



# Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund

Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die  
Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft  
(SEVAL-Standards)

Thomas Widmer

Bern, 2005

*Die Bundesversammlung sorgt dafür, dass die Massnahmen  
auf ihre Wirksamkeit überprüft werden*

*Art. 170 BV Überprüfung der Wirksamkeit*

*sorgt dafür, dass die Massnahmen auf ihre Wirksamkeit*

Der vorliegende Leitfaden wurde im Rahmen eines Mandates des Bundesamtes für Justiz durch Thomas Widmer, Leiter des Forschungsbereichs ‚Policy-Analyse & Evaluation‘ am Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich, erarbeitet. Er wurde bei der Erarbeitung des Leitfadens durch Christian Moser und Sophie Perrin unterstützt. Zur Optimierung des Leitfadens beigetragen haben:

- Werner Bussmann, Bundesamt für Justiz (Projektbegleitung)
- Thomazine von Witzleben, Bundesamt für Justiz
- Kurt Bisang, Bundesamt für Energie
- Herbert Brunold, Bundesamt für Gesundheit
- Thomas Bürgi, Schweizerische Bundeskanzlei
- Renate Clemençon, Bundesamt für Justiz
- Daniel Janett, Parlamentarische Verwaltungskontrolle
- Vinzenz Jung, Bundesamt für Landwirtschaft
- Marlène Läubli Loud, Bundesamt für Gesundheit
- Sabina Mächler, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
- Bruno Nideröst, Eidgenössische Finanzkontrolle
- Irene Rehmann, Staatssekretariat für Bildung und Forschung
- Jürg Römer, Generalsekretariat EFD
- Elisabeth Suter, Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft
- Holger Tausch, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit

Die Verantwortung für den Inhalt des Leitfadens liegt beim Autor und bindet keine der vorgenannten Personen oder Institutionen.

### **Impressum**

Thomas Widmer. Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund. Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Bern 2005. Erarbeitet im Auftrag des Bundesamts für Justiz.

Internetfundstelle: [http://www.ofj.admin.ch/ejpd/de/home/themen/staat\\_und\\_buerger/ref\\_evaluation/ref\\_umsetzung\\_art.html](http://www.ofj.admin.ch/ejpd/de/home/themen/staat_und_buerger/ref_evaluation/ref_umsetzung_art.html)

# Einleitung

## Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund

Der Leitfaden verfolgt die Absicht, den mit Evaluation befassten Stellen beim Bund gestützt auf einschlägige Qualitätsrichtlinien der Evaluation handlungsrelevante Hinweise zur Durchführung von Wirksamkeitsüberprüfungen zu geben und damit einen Beitrag zur Qualitätssicherung zu leisten. Der Leitfaden orientiert sich dabei an den spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen der Bundesverwaltung bei der Durchführung von Wirksamkeitsüberprüfungen im Sinne von Artikel 170 der Bundesverfassung (vgl. Mader 2005).

Die Interdepartementale Kontaktgruppe „Wirkungsprüfungen“ hat in ihrem Bericht (IDE-KOWI 2004: 45-49; vgl. Mader 2005) festgehalten, dass der Begriff der Wirksamkeitsüberprüfung Instrumente wie Evaluation, Controlling, Monitoring u.a. umfasst. Der vorliegende Leitfaden bezieht sich in erster Linie auf Evaluationen (im Sinne von Vollzugs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen; aber ohne Personal-, IKT- und Rüstungs- und andere Produktevaluation) und kann nur teilweise auf andere Instrumente der Wirksamkeitsüberprüfung übertragen werden. Unter einer Evaluation wird in diesem Leitfaden ganz allgemein eine wissenschaftliche Dienstleistung verstanden, die sich mit der systematischen und transparenten Bewertung eines Gegenstandes befasst. Um den Leitfaden möglichst konkret ausgestalten zu können, orientiert er sich in erster Linie an Evaluationen, die

- eine (oder mehrere) Massnahme(n) des Bundes (Gesetze, Programme, Projekte, Konzepte etc., nicht aber Organisationen, Institutionen und Personen) zum Gegenstand haben,
- an eine verwaltungsexterne Stelle (privates Büro, universitäres Institut) vergeben werden,
- entweder begleitend oder retrospektiv (nicht aber prospektiv) durchgeführt werden und
- eine summative Zielsetzung (mit teilweise formativen Elementen) verfolgen,

wobei sein Inhalt in wesentlichen Teilen auch auf andere Formen der Evaluation anwendbar ist.

Eine summative Evaluation ist eine „Bilanz-evaluation“, die eine Beurteilung im Sinne einer Zwischen- oder Schlussbilanz vornimmt. Formative Evaluationen sind „Verbesserungsevaluationen“, die interne Lern- und Optimierungsprozesse anregen und damit einen Beitrag zur Verbesserung des Evaluationsgegenstandes leisten wollen (vgl. Widmer 2004: 85-6)

Der vorliegende Leitfaden kann nicht die Funktion eines umfassenden Hand- oder Lehrbuches erfüllen. Wenn Grundkenntnisse der Evaluation fehlen, sollte man sich bei der Durchführung nicht alleine auf den vorliegenden Leitfaden abstützen, sondern ergänzend weitere Dokumente konsultieren und/oder sich durch Fachstellen mit Evaluationserfahrung unterstützen lassen.

Der Leitfaden stützt sich auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft, die nachfolgend kurz vorgestellt werden.

## Die Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft

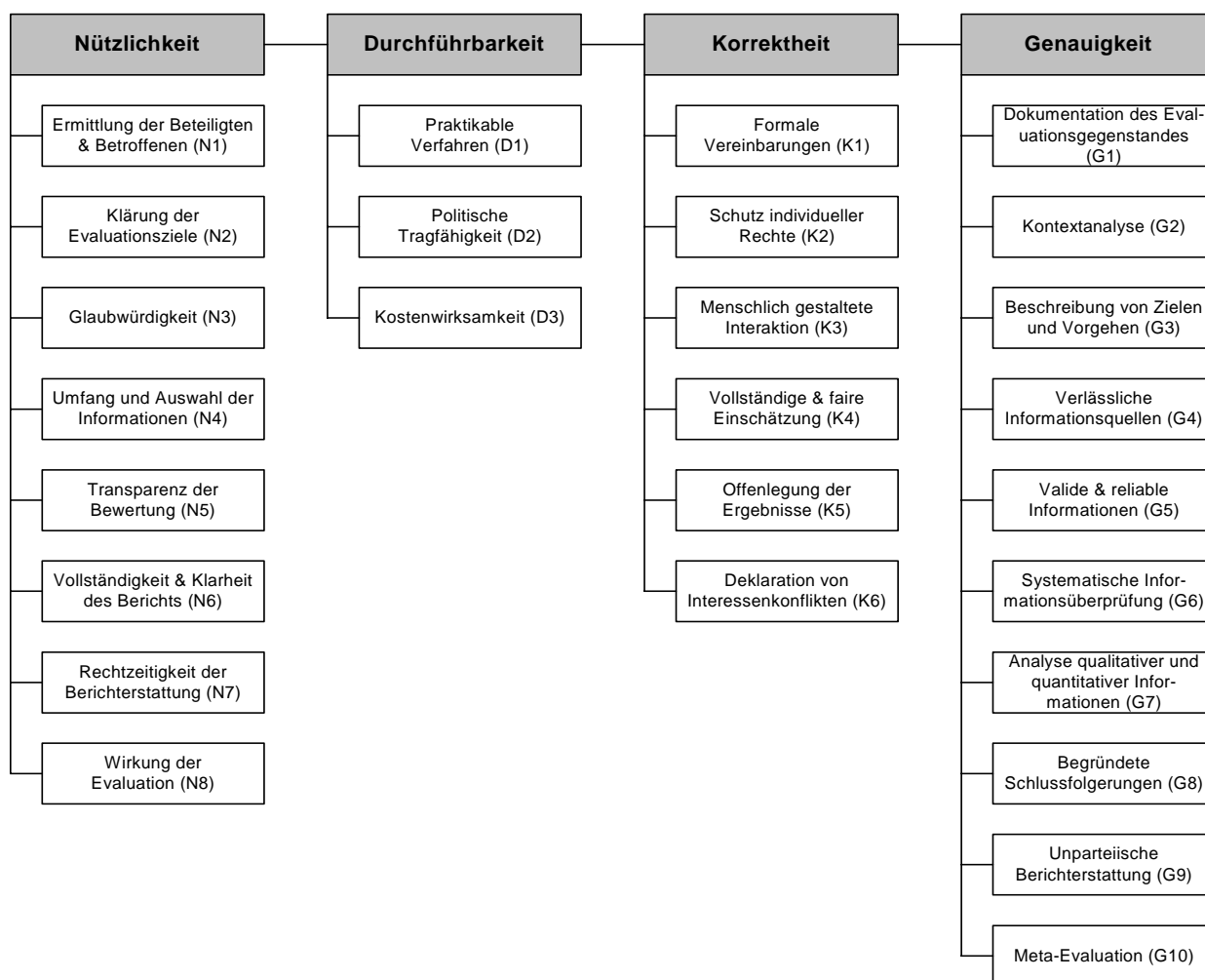
Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) hat im Jahre 2000 Qualitätsanforderungen an professionelle Evaluationen definiert. Diese so genannten SEVAL-Standards (Widmer et al. 2000) sollen einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluationstätigkeit in der Schweiz leisten. Ihre Einhaltung verspricht eine Verbesserung der Glaubwürdigkeit, Qualität und Vertrauenswürdigkeit von Evaluationsergebnissen. Bei der Formulierung der SEVAL-Standards wurde speziell darauf geachtet, dass sie sich – mit Ausnahme von Personalevaluationen – für Evaluationen aller Art eignen. Die Standards richten sich an alle Personen, die an Evaluationen beteiligt sind oder diese beeinflussen, unter anderem an Evaluatorinnen und Evaluatoren sowie Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Die SEVAL-Standards sind als Maximalanforderungen formuliert und beschreiben die in jedem Fall anzustrebenden, aber nur unter optimalen Bedingungen vollständig erreichbaren Qualitätsziele. Im konkreten Einzelfall

