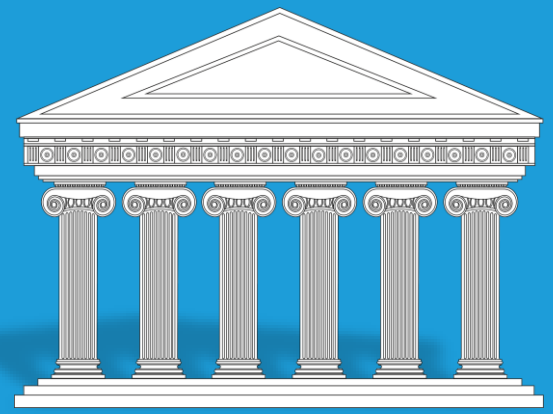
(4) Äußere Zeit der Evaluation

Drittens ist Evaluation und »ihre« Zeit sozialwissenschaftlich betrachtet eine »Institution« bzw. Ergebnis gesellschaftlicher »Institutionalisierungsprozesse« der »longue durée« (Braudel)

→ Auf Werten errichtete Struktur als »Konsensfiktion« (Vaihinger)
→ Durch die Gesellschaft festgesetzte »soziale Tatsachen« (Durkheim)
→ Eine soziale Konstruktion »am Rande des Chaos« (Berger & Luckmann)
→ Stabilisierung durch »Erwartungserwartungen« (Luhmann)

Mit anderen Worten:
Die dauerhafte Lösung gesellschaftlicher Problemlagen durch die Transformation von Kontingenz in Notwendigkeit

→ Normative Rollenstrukturen
→ Werte zu deren Legitimation
→ Funktionen und Leistungen



pixabay

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation

Mit anderen Worten: Evaluation ist ein **Epiphänomen gesellschaftlicher Entwicklung**

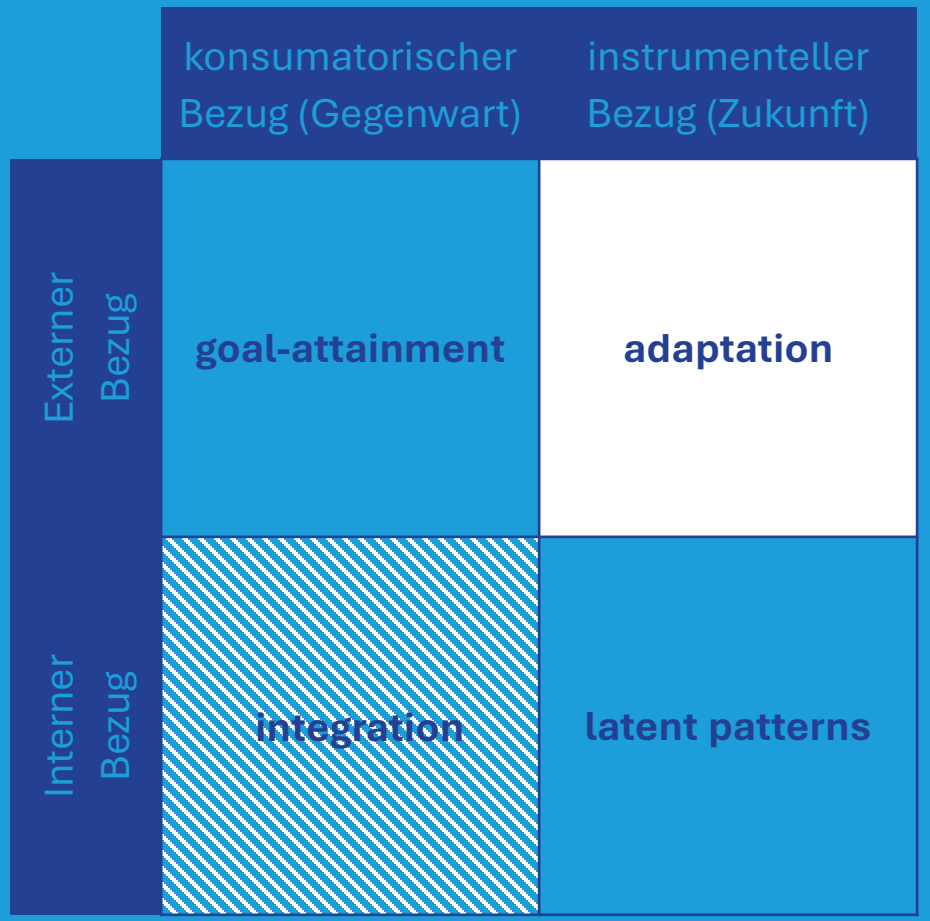
Trends in Richtung individueller und instrumenteller Orientierung:
»institutionalized individualism« und **»instrumental activism«** (Parsons)
→ **»institutional change«**