wird es demnach nicht möglich sein, sämtliche Standards gleichermaßen zu berücksichtigen. Vielmehr gilt es, die Standards unter Berücksichtigung der konkreten Situation anzuwenden, wobei Abweichungen von den Standards begründet werden sollten.

Die insgesamt 27 SEVAL-Standards sind vier Qualitätsdimensionen zugeordnet (Widmer et al. 2000: 4, 6, 7, 10):

- Acht **Nützlichkeitsstandards (N)** stellen sicher, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Evaluationsnutzerinnen und -nutzer ausrichtet.






- Drei **Durchführbarkeitsstandards (D)** stellen sicher, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt wird.
- Sechs **Korrektheitsstandards (K)** stellen sicher, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der Beteiligten und Betroffenen gebührende Aufmerksamkeit widmet.
- Zehn **Genauigkeitsstandards (G)** stellen sicher, dass eine Evaluation gültige und verwendbare Informationen hervorbringt und vermittelt.



Die SEVAL-Standards folgen einer thematischen Strukturierung. Um die Verwendung der SEVAL-Standards in der Bundesverwaltung zu erleichtern, werden sie im Folgenden den Phasen eines Evaluationsprozesses zugeordnet.

## Qualitätssicherung im Projektzyklus

Die wichtigsten Tätigkeiten, welche die Auftraggeberin zur Qualitätssicherung von Evaluationen ergreifen sollte, werden entlang von fünf funktionalen Phasen eines idealisierten Evaluationsprozesses<sup>1</sup> dargelegt, namentlich:

- |                                                    |                                                                                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Planung                                         |  |
| 2. Ausarbeitung des Pflichtenhefts                 |  |
| 3. Auftragsvergabe                                 |  |
| 4. Begleitung der Evaluationsaktivitäten           |  |
| 5. Berichterstattung und Verbreitung der Resultate |  |

Die Ausführungen stellen dabei wenn immer möglich einen direkten Bezug zu spezifischen SEVAL-Standards her, ohne die Standards selbst im Detail auszuführen.<sup>2</sup> Aufgrund der Phasenorientierung sind Mehrfachnennungen einzelner Standards unumgänglich, da ihnen je nach Evaluationsphase unterschiedliche Relevanz zukommt.

Der vorliegende Leitfaden wird ergänzt um Checklisten, welche die Verwendung des Leitfadens erleichtern sollen. Es ist jedoch zu betonen, dass diese nicht ohne Kenntnis des Leitfadens eingesetzt werden sollten. Weiter wird empfohlen, in Ergänzung zu diesem Leitfaden, die SEVAL-Standards zu konsultieren. Ein Verzeichnis im Anhang verweist auf wichtige gesetzliche Grundlagen sowie auf weiterführende Dokumente und Literatur.

---

<sup>1</sup> Im Leitfaden des Bundesamtes für Landwirtschaft wird eine dreiphasige Strukturierung vorgenommen, wobei jede der drei Phasen mit Flussdiagrammen weiter detailliert wird (BLW o.D.)

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Ausführungen unter: [http://www.seval.ch/de/documents/seval\\_Standards\\_2001\\_dt.pdf](http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf).

# 1. Planung

Die Planungsphase umfasst im Wesentlichen die Abklärung des Evaluationsbedarfs, die Klärung der Evaluierbarkeit sowie den Entscheid zur Durchführung einer Evaluation (resp. den Verzicht auf eine Evaluation). Sollte dieser Entscheid positiv ausfallen, ist ein Eintrag in die Datenbank ARAMIS vorzunehmen.<sup>3</sup>

## Ermittlung und Einbezug der beteiligten und betroffenen Akteure (N1, N8, D2, K3, K6)

Die Beteiligten & Betroffenen einer Evaluation („stakeholders“) werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse bei der Planung und Durchführung berücksichtigt werden können. Namentlich sind die Verantwortlichen für die Konzeption, Finanzierung und Umsetzung der zu evaluierenden Massnahme sowie deren Adressaten frühzeitig einzubeziehen, um Vertrauen und Kooperationsbereitschaft zu schaffen. Nur wenn die Beteiligten & Betroffenen weitgehend vom Nutzen der Evaluation überzeugt sind, sind eine angemessene Umsetzung der Ergebnisse und Empfehlungen und damit eine entsprechende Wirkung der Evaluation zu erwarten. Bereits in der Planungsphase ist deshalb abzuklären, auf welche Weise (z. Bsp. Steuerungsgruppe, Begleitgruppe)<sup>4</sup> die unterschiedlichen verwaltungsinternen und -externen Perspektiven und Bedürfnisse in die Planung und Begleitung der Evaluation einzubeziehen sind.<sup>5</sup>

Können zusätzlich die verschiedenen Bedürfnisse der wichtigsten Interessengruppen und politischen Meinungsführer identifiziert und soweit möglich berücksichtigt werden, sind negative Reaktionen auf das Evaluationsprojekt eher absehbar und treten unter Umständen gar nicht erst auf.

Die frühzeitige Ermittlung der Bedürfnisse der diversen Beteiligten & Betroffenen trägt

schliesslich auch dazu bei, allfällige Interessenkonflikte rechtzeitig zu erkennen und einen Weg zu finden, mit diesen ohne Beeinträchtigung der Evaluationsziele umgehen zu können.

Selbstredend sind die im Rahmen der Planungsphase seitens der Auftraggeberin initiierten Kontakte zu den Beteiligten & Betroffenen fair sowie deren sozialen und kulturellen Umfeld angemessen zu gestalten.

## Klärung der Evaluationsziele (N2)

*Formative* Evaluationen („Verbesserungsevaluationen“) werden mit dem Ziel durchgeführt, Lernprozesse auszulösen und die Wirkung einer Massnahme durch Rückmeldungen über den Umsetzungsprozess zu verbessern. *Summative* Evaluationen („Bilanzevaluationen“) zielen darauf ab, anhand einer Beurteilung des Erfolgs bzw. Misserfolgs einer Massnahme Rechenschaft über staatliches Handeln abzulegen. Während für Evaluationen mit einer formativen Zielsetzung auch eine interne Durchführung der Evaluation zweckmässig sein kann, sollten summative Evaluationen aufgrund ihrer speziellen Funktion an eine unabhängige Stelle vergeben werden. Im Hinblick auf eine angemessene Projektorganisation ist es von Vorteil, diese beiden Evaluationsfunktionen auseinander zu halten und zumindest eine graduelle Fokussierung auf eine der beiden Zwecksetzungen vorzunehmen.

Klarheit aller Beteiligten & Betroffenen über den Zweck und die leitende Fragestellung ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Evaluation. Dies verhindert Missverständnisse und übersteigerte Erwartungen.

Evaluationen können kaum sämtliche Informationsbedürfnisse bezüglich einer Massnahme erfüllen. Eine transparent begründete und präzise formulierte Fragestellung ist deshalb zentral. Häufig ist die Formulierung der Evaluationsfragen in der Planungsphase noch nicht abschliessend möglich, so dass im Rahmen der Formulierung des Pflichtenheftes und der Auftragsvergabe eine verbindliche Verständigung nötig wird (vgl. Kapitel 2 Pflichtenheft und Kapitel 3 Auftragsvergabe).

<sup>3</sup> Siehe [www.aramis.admin.ch](http://www.aramis.admin.ch) sowie die ARAMIS-Verordnung (SR 420.31)

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 4: Begleitung der Evaluation, wo die unterschiedlichen Rollen von Steuerungs- und Begleitgruppen detailliert umschrieben sind.

<sup>5</sup> Zur Frage der organisatorischen Einbettung der Evaluationsfunktion in der Bundesverwaltung vgl. Contrôle fédéral des finances (2005), IDEKOWI (2004) und Widmer et al. (2001).

### Der richtige Zeitpunkt der Evaluation (N7)

Aus dem Verwendungszweck ergeben sich in der Regel auch die zeitlichen Anforderungen an den Evaluationsprozess. Bereits in der Planungsphase sollte deshalb abgeschätzt werden, wann die Zwischen- und Endergebnisse der Evaluation den Adressaten den höchsten Nutzen bringen. Dabei ist zu beachten, dass zwischen der Berichterstattung und anstehenden Entscheidungen eine realistische Zeitspanne zur internen Verarbeitung und Aufbereitung der Ergebnisse und Empfehlungen eingeplant wird.

Mit Blick auf die zeitliche Dimension der Planung gilt es ferner dem Umstand Rechnung zu tragen, dass (besonders mittelbare) Wirkungen einer zu evaluierenden Massnahme oft erst mit einiger Verzögerung (je nach Gegenstand 1-5 Jahre oder mehr) einsetzen.

### Informationszugang (D1, K3)

Ohne adäquate Informationen lässt sich die Fragestellung einer Evaluation empirisch nicht bearbeiten. Deshalb sollte bereits in der Planungsphase der Zugang zu zentralen verwaltungsinternen und -externen Datenbeständen und Informationsquellen soweit als möglich abgeklärt und gesichert werden. Dabei sind rechtliche Vorschriften (etwa Datenschutz<sup>6</sup>) wie auch die Mitwirkungsbereitschaft datenführender Stellen zu beachten. Ein endgültiger Überblick über die für die Evaluation notwendigen Informationen kann allerdings erst nach Ausarbeitung des Evaluationskonzepts durch das Evaluationsteam geschaffen werden.

### Kostenwirksamkeit (D3)

Eine Evaluation ist nur dann sinnvoll, wenn die von ihr zu erwartenden Wirkungen gleich gross oder grösser sind als ihre Kosten. Es ist zu prüfen, ob eine Evaluation das geeignete Instrument darstellt, da möglicherweise andere Instrumente zur Verfügung stehen, welche im konkreten Fall kostenwirksamer sind als eine Evaluation. Zur Optimierung der Kostenwirksamkeit sind weiter bereits beste-

hende oder geplante Evaluations- und Forschungsvorhaben innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung zu identifizieren und auf Synergieeffekte hin zu überprüfen. Weiter ist zu eruieren, inwiefern bereits bestehende oder in anderem Zusammenhang entstehende Datenbestände zur Reduktion der Evaluationskosten beigezogen werden können. Nicht zuletzt ist zu klären, wie eine Evaluation genutzt werden soll, um Anhaltspunkte dafür zu erhalten, welche Wirkungen sie entfalten kann.

Eine geplante Evaluation hat namentlich dann ein Potenzial, kostenwirksam zu werden, wenn sie dazu beitragen kann,

- Möglichkeiten zur Verbesserungen der Massnahme, ihres Vollzugs oder bei den Wirkungen zu ermitteln;
- wirtschaftlichere Alternativen zum Vollzug oder zur Wirkungserzeugung bereitzustellen;
- (un)wirksame und/oder (un)wirtschaftliche Massnahmen(teile) zu identifizieren;
- Informationen zu beschaffen, die bei den Beteiligten & Betroffenen oder einer breiteren Öffentlichkeit einen grossen Nutzen stiften.

<sup>6</sup> Siehe „Bundesgesetz vom 19. Juni 1992 über den Datenschutz (DSG)“, SR 235.1. [http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_1.html) sowie „Verordnung vom 14. Juni 1993 zum Bundesgesetz über den Datenschutz (VDSG)“, SR 235.11 [http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_11.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_11.html); vgl. Brunner 2004.

## Checkliste zur Planung einer Evaluation

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	un-klar	
<b>Ermittlung und Einbezug der Beteiligten und Betroffenen (N1, N8, D2, K3, K6)</b>					
Sind die Beteiligten & Betroffenen der geplanten Evaluation bekannt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten & Betroffenen bekannt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist die Bildung einer Steuerungsgruppe für das weitere Vorgehen zweckmässig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist die Bildung einer Begleitgruppe für das weitere Vorgehen zweckmässig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Klärung der Evaluationsziele (N2)</b>					
Ist der Zweck der Evaluation ausreichend präzise formuliert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist geklärt, ob die Evaluation formativ oder summativ ausgerichtet werden soll?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind die Evaluationsfragen so weit möglich festgelegt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist die Auswahl der Evaluationsfragen ausreichend begründet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind Zweck und Fragen der Evaluation den Beteiligten & Betroffenen bekannt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Der richtige Zeitpunkt der Evaluation (N7)</b>					
Ist die Evaluation angesichts ihrer Ziele und Fragen zeitgerecht angelegt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist geklärt, zu welchem Zeitpunkt die Evaluationsergebnisse den grössten Nutzen erzielen können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Informationszugang (D1, K3)</b>					
Wurde der Zugang zu bereits jetzt bekannten wichtigen Daten- und Informationsquellen abgeklärt und gesichert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Kostenwirksamkeit (D3)</b>					
Wurden allfällige Synergieeffekte zu bereits bestehenden oder geplanten Evaluations- und Forschungsvorhaben innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung abgeklärt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist geklärt, wie die Evaluation genutzt werden soll?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind Synergiepotentiale zur Reduktion der Evaluationskosten so weit wie möglich geklärt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist die erwartete Wirkung mindestens gleich gross wie die Kosten der geplanten Evaluation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## 2. Ausarbeitung des Pflichtenhefts

Als Vorbereitung zur Ausschreibung eines Evaluationsauftrags empfiehlt es sich, ein möglichst klares, eingehendes und verständliches Pflichtenheft zu erarbeiten. Dies erleichtert den Offerierenden die Formulierung eines angemessenen Evaluationskonzepts und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Qualität der geplanten Evaluation.

### Hintergrund und Gegenstand der Evaluation (K1, G1, G2, G4)

Das Pflichtenheft informiert einleitend über den Hintergrund und den Gegenstand der Evaluation. Die zu evaluierende Massnahme wird in ihrem Kontext ausreichend genau beschrieben und die damit einhergehende Problemstellung erläutert. Die Offertstellung wird erleichtert, wenn Schlüsseldokumente im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand (z.B. wichtige Beschlüsse, Projektbeschreibungen, gesetzliche Grundlagen u.a.) dem Pflichtenheft beigelegt werden oder zumindest auf deren Fundorte hingewiesen wird. Daneben gilt es, den Anlass und die Motive für die Durchführung der Evaluation darzulegen sowie, soweit vorhanden, die rechtlichen Grundlagen für die externe Evaluationsvergabe zu erläutern (vgl. Kapitel 3 Auftragsvergabe).

### Evaluationsauftrag (N1, N2, G4)

Den Kern des Pflichtenhefts bildet der Evaluationsauftrag, der die Zielsetzung, die Fragestellung sowie die intendierte Nutzung der Resultate der Evaluation festhält. Die Ziele und Fragen der Evaluation sind die wichtigsten Anhaltspunkte für die Offerierenden im Hinblick auf die Erarbeitung eines Evaluationskonzepts. Sie sollten deshalb sehr sorgfältig und angemessen strukturiert formuliert werden. Falls bestimmte Evaluationsfragen prioritär zu bearbeiten sind, sollte dies in Form einer übersichtlichen Hierarchisierung verdeutlicht werden. Hilfreich sind Hinweise auf allfällige Vorarbeiten zur Evaluation oder auf bereits laufende oder geplante Vorhaben mit Bezug zur untersuchenden Massnahme.

Der Verwendungszweck der Resultate wird explizit aufgeführt und steht im Einklang mit dem Hauptziel der Evaluation. In der Bundesverwaltung dienen Evaluationen dem Zweck, „1) Rechenschaft über staatliches Handeln abzulegen, 2) Ansatzpunkte für Ver-

besserungen aufzuzeigen und Lernprozesse auszulösen, 3) Erkenntnisse über die Gestaltung und Anpassung staatlicher Massnahmen und deren Planung bereitzustellen und 4) generell das Wissen über staatliche Massnahmen bzw. die Erfolgsaussichten staatlichen Handelns zu erweitern“<sup>7</sup>. Im Hinblick auf eine spätere adressatengerechte Vermittlung der Resultate ist es zudem vorteilhaft, soweit möglich die unterschiedlichen Adressaten der Evaluation unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse detailliert aufzuführen. Schliesslich sind die erwarteten Leistungen und Produkte des Evaluationsteams darzulegen. Dabei ist auch über sprachliche Fragen (Originalsprache der Dokumente, allenfalls zu erstellende Übersetzungen) Klarheit zu schaffen. Neben Angaben zur mündlichen und/oder schriftlichen Berichterstattung können bereits im Pflichtenheft Vorgaben oder Vorschläge zu weiteren Formen der adressatengerechten Kommunikation der Zwischen- und/oder Schlussresultate gemacht werden.