Rückbau kollektiver, konsumatorischer Wertmuster
(bspw. *universitas magistrorum et scholarium*)
→ **»institutional innovation«**

Die Folgen sind einerseits **»adaptive upgrading«** (als Wirkung),
zugleich andererseits **»integrative strains«** (als Nebenwirkung)

www.paulreinbacher.at

(4) Äußere Zeit der Evaluation



»AGIL-Schema« (Parsons)

Stärkung instrumentell-externer Bezüge führt zur Schwächung konsumatorisch-interner Bezüge

www.paulreinbacher.at

Agenda

(1) Intro: Zeit und Evaluation

(2) Innere Zeit der Evaluation

(3) Zwischen-Zeit der Evaluation

(4) Äußere Zeit der Evaluation

(5) Outro: Evaluation und Zufall

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

»Was ein Tier wahrnimmt, ist diesseits, was ein göttlicher Intellekt anschaut, jenseits der Zeit. […] Zeitbewusstsein *ist* die den Menschen bestimmende Einheit von Sinnlichkeit und Verstand.«

A. Rödl, Kategorien der Zeitlichkeit (2005)

»Eliminierung der Zeithorizonte Zukunft und Vergangenheit eliminiert mit den Möglichkeiten auch die Notwendigkeiten des Handelns.«

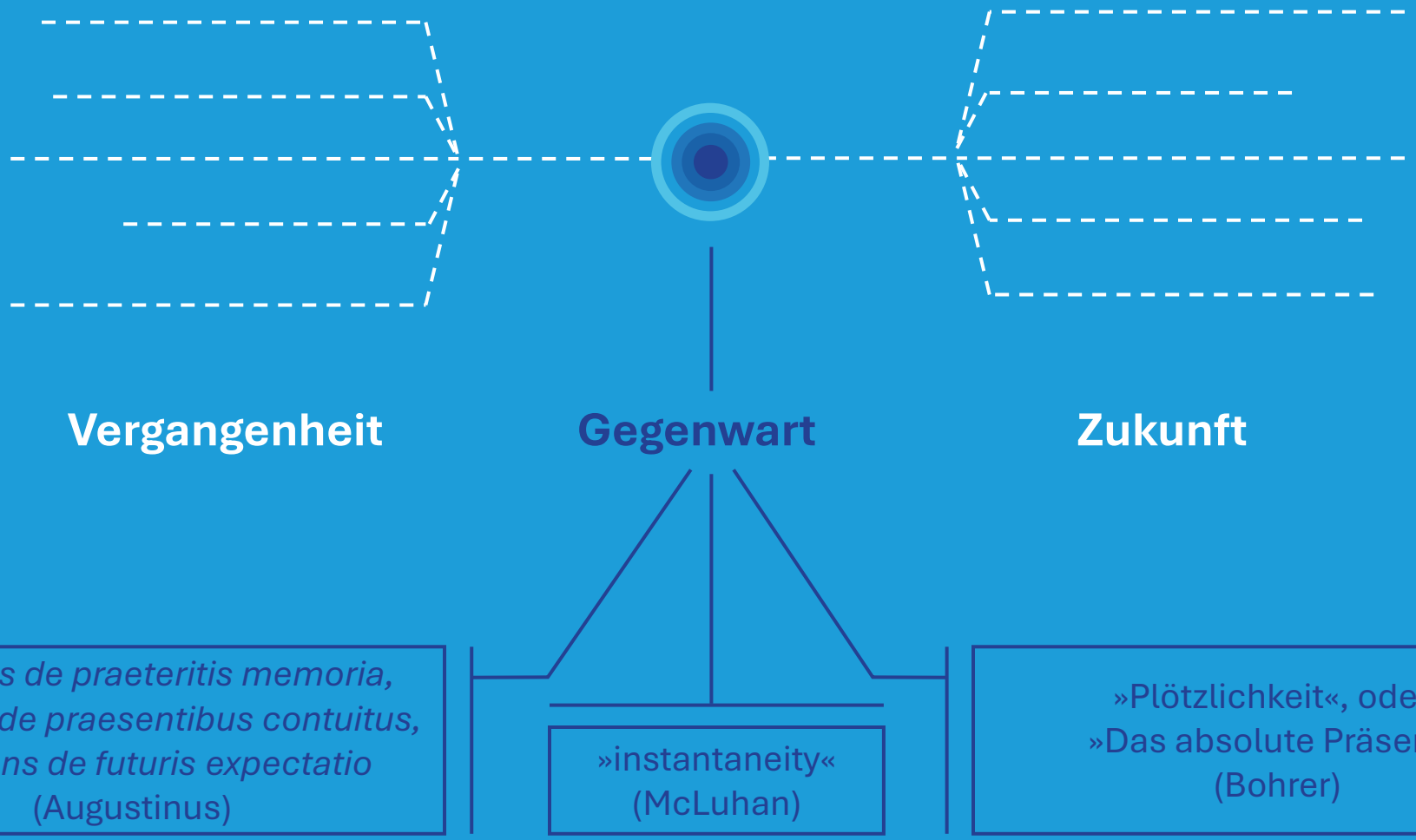
N. Luhmann, Temporalstrukturen des Handlungssystems (1981)