### Organisatorische und praktische Informationen (N7, D3)

Das Pflichtenheft sollte die wichtigsten Eckdaten der Evaluation darlegen, um den Offerierenden einen zeitlichen Rahmen für die Konzipierung der diversen Arbeitsschritte vorzugeben. Neben der Festlegung einer realistischen Laufzeit der Evaluation sollte es die Termine für die Zwischen- und/oder Schlussberichterstattung vorgeben. Die zeitlichen Vorgaben sollten dabei für das Evaluationsteam realistisch und für die Auftraggeberin sowie allenfalls weitere Betroffene & Beteiligte zweckmässig sein. Bei der Planung der Zwischenberichterstattung soll auf eine möglichst sparsame Lösung hingearbeitet werden, die es dem Auftraggeber erlaubt, Zwischenergebnisse zeitgerecht zu nutzen und den allgemeinen Projektverlauf zu verfolgen. Der beste Zeitpunkt für die Berichterstattung ist dann, wenn die Adressaten den höchstmöglichen Nutzen aus den Ergebnissen erzielen können.

<sup>7</sup> Vgl. IDEKOWI (2004: 46).

Die finanziellen Vorgaben im Pflichtenheft sollten sich in der Regel beschränken auf die Festlegung eines Kostenrahmens bzw. eines Kostendachs für die Evaluation mit der Anforderung an die Offerierenden, transparent und ausreichend detailliert zu kalkulieren. Bei der Festlegung des Kostendachs ist an die Möglichkeit zu denken, dass gewisse administrative Arbeiten durch die Auftraggeberin oder weitere Bundesstellen in Eigenleistung erbracht werden können (z.B. Druck und Versand von Dokumenten, Organisation von Veranstaltungen etc.).

Es sind Angaben zu den Kontakt- und Auskunftspersonen der Auftraggeberin zu machen. Falls eine (verantwortliche) Steuerungsgruppe und allenfalls eine (beratende) Begleitgruppe gebildet worden sind oder werden, sind Angaben über deren Rolle, Aufgaben und Zusammensetzung nützlich.

Weiter erforderlich sind schliesslich Hinweise auf die Kriterien zur Beurteilung der Offerten, auf ihren erwarteten Umfang und Detaillierungsgrad sowie auf die Frist zur Einreichung. Letztere sollte dem Umfang der bei der Offerierung vorzunehmenden Abklärungen angemessen sein, die rechtlichen Vorgaben einhalten und keinesfalls unter einem Monat ab dem Zeitpunkt der Ausschreibung liegen.<sup>8</sup>

Zur Überprüfung des Pflichtenhefts kann die nachstehende Checkliste, welche eventuell auf die konkrete Situation (etwa auf amtspezifische Weisungen) angepasst werden sollte, beigezogen werden.

---

<sup>8</sup> Artikel 19 VoeB setzt folgende Minimalfristen: im offenen Verfahren für die Einreichung eines Angebotes 40 Tage ab der Veröffentlichung und im selektiven Verfahren für die Einreichung des Antrags auf Teilnahme 25 Tage ab der Veröffentlichung und zur Angebotsabgabe 40 Tage ab der Einladung

## Checkliste zur Erstellung eines Pflichtenhefts

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	un-klar	
<b>Hintergrund und Gegenstand der Evaluation (K1, G1, G2, G4)</b>					
Die der Evaluation zugrunde liegende Problemstellung wird angemessen erläutert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die zu untersuchende Massnahme wird in ihrem Kontext ausreichend genau beschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Schlüsseldokumente zum Untersuchungsgegenstand sind beigelegt oder mit Fundort aufgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Motive für die Durchführung der Evaluation sind transparent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die bestehenden rechtlichen Grundlagen für die externe Evaluationsvergabe werden dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Evaluationsauftrag (N1, N2, G4)</b>					
Die Ziele der Evaluation sind widerspruchsfrei formuliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Fragestellung ist klar und verständlich formuliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Auf allfällige bestehende, laufende und geplante Studien mit Bezug zum Evaluationsgegenstand wird hingewiesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die durch die Evaluation zu erbringenden Leistungen und Produkte sind dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Verwendungszweck der Evaluationsergebnisse wird angemessen erläutert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Adressaten der Evaluationsergebnisse werden differenziert aufgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die geplanten Massnahmen zur Verbreitung der Evaluationsergebnisse werden dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Organisatorische Vorgaben (N7, D3)</b>					
Die Laufzeit der Evaluation ist für die Bearbeitung der Fragestellung realistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Vorgaben für die Zwischenberichterstattung sind realistisch und zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Vorgaben für die Schlussberichterstattung sind realistisch und zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der vorgesehene Kostenrahmen für die Evaluation ist angemessen und realistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Angaben zum Auftraggeber sind ausreichend detailliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Form der Begleitung der Evaluation durch den Auftraggeber (Steuerungs- und /oder Begleitgruppe etc.) wird dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Weitere Hinweise</b>					
Die Kriterien zur Beurteilung der Offerten werden transparent dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der erwartete Detaillierungsgrad und Umfang der Offerte wird dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Frist zur Einreichung der Offerte ist rechtskonform und angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 3. Auftragsvergabe

Die Phase der Auftragsvergabe umfasst die Ausschreibung des Evaluationsauftrages bzw. das Einholen von Offerten, deren Überprüfung und Beurteilung sowie den Vertragsabschluss.

#### Einholen von Offerten

Die Vergabe von Evaluationsmandaten an verwaltungsexterne Auftragnehmer erfolgt im Einklang mit den submissionsrechtlichen Bestimmungen des Bundes. Diese sind im Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen vom 16. Dezember 1994 (BoeB, SR 172.056.1) und der entsprechenden Verordnung (VoeB, SR 172.056.11) geregelt.<sup>9</sup> Zur Qualitätssteigerung und Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Evaluationen wird dringend empfohlen, die Vergabe auch unterhalb der Schwellenwerte wenn immer möglich im Rahmen eines Konkurrenzverfahrens durchzuführen.

Zur Identifikation und Auswahl geeigneter Evaluatorinnen und Evaluatoren können Instrumente, die von entsprechenden Berufsorganisationen zur Verfügung gestellt werden, von Nutzen sein; so betreut etwa die Schweizerische Evaluationsgesellschaft in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Gesundheit eine Datenbank mit Suchfunktionen.<sup>10</sup>

#### Beurteilung von Offerten und Selektion (diverse SEVAL-Standards)

Die Beurteilung und Selektion von Offerten ist ein äusserst anspruchsvoller Vorgang, der nicht einer einzelnen Person innerhalb der auftraggebenden Bundesstelle, sondern einem angemessen zusammengesetzten Team oder der Steuerungsgruppe der Evaluation überlassen werden sollte. Die nachfolgend aufgeführten personellen, inhaltlichen, organisatorischen und übergreifenden Bewertungskriterien, die im Anhang in Form einer Checkliste verdichtet dargestellt sind, sollen dabei eine Unterstützung sein. Die individuelle Bedeutung der Bewertungskriterien hängt

jedoch stets vom konkreten Evaluationsprojekt ab.

*Inhaltliches (N1, N2, N4, D1, K2, G1, G2, G3, G5, G7, G10)*

Die Beurteilung der vorgeschlagenen Evaluationskonzepte bildet den Kern der Überprüfung der Offerten. Ihrer Bedeutung entsprechend sind hierfür ausreichende zeitliche Ressourcen einzuplanen und bei Bedarf zusätzliche Expertise (in der betreffenden Amtsstelle, bei Querschnittämtern oder mit externer Beratung) beizuziehen. Folgende Bewertungskriterien stehen im Vordergrund:

- *Problemverständnis:* Die Offerte sollte die zu evaluierende Massnahme wie auch deren Kontext knapp und prägnant dokumentieren, um Klarheit über den Evaluationsgegenstand zu schaffen. Ebenfalls zeigen sich die Offerierenden über den Anlass, den Zweck und den Hintergrund des Evaluationsauftrages informiert.
- *Zielsetzung und Fokus der Evaluation:* Die Zielsetzung und der Fokus der Evaluation stehen in Einklang mit den Vorgaben im Pflichtenheft. Abweichende, weiterführende oder neue Fragestellungen werden klar begründet und sind auf den Zweck der Evaluation abgestimmt.
  - Soll die Evaluation in erster Linie als summative oder als formative Evaluation stattfinden? Steht folglich die rückblickende (Zwischen-)Bilanz oder die Rückmeldung des Verbesserungspotentials einer Massnahme im Vordergrund der Evaluation?
  - Soll die Evaluation mit Blick auf den Politikzyklus den Vollzug<sup>11</sup> und/oder die Wirkungen<sup>12</sup> der Massnahme ermitteln und beurteilen?

<sup>9</sup> Vgl. dazu: [http://www.bbl.admin.ch/bkb\\_kbob/beschaffungswesen/index.html](http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/beschaffungswesen/index.html)

<sup>10</sup> Siehe <http://www.seval.ch/de/evaluator/index.cfm>

<sup>11</sup> Der Massnahmenvollzug umfasst 1) die Vollzugsplanung (Input), 2) die Verwaltungstätigkeit, d.h. den Einsatz rechtlicher, finanzieller, organisatorischer und personeller Ressourcen (Prozess) sowie 3) die Leistungen und Produkte der Verwaltung (Output) als Schnittstelle zwischen der Vollzugs- und Wirkungsebene.

<sup>12</sup> Die Massnahmenwirkungen bestehen 1) aus der Verhaltensänderung der Adressaten (unmittelbare

- *Evaluationsdesign*<sup>13</sup>: Das Design bzw. die Untersuchungsanlage der Evaluation ist die konzeptionelle Antwort auf die Fragestellung und zeigt auf, mit welcher Strategie die Zielsetzung der Evaluation erreicht werden soll. Das Evaluationsdesign sollte mindestens auf folgende Fragen eine Antwort geben:
  - Soll die Evaluation als Black-Box-Evaluation oder als erklärende bzw. „theoriegeleitete“ Evaluation stattfinden? Erstere stellt eine direkte Beziehung zwischen Massnahme und Wirkung her, wogegen letztere die wichtigsten Zwischenschritte in Form von mehr oder weniger detaillierten Wirkungsketten in die Analyse einbezieht und sich in der Regel an einem Wirkungsmodell („Theorie“) orientiert. Wirkungsevaluationen sollen wenn möglich zu ermitteln helfen, inwiefern Veränderungen in den Wirkungsdimensionen ursächlich auf die zu untersuchende Staatstätigkeit zurückgeführt werden können, und damit die Formulierung von Empfehlungen erleichtern.
  - Welche Vergleichsebenen können als Bewertungsgrundlage dienen? Die am häufigsten verwendeten Vergleiche sind der Längsschnittvergleich (wie Vorher-Nachher-Messungen), der Querschnittvergleich (inkl. der Kontrollgruppen-Vergleich) und der Soll-Ist-Vergleich (wie Zielerreichungsgrad, also ein Vergleich der Beobachtungen mit den angestrebten Massnahmenzielen). In der Regel erhöht eine Kombination verschiedener Vergleichsdimensionen die Aussagekraft einer Evaluation wesentlich.
  - Welche Beurteilungskriterien stehen im Vordergrund? Die häufigsten Kriterien bei Politikevaluationen sind die Zweckmässigkeit, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit.<sup>14</sup> Sind diese ausreichend präzise und klar definiert, so dass eine transparente Bewertung ermöglicht wird?
- *Evaluationsmethodik*: Die Offerte sollte darlegen, welche Methoden im Rahmen der Evaluation eingesetzt werden sollen. Bei der Beurteilung sollte speziell darauf geachtet werden, dass die vorgeschlagene Methodik eine systematische Analyse erlaubt, dass die Methodik angemessen, sparsam, praktikabel sowie ausreichend aussagekräftig und zuverlässig ist.
  - Forschungstechnik: Darunter sind die (meist) sozialwissenschaftlichen Verfahren der Datenerhebung (z.B. Befragung, Interviews, Dokumenten- und Inhaltsanalysen, Sekundärdaten) und der Datenauswertung (statistische Verfahren, interpretative Verfahren) zu verstehen. Evaluationen sollten wenn immer möglich einen multimethodischen Ansatz (Erhebung und Analyse von quantitativen und qualitativen Daten mittels verschiedener Verfahren) verfolgen. Dies verbessert in aller Regel die Zuverlässigkeit und Aussagekraft der Gesamtbeurteilung.
  - Praktikable, gültige und zuverlässige Datenerhebungsverfahren: Die Datenerhebungsverfahren werden so ausgewählt und dann eingesetzt, dass die damit gewonnenen Informationen ein Höchstmass an Gültigkeit und Zuverlässigkeit aufweisen. Gleichzeitig sind die Verfahren geeignet, die notwendigen Informationen effizient zu gewinnen und weder die Durchführung der Massnahme zu beeinträchtigen noch die von der Erhebung betroffenen Personen unnötig und übermässig zu belasten.
  - Umfang der Datenerhebung und Abklärung der Datenlage: Der vorgeschlagene Umfang der Datenerhebungen ist geeignet, die Kernfrage der Evaluation möglichst effizient zu beantworten. Die Ressourcen zur Datenerhebung sind entsprechend

---

Wirkungen) und 2) aus den ursächlich auf die Massnahme zurückführbaren Wirkungen und Nebenwirkungen in der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt (mittelbare Wirkungen; zentrale Ziel-dimensionen der Massnahme).

<sup>13</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Bussmann et al. (1997: 185-213).

---

<sup>14</sup> Zur Verwendung dieser drei Begriffe in der Bundesverwaltung vgl. den Bericht der IDEKOWI (2004: 45).

den Prioritäten der Evaluation einzusetzen. Falls der Zugriff auf bestimmte Datenbestände als unabdingbar für den Erfolg der Evaluation erachtet wird, sind der Datenzugang und damit einhergehende Kosten rechtzeitig abzuklären.

- *Qualitätskontrolle:* Eine gute Offerte sollte aufzeigen, welche Massnahmen zur Sicherung der Evaluationsqualität vorgesehen sind. Dies kann beispielsweise durch die Anbindung eines externen Experten an das Evaluationsteam oder durch eine geeignete Zusammensetzung der Steuerungsgruppe und Begleitgruppe (vgl. unten, Kapitel 4) erfolgen.

#### Personelles (N3, K6)

Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz der Evaluatorinnen und Evaluatoren sind unabdingbare Voraussetzungen für die Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Wirkung der Evaluation. Bei der Beurteilung und Auswahl des Evaluationsteams sind deshalb folgende Aspekte zentral:

- *Personal:* Komplexere Evaluationen sollten in der Regel nicht von einer Einzelperson, sondern von einem kleinen Evaluationsteam durchgeführt werden. Im Rahmen der Projektorganisation können so die einzelnen Evaluatorinnen und Evaluatoren je nach ihren spezifischen Stärken und Erfahrungen eingesetzt werden.
- *Evaluationskompetenzen:* Das Evaluationsteam sollte mit den einschlägigen Ansätzen, Methoden und Techniken der Evaluation vertraut sein und über nachgewiesene Erfahrungen in der Durchführung von Evaluationsstudien verfügen.
- *Sachkompetenz:* Das Evaluationsteam sollte gute Kenntnisse des zu untersuchenden Sachgebiets (z.B. Gesundheitspolitik, soziale Sicherheit, Energiepolitik etc.) aufweisen. Dies erleichtert das Problemverständnis, die Identifikation zentraler Daten- und Informationsquellen sowie eine kompetente Interaktion mit den Beteiligten & Betroffenen im Untersuchungsfeld.
- *Unabhängigkeit:* Externe Evaluatorinnen und Evaluatoren sollten unabhängig, d.h. nicht bereits an der Konzipierung oder Umsetzung des Untersuchungsgegenstandes beteiligt sein oder aus anderen

Gründen Eigeninteressen am Evaluationsgegenstand haben.

- *Infrastruktur:* Das Evaluationsteam sollte über die nötige Infrastruktur (EDV, Sekretariatsunterstützung etc.) verfügen, um die Evaluation angemessen und zeitgerecht durchführen zu können.
- *Diverses:* Schliesslich sind dem Gegenstand angemessene Sprachkenntnisse sowie soziale und kommunikative Kompetenzen unabdingbare Voraussetzungen für eine zweckmässige Umsetzung des Evaluationsauftrages.

#### Organisatorisches (N1, N7, D3, K5)

Neben den inhaltlichen und personellen sind schliesslich auch organisatorische Aspekte mitentscheidend für den Erfolg der Evaluation:

- Der Zeitplan der vorgeschlagenen Evaluation sollte realistisch, zweckmässig strukturiert und auf die Bedürfnisse der Auftraggeberin abgestimmt sein. Der richtige Zeitpunkt für die mündliche und schriftliche Rückmeldung von Zwischen- und Endergebnissen ist dann gekommen, wenn die Adressaten den grössten Nutzen aus der Information ziehen können.
- Die veranschlagten Kosten der Evaluation bewegen sich innerhalb des vorgegebenen Kostenrahmens. Die Kalkulation ist differenziert, damit der finanzielle Aufwand der zentralen Arbeitsschritte für die Auftraggeberin transparent ist. Dies erleichtert allfällige Verhandlungen über eine Anpassung des vorgeschlagenen Evaluationskonzepts.
- Die Arbeitsorganisation innerhalb des Evaluationsteams erscheint angemessen und praktikabel. Sie erlaubt im Speziellen einen problem- und zeitgerechten Einsatz der verschiedenen Kompetenzen.
- Besonders bei Offerten, die von Arbeitsgemeinschaften eingereicht werden – also von mehr als einer Stelle, die sich speziell für dieses Vorhaben auf eine Zusammenarbeit geeinigt haben –, sollte besonders darauf geachtet werden, dass eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten zu den verschiedenen Partnern vorliegt. Die Zuweisung der auftragnehmerseitigen Gesamtverantwortung an eine einzige Stelle („Generalunternehmer“)

ist in der Regel vorteilhafter für die Auftraggeberin als eine geteilte Verantwortung.