»Das Grundproblem der Zeit ist die Zukunft.«

M. Heidegger, Der Begriff der Zeit (1924)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall



www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Vergangenheiten, Gegenwarten und Zukünfte einer temporal strukturierten Praxis

Erfahrung → Evaluation ← Erwartung

Evaluation ist eingezwängt zwischen »Erfahrungsraum« und »Erwartungshorizont« (Koselleck)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Dominanz des empiristisch-aktionistischen (managerialistischen?) Paradigmas

Evaluation → Evidenz (Empirie) → Entscheidung

Was sind jeweils »vorzeigbare Gründe des Handelns« *ex-post/ex-ante*? (Luhmann)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

»AA: Die grundlegende These des Post-Zeitgenössischen [post-contemporary] lautet, dass die Zeit sich verändert. […] Wir haben keine lineare Zeit mehr im Sinne einer Vergangenheit, auf die die Gegenwart und die Zukunft folgen. Es ist eher umgekehrt: Die Zukunft ereignet sich vor der Gegenwart, die Zeit kommt aus der Zukunft.«
A. Avanessian & S. Malik (Hrsg.), Der Zeitkomplex: Postcontemporary (2016)

»Wir haben die Wahl, wer wir werden möchten, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entschieden haben.«
H. von Foerster, Kybernethik (1993)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Abwesenheit der Vergangenheit + Ungewissheit der Zukunft = Gegenwart der Spekulation

Antizipation → Aktion → Akzeleration

Gestaltung der Gegenwart durch die Zukunft statt Primat der Vergangenheit (Avanessian)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Unvermeidbarkeit des »systemischen Dreischritts« im Umgang mit sozialer Komplexität

Komplexität → Kontingenz → Konflikt

Wie verändert eine Entscheidung uns und unsere Zukunft? (Kierkegaard, Sartre)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

»**Computer** brauchen kein faktisches Wissen über die Welt oder über ihre Zusammenhänge. […] Sie ersetzen Wahrheit durch **Wahrscheinlichkeit**. […] Die größte Schwäche von lernenden Maschinen ist, dass sie nicht nach Regeln funktionieren.«
M. Pankow, Die wahrscheinliche Wahrheit (2026)

»**Digitalisierung** ist der Schritt von der Wirklichkeit zur Möglichkeit […] **Stochastische Modelle** sind Modelle, die Ereignissen eine Zufälligkeit unterstellen, die sich selbst beschränkt. […] Man ›zähmt‹ den Zufall mithilfe des Zufalls …«
D. Baecker, ~~Digitalisierung~~ (2026)

www.paulreinbacher.at

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Temporale Komplexität verschachtelter Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftshorizonte

Endliche Wirklichkeit ↔ Bedingte Bewertung ↔ Unendliche Wahrscheinlichkeit

Annahme einer Synchronisation von Systemreferenzen als Ausgangspunkt (Baecker)