### Gesamtbeurteilung (N3, N8, D2, D3)

Bei der Gesamtbeurteilung der eingegangenen Offerten sollten folgende drei Punkte speziell beachtet werden:

- Ein Evaluationsprojekt kann nur gelingen, wenn es politisch tragfähig ist, d.h. wenn es so angelegt wird, dass eine Be- oder Verhinderung oder ein Missbrauch der Evaluation durch beteiligte oder betroffene Interessengruppen so weit wie möglich verhindert wird. Wenn eine Be- oder Verhinderung resp. ein Missbrauch absehbar ist, sollte auf die Evaluation verzichtet oder eine andere Evaluationskonzeption gewählt werden.
- Ein Evaluationsprojekt kann ferner dann gelingen, wenn das Evaluationsteam dank Glaubwürdigkeit und mit Akzeptanz und idealer Weise mit Kooperationsbereitschaft seitens wichtiger Beteiligter & Betroffener (z.B. zentrale Informationsträger oder Eigentümer unabdingbarer Datenbestände) rechnen kann.
- Nicht zuletzt sind die eingegangenen Offerten hinsichtlich ihrer Kosten zu beurteilen. Während von reinen Kostenvergleichen ohne Berücksichtigung der in Aussicht gestellten Nutzungsmöglichkeiten abgeraten wird, kann ein Vergleich der Kosten bei voraussichtlich gleichwertiger Leistung und Aussagekraft durchaus angebracht sein.

### Vertragsabschluss (N1, N2, N4, N7, K1, K2, K5, G1, G3)

Die Pflichten von Auftraggeber und Auftragnehmer einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sind in einer schriftlichen Vereinbarung festzuhalten, um eine Kontrolle der Einhaltung vereinbarter Bedingungen zu ermöglichen. Die Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VoeB, SR 172.056.11) verlangt ausdrücklich, dass extern vergebene öffentliche Dienstleistungsaufträge seitens der Bundesverwaltung in einem schriftlichen Vertrag zu regeln sind.

Die Vertragsverhandlungen sollten in einer Atmosphäre gegenseitigen Respekts und Vertrauens stattfinden. Diese Phase kann für die Qualität und den Erfolg der Evaluation

sehr wichtig sein, da die Erarbeitung des Evaluationsvertrages beiden Parteien die Gelegenheit bietet, das Konzept durchzuarbeiten und noch besser auf die Bedürfnisse der Evaluationsadressaten auszurichten. Dabei können beispielsweise auch bestimmte methodische Vorgehensweisen bewusst ausgeschlossen werden (z.B. aus Gründen der Praktikabilität oder aus Zeit- oder Kostengründen).

Die schriftliche Festlegung von Rechten und Verantwortlichkeiten leistet einen wichtigen Beitrag zur Vermeidung von Missverständnissen zwischen der Auftraggeberin und dem Evaluationsteam. Falls im Verlaufe der Evaluationstätigkeiten durch sich ändernde Umstände Abweichungen bei der Vorgehensweise, beim Arbeitsumfang, bei den Kosten oder beim Zeitplan notwendig oder wünschenswert werden, sind die schriftlichen Vereinbarungen zu ergänzen bzw. den neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

Abhängig vom Umfang und der Reichweite der Evaluation sollte der Vertrag möglichst präzise Angaben zu folgenden Punkten enthalten:

- Detaillierte Angaben zu den Vertragsparteien
- Zweck(e) der Evaluation
- Beschreibung und Abgrenzung des Evaluationsgegenstandes
- Fragestellungen
- Methodische Vorgehensweise (Informationsquellen, Verfahren der Datenerhebung und Datenauswertung, Form der Qualitätskontrolle)
- Genaue Beschreibung der zu erbringenden Leistungen und zu erstellenden Produkte (z.B. schriftliche Berichte, mündliche Präsentationen, Teilnahme an oder Organisation von Workshops etc.)
- Plan zur Berichterstattung (Anzahl, Inhalt, Form, Umfang, Zeitpunkte und Adressaten der Berichte sowie Zusammenfassungen und Übersetzungen)
- Regelungen hinsichtlich der Anonymität von befragten Personen und anderen Informationsquellen
- Zeitpunkt und Zuständigkeit für die Verbreitung der Resultate
- Verfügungsgewalt über das erhobene Datenmaterial; Verpflichtungen zur Archivierung

- Verantwortlichkeiten und Dienstleistungen der Auftraggeberin (z.B. verwaltungsinterner Daten- und Aktenzugang)
- Zeitplan für die Tätigkeiten des Evaluationsteams sowie der Auftraggeberin
- Budget und Zahlungsmodus
- Willenserklärung zur Kooperation
- Wichtige rechtliche Bestimmungen, im Besonderen die Schutzrechte des geistigen Eigentums (vgl. Ziffer 5 AGB)
- Modalitäten zur Änderung und Beendigung des Vertrages
- Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) des Bundes für Dienstleistungsaufträge<sup>15</sup> und allenfalls ämter-spezifische Geschäftsbedingungen (als integraler Bestandteil des Vertrages)

Vor jedem Vertragsabschluss ist sicherzustellen, dass der Vertrag in Übereinstimmung mit den rechtlichen Bestimmungen des Bundes (BoeB, DSG, VoeB, VDSG, AGB, weitere Richtlinien und Weisungen) aufgesetzt wird.

---

<sup>15</sup> Vgl.

[http://www.bbl.admin.ch/bkb\\_kbob/infos\\_fuer\\_beschaffende/00257/00261/00572/index.html?lang=de](http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/infos_fuer_beschaffende/00257/00261/00572/index.html?lang=de)

Checkliste für die Beurteilung von Offerten<sup>16</sup>

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	un-klar	
<b>Generelles</b>					
Die Offerte ist vollständig (enthält alle essentiellen Bestandteile).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte ist verständlich formuliert (klare Struktur; angemessene Sprache etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte erlaubt eine präzise Einschätzung der geplanten Arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Inhaltliches (N1, N2, N4, D1, K2, G1, G2, G3, G5, G7, G10)</b>					
Die Offerte zeugt von einem guten Verständnis des zu untersuchenden Problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte zeugt von einem guten Verständnis der Hintergründe der Evaluation (Anlass, Zweck und rechtlicher Hintergrund).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zielsetzung der Evaluation gemäss Offerte entspricht den Vorgaben im Pflichtenheft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Fragestellung der Evaluation gemäss Offerte entspricht den Vorgaben im Pflichtenheft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Allenfalls abweichende Fragestellungen in der Offerte sind begründet und zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das vorgeschlagene Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellung ist nachvollziehbar dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Evaluationsdesign gemäss Offerte ist zur Beantwortung der Fragestellung geeignet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte schlägt einen geeigneten, wenn möglich multimethodischen Ansatz vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Datenerhebung (Umfang, Form) ist geeignet zur Beantwortung der Fragestellung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte schlägt keine unnötigen oder unnötig aufwändige Datenerhebungen und -analysen vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerte enthält geeignete Vorschläge zur Sicherung der Evaluationsqualität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Personelles (N3, K6)</b>					
Ausreichende Evaluationskompetenzen der Offerierenden werden nachvollziehbar dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ausreichende Sachkompetenzen der Offerierenden werden nachvollziehbar dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerierenden sind gegenüber dem Untersuchungsgegenstand ausreichend unabhängig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerierenden verfügen über die nötigen Ressourcen zur Durchführung der Evaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Offerierenden verfügen über angemessene Kommunikationskompetenzen (inkl. Sprachkenntnisse).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fortsetzung auf der nächsten Seite

<sup>16</sup> Vergleichbare Checklisten zur Beurteilung von Offerten oder Evaluationskonzepten finden sich u.a. im Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation des BAG (1997: 43), im Evaluationsleitfaden des Bundesamtes für Landwirtschaft (o.D.: 12) oder in Bussmann (1995: 31).

## Checkliste für die Beurteilung von Offerten, Fortsetzung

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	un-klar	
<b>Organisatorisches (N1, N7, D3, K5)</b>					
Die Arbeitsorganisation des Evaluationsteams ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zuweisung der Verantwortlichkeiten ist präzise dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Zeitplan ist realistisch und zweckmässig e-tappiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Berichterstattung (Form, Zeitpunkt etc.) ist auf die Bedürfnisse der Auftraggeberin abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Kostenkalkulation ist ausreichend transparent und detailliert, so dass eine Beurteilung möglich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die budgetierten Kosten bewegen sich im vorgegebenen Rahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Ansprüche an den Auftraggeber und an Dritte (Begleitung der Evaluation, Mitwirkung Datenerhebung etc.) sind angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Gesamtbeurteilung (N3, N8, D2, D3)</b>					
Die Evaluation ist politisch tragfähig, das heisst Missbrauch oder Behinderungen sind nicht zu erwarten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Gegenüber dem Evaluationsteam sind keine gewichtigen Widerstände zu erwarten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Von der vorgeschlagenen Evaluation können Wirkungen erwartet werden, welche die Evaluationskosten rechtfertigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## Checkliste für den Vertragsabschluss

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	unklar	
<b>N1, N2, N4, N7, K1, K2, K5, G1, G3</b>					
Der Vertrag enthält detaillierte Angaben zu den involvierten Vertragsparteien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Zweck der Evaluation (z.B. summativ oder formativ) ist klar formuliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die zu evaluierende Massnahme ist genau beschrieben und abgegrenzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Fragestellungen sind klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die geplanten Verfahren zur Datenerhebung (inkl. Informationsquellen) werden beschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die geplanten Verfahren zur Datenanalyse werden dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die vereinbarten Leistungen und Produkte der Evaluation werden detailliert aufgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Planung zur Berichterstattung ist vollständig und zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zuständigkeiten für die Verbreitung der Resultate sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zuständigkeiten, Leistungen und Verantwortlichkeiten der Auftraggeberin sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zuständigkeiten, Leistungen und Verantwortlichkeiten des Auftragnehmers sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Zeitplan für die Evaluationstätigkeiten ist vollständig, realistisch und zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das vereinbarte Budget wird funktional differenziert dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zahlungen erfolgen etappenweise entlang zentraler Meilensteine der Evaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Vertrag enthält eine Willenserklärung zur Kooperation von Auftraggeber und -nehmer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Vertrag enthält geeignete Regelungen zum geistigen Eigentum (wie Publikationsrechte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Vertrag enthält Regelungen zum Persönlichkeitsschutz, bes. hinsichtlich der Wahrung der Anonymität von Auskunftspersonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Verfahren zur Änderung resp. Beendigung des Vertrages sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Vertrag enthält eine Regelung bei Nichterfüllen des Vertrags durch eine Vertragspartei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Bundes für Dienstleistungsaufträge sind (evtl. in angepasster Form) integraler Bestandteil des Vertrages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Vertrag steht in Einklang mit den einschlägigen rechtlichen Bestimmungen des Bundes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## 4. Begleitung der Evaluationsaktivitäten

Die Auftraggeberin sollte um eine sinnvolle und laufende Begleitung der Evaluation zwecks Kontrolle und Unterstützung der Evaluationsaktivitäten besorgt sein.

### Organisation der Begleitung (N1, N8)

In der Regel werden Evaluationen in einer Projektorganisation umgesetzt. Hinsichtlich der Organisation der Begleitung einer Evaluation gibt es kein Patentrezept. Oft – und v.a. bei komplexen, ressortübergreifenden und umfangreichen Evaluationen – ist es von Vorteil, diese Aufgabe nicht einer einzelnen Person, sondern einer *Steuerungsgruppe* zu übertragen. Folgende Fragen sind diesbezüglich rechtzeitig zu beantworten: 1) Welche Personen sollen in der Steuerungsgruppe Einsitz nehmen? 2) Welche Aufgaben soll die Steuerungsgruppe wahrnehmen?

- Die *Zusammensetzung* der Steuerungsgruppe hat sich am Zweck der Evaluation auszurichten. Die Leitung der Steuerungsgruppe sollte der verantwortlichen und entscheidungsbefugten Person der auftraggebenden Stelle – dem internen Projektleiter – übertragen werden. Daneben ist der Einbezug weiterer Bundesstellen je nach Grad der Beteiligung und Betroffenheit zu prüfen. Falls innerhalb dieses Gremiums keine oder nur ungenügende Evaluationskenntnisse vorhanden sind, sollten zwecks Qualitätssicherung die zuständige Fachstelle für Evaluation und/oder ein externer Evaluationsexperte als Mitglieder der Steuerungsgruppe in den Evaluationsprozess integriert werden.
- Die *Hauptaufgabe* der Steuerungsgruppe in der Durchführungsphase besteht in der Kontrolle und Beurteilung sowie in der Unterstützung der Evaluationsaktivitäten. Wenn immer möglich sollte die Steuerungsgruppe bereits in der Planungsphase (vgl. Kapitel 1) gebildet werden, damit ihr weitere Aufgaben übertragen werden können, wie z.B. die Mitwirkung bei der Formulierung des Pflichtenhefts, bei einer allfälligen Auswahl externer Evaluatorinnen und Evaluatoren, bei der Beurteilung von Offerten oder bei der Verbreitung und Umsetzung der Evaluationsresultate.

Je nach Zweck und Reichweite der Evaluation kann es sinnvoll sein, zusätzlich zur Steuerungsgruppe eine *Begleitgruppe* zu bilden. Die Hauptaufgabe von Begleitgruppen ist es, die Perspektiven und Bedürfnisse sowie spezifisches Know-how hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes weiterer Beteiligter & Betroffener in den Evaluationsprozess einzubringen. Begleitgruppen können als erweiterte Steuerungsgruppen konzipiert, grundlegend neu oder aber auch durch das Evaluationsteam in eigener Regie gebildet werden. Auf jeden Fall sollte geprüft werden, ob bereits bestehende Gremien (Plattformen, Arbeitsgruppen o.ä.) für diesen Zweck genutzt werden können. Neben ihrer Inputfunktion können die Begleitgruppen auch einen Beitrag an die Wirkung der Evaluation leisten, indem durch den Einsitz der wichtigsten Adressaten der Evaluationsergebnisse die Kommunikationswege im Rahmen der Vermittlung der Resultate wesentlich verkürzt werden können. Sie haben aber, im Gegensatz zu Steuerungsgruppen, keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse, sondern lediglich beratende und unterstützende Funktion.

Neben den diversen Vorteilen angemessen zusammengesetzter, rechtzeitig gebildeter und sinnvoll eingesetzter Steuerungs- und Begleitgruppen sind allerdings auch die dafür notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen (Sitzungen, Lektüre u.a.) zu beachten. Auf den Einsatz solcher Gremien als blosses Alibi-Instrument ist zu verzichten.

### Kontrolle und Unterstützung der Evaluationsaktivitäten (N1, N7, K1, K2, K3, G10)

Die bedarfsgerechte Umsetzung des Auftrages durch externe Evaluatorinnen und Evaluatoren ist durch die Auftraggeberin und/oder die Steuerungsgruppe aufmerksam zu verfolgen, zu überprüfen und zu unterstützen.

Bei der Kontrolle der Evaluationsaktivitäten stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Beide Vertragsparteien haben sich zu einer *Einhaltung der formalen Vereinbarungen* verpflichtet. Auf Seiten der Auftraggeberin sind folgende Fragen laufend zu überprüfen: Werden die Datenerhebungen wie geplant durchgeführt? Hält sich die Evaluation an den verein-

barten Zeitplan? Erfolgen die Rückmeldungen der Evaluation wie vereinbart und vor allem rechtzeitig? Es ist durchaus möglich, dass im Verlaufe der Evaluation Konzeptanpassungen aufgrund der Datenlage oder sich verändernder Rahmenbedingungen unausweichlich werden. In solchen Fällen ist es wichtig, die Probleme rechtzeitig zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu diskutieren, um zweckmässige Lösungen erarbeiten zu können. Je nach Ausmass der Konzeptanpassungen sind diese in einem schriftlichen (Zusatz-)Vertrag festzulegen.

- Wichtig, aber meist nur schwer zu überprüfen ist das *ethische Verhalten des Evaluationsteams* gegenüber Personen, mit denen es im Verlaufe der Evaluation – meist im Rahmen der Datenerhebung (Befragung, Interviews) – in Kontakt tritt. Weil die Rechte und das Wohlergehen der involvierten Personen nicht tangiert werden dürfen, sind Zweck und Form der Durchführung der Evaluation offen

zu kommunizieren und allfällige Auswirkungen der Studie darzulegen. Um Widerstände gegen die Evaluation möglichst zu vermeiden, ist es wichtig, die kulturellen und sozialen Werte der involvierten Personen zu kennen und zu verstehen.

Die Auftraggeberin sowie die Mitglieder der Steuerungs- und/oder Begleitgruppe können aber auch unterstützend auf die Qualität der Evaluation Einfluss nehmen, indem sie dem Evaluationsteam rechtzeitig wertvolle Informationen vermitteln. Speziell zu beachten sind dabei etwa Hinweise auf Veränderungen im Gegenstandsbereich oder auf hilfreiche Informationen bei der Datenerhebung (wie die Vermittlung wichtiger Kontaktpersonen für Interviews, Zugriff auf Daten- und Dokumentenbestände etc.). In jedem Fall ist sicherzustellen, dass die Projektorganisation eine laufende Förderung der Evaluationsqualität ermöglicht, beispielsweise indem Erhebungsinstrumente und/oder Zwischenberichte systematisch im Hinblick auf ihre Qualität überprüft und gegebenenfalls Empfehlungen für Qualitätsverbesserungen formuliert werden.