www.paulreinbacher.at

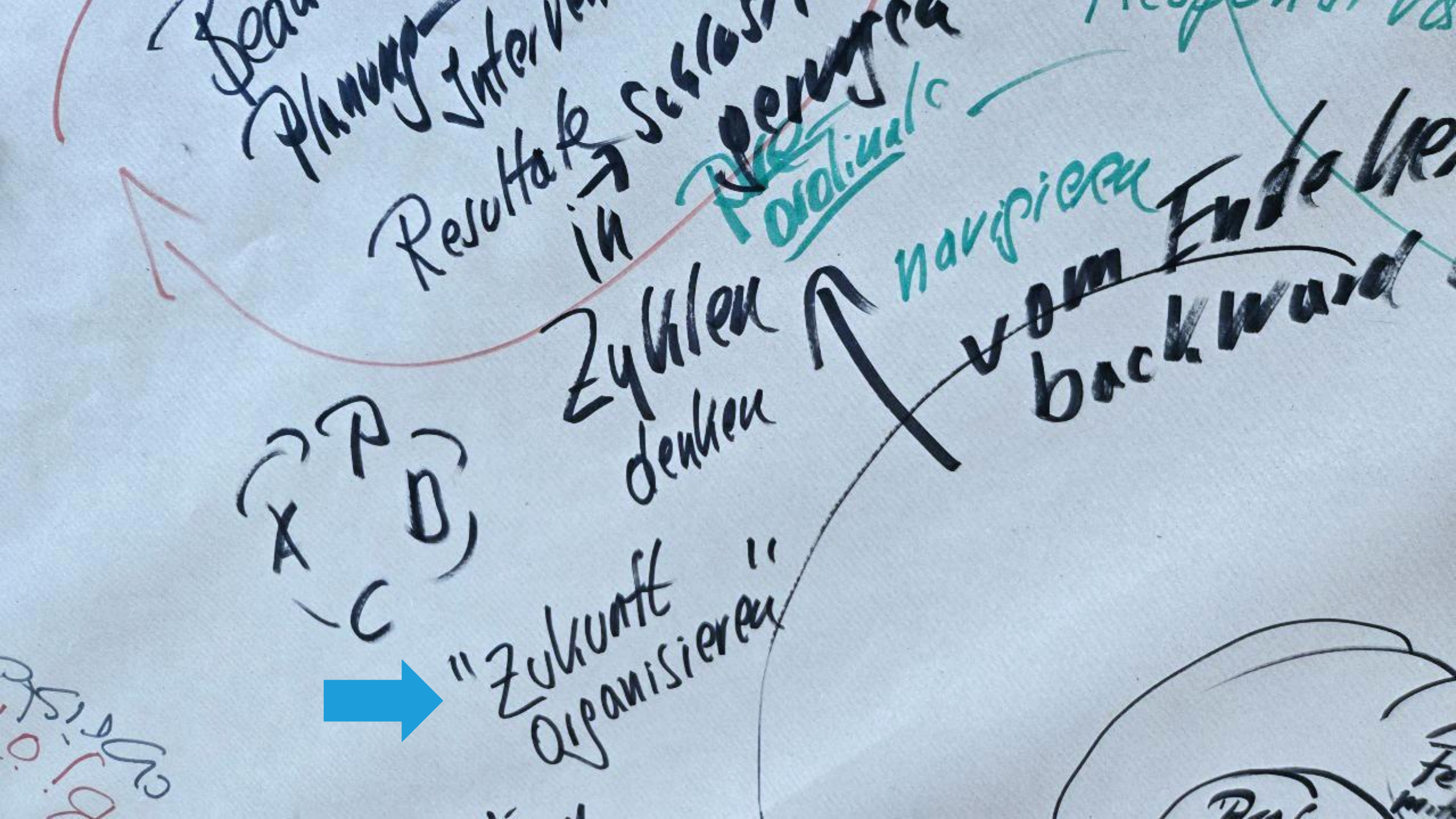
(5) Outro: Evaluation und Zufall

Heuristische Funktion des Zufalls in der Evolution einer stochastischen Welt

Beobachtung (Bewertung) *ex ante* ↔ Bewusstsein für Serendipität ↔ Bedeutung *ex post*

Wenn Evaluation den Horizont schließt – kann/soll Serendipität ihn für Evolution öffnen?

www.paulreinbacher.at


Planung
Resultat
in
Zyklen denken
navigieren
vom Ende
backward
P
D
A
C
"Zukunft organisieren"

(5) Outro: Evaluation und Zufall

Heuristische Funktion des Zufalls in der Evolution einer stochastischen Welt

Beobachtung (Bewertung) *ex ante* ↔ Bewusstsein für Serendipität ↔ Bedeutung *ex post*

Wenn Evaluation den Horizont schließt – kann/soll Serendipität ihn für Evolution öffnen?

»Es herrscht nicht der Zufall, sondern der sich selbst begrenzende, einen überraschenden Ort findende Zufall.«

»Entscheidend für den Erfolg der Kulturform Virtualität ist […] der glückliche, wenn man so will: disruptive Zufall, der auf ein noch nicht entdecktes Netzwerk trifft und es ausbeutet. Zufälle bewähren sich als Anfänge […]«

D. Baecker, ~~Digitalisierung~~ (2026)

www.paulreinbacher.at

DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

Vielen Dank!

Paul Reinbacher
www.paulreinbacher.at

pixabay