## Checkliste für die Begleitung der Evaluationsaktivitäten

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	unklar	
<b>Organisation der Begleitung (N1, N8)</b>					
Ist festgelegt, wer die (interne) Projektverantwortung trägt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind die Projektorganisation und die Rollen der beteiligten Gremien klar definiert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Deckt die gewählte Projektorganisation die bestehenden Bedürfnisse ab?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ist die gewählte Projektorganisation sparsam, indem sie keine unnötigen Gremien oder Abläufe generiert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Kontrolle und Unterstützung der Evaluationsaktivitäten (N1, N7, K1, K2, K3, G10)</b>					
Werden die formalen Vereinbarungen von beiden Vertragsparteien eingehalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Werden die Datenerhebungen wie geplant durchgeführt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hält sich die Evaluation an den vereinbarten Zeitplan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Erfolgen die Rückmeldungen zeitgerecht, in der vereinbarten Form und in ausreichender Qualität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Werden ethische Prinzipien bei der Durchführung der Evaluation beachtet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind Massnahmen ergriffen, welche eine laufende Qualitätsförderung (formative Meta-Evaluation) sicherstellen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## 5. Berichterstattung und Verbreitung der Resultate

Eine vollständige und transparente Berichterstattung sowie eine adressatengerechte Verbreitung der Resultate erhöhen die Chancen für die Nutzung der Evaluation. Dies gilt für alle Evaluationen, ungeachtet der mit ihnen verfolgten Ziele.<sup>17</sup> Eine ungenügende Kommunikation der Evaluation kann die Kostenwirksamkeit einer Evaluation erheblich schwächen.

### Beurteilung der Berichterstattung (N4, N5, N6, K1, K2, K4, G1, G2, G3, G4, G5, G8, G9)

Das zentrale Qualitätskriterium zur Beurteilung der Berichterstattung ist die *Vollständigkeit und Klarheit von Evaluationsberichten* (N6). Der Schlussbericht beschreibt den Evaluationsgegenstand einschliesslich seines Kontextes ebenso wie die Ziele, die Fragestellungen, das Konzept, die Forschungstechnik, den Verlauf und die Ergebnisse der Evaluation. Er verwendet eine präzise sowie auch für nicht-wissenschaftliche Leser verständliche Sprache und ist klar strukturiert, damit die wichtigsten Aussagen der Evaluation leicht zu finden sind. Eine sorgfältige Zusammenfassung der wichtigsten Resultate, Erkenntnisse sowie der Empfehlungen ist von zentraler Bedeutung, weil viele Adressaten kaum über die Zeit verfügen, einen umfangreichen Evaluationsbericht im Detail zu lesen.

Folgende weitere SEVAL-Standards sind im Hinblick auf eine Beurteilung von Evaluationsberichten besonders wichtig:

- *Dokumentation des Evaluationsgegenstandes und seines Kontextes (G1, G2)*: Der Evaluationsgegenstand wird in seinem Kontext klar und genau beschrieben, so dass er eindeutig identifiziert werden kann. Eine präzise Darlegung des Evaluationsgegenstandes sowie der wirkungsmächtigsten Kontextfaktoren ist eine zwingende Voraussetzung, um Zusammenhänge zwischen der evaluierten Massnahme und ihrer beabsichtigten und nicht beabsichtigten Wirkungen aufzeigen zu können.
- *Beschreiben von Zielen und Vorgehen (G3)*: Die Ziele, die Fragestellungen und

das Vorgehen der Evaluation sind ausreichend genau zu dokumentieren und in nachvollziehbarer Weise zu kommunizieren. Nur eine transparente, ehrliche Beschreibung der Informationsgewinnung und -auswertung erlaubt eine Beurteilung der Bedeutung und Zuverlässigkeit der Evaluationsergebnisse. Vorgenommene Konzeptanpassungen und die dafür verantwortlichen Gründe sind ebenso darzulegen.

- *Umfang, Auswahl und Verlässlichkeit der Informationsquellen (N4, G4, G5)*: Erst auf der Grundlage einer präzisen Beschreibung der verwendeten Informationsquellen und der eingesetzten Forschungstechniken kann die Aussagekraft und Verlässlichkeit der Evaluationsergebnisse eingeschätzt und beurteilt werden.
- *Transparente Bewertung und begründete Schlussfolgerungen (N5, G8)*: Damit Dritte die Interpretation der empirischen Ergebnisse nachvollziehen können, sind die ihnen zugrunde liegenden Gedankengänge und Werthaltungen transparent zu machen. Ebenso werden die aus der Interpretation der Ergebnisse abgeleiteten Schlussfolgerungen ausdrücklich begründet, damit sämtliche Beteiligten und Betroffenen diese nachvollziehen können. Eine Diskussion von alternativen Interpretationen und Schlussfolgerungen erlaubt es den Nutzerinnen und Nutzern der Evaluationsergebnisse, deren Aussagekraft einzuschätzen.
- *Vollständige, faire und unparteiische Einschätzung (K1, K4, G9)*: Bei der Berichterstattung ist auf eine vollständige, faire und unparteiische Darstellung der Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstandes zu achten. Eine Evaluation ist stets der Gefahr ausgesetzt, sich von der Perspektive einer bestimmten Gruppe vereinnahmen zu lassen. Sie sollte deshalb darauf verzichten, lediglich eine spezifische (meist durch Partikularinteressen geprägte) Sichtweise zu übernehmen. Auch die Auftraggeberin sollte Interventionen unterlassen, die eine ausgewogene Berichterstattung in Frage stellen könnten.

<sup>17</sup> Vgl. auch Bussmann (1995: 36-42).

- *Schutz individueller Rechte / Anonymisierung von Zitaten und Aussagen (K2):* Sehr oft sind die wichtigsten Informationsquellen für Evaluationen Personen, die über ein spezifisches Expertenwissen verfügen. Im Rahmen der Berichterstattung haben das Evaluationsteam und die Auftraggeberin gleichermaßen sicherzustellen, dass zur Illustration verwendete Zitate und Expertenmeinungen aus ethischen und rechtlichen Gründen anonymisiert werden. Wenn einer Publikation schützenswerte individuelle Interessen oder Rechte entgegenstehen, ist entsprechende Rücksicht geboten und allenfalls eine angepasste Berichterstattung anzustreben.<sup>18</sup> Spezielle Beachtung ist in diesem Zusammenhang den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen zu widmen.<sup>19</sup>

#### Offenlegung und Verbreitung der Ergebnisse (N1, N6, N7, N8, K5)

Für eine optimale Nutzung der Evaluationsergebnisse ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten & Betroffenen Zugang zum Evaluationsbericht erhalten und auf dessen Fertigstellung aktiv hingewiesen werden. Der Kreis der Beteiligten & Betroffenen („stakeholders“) kann sehr gross sein und neben den unmittelbar am Gegenstand beteiligten und von diesem betroffenen Akteuren zum Beispiel auch folgende Akteure umfassen: Bundesrat, Parlament, Kantone, Verbände, Parteien, Wissenschaft, aber auch die breitere Öffentlichkeit. Deshalb sollten die Ergebnisse grundsätzlich öffentlich gemacht und publiziert werden. Weiter ist in diesem Zusammenhang auf die Verpflichtung der Bundesstellen zu verweisen, Evaluationsprojekte im ARAMIS-Informationssystem über Forschungsprojekte und Entwicklungsvorhaben zu erfassen.<sup>20</sup> Die Auftraggeberin und das Evaluationsteam tragen gemeinsam die Verantwortung, dass dies gewährleistet ist. Die

Form der Verbreitung sollte im Hinblick auf eine optimale Wahrnehmung durch die angestrebte Zielgruppe geplant werden. Weiter ist auf eine zeitgerechte Verbreitung zu achten. Ein umfangreicher Schlussbericht stellt dabei nicht für jeden Adressatenkreis die optimale Form zur Weitergabe der Informationen dar. Je nach Adressatengruppe und Situation erreicht man mehr Beachtung mittels Referaten, projektbezogenen Workshops und Newsletters oder ähnlichen Kommunikationsformen. In jedem Fall sind bei umfangreicheren Evaluationsberichten kondensierte Zusammenfassungen anzufertigen, die der schnellen, v.a. verwaltungsinternen horizontalen und vertikalen Verbreitung der Evaluationsergebnisse dienen. Trotzdem soll aber keinesfalls auf eine vollständige, umfassende Berichterstattung verzichtet werden, welche erlaubt, die Evaluation umfassend und detailliert nachvollziehen zu können.

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Bundes (AGB) übertragen die Schutzrechte des geistigen Eigentums der Auftraggeberin. Dies hat zur Folge, dass die Auftraggeberin grundsätzlich über eine allfällige Veröffentlichung eines Evaluationsberichtes entscheiden kann. Wenn immer möglich sollte aber eine Veröffentlichung des Evaluationsberichtes angestrebt werden<sup>21</sup>. Einen Evaluationsbericht aus Überlegungen der politischen Opportunität nicht zu veröffentlichen oder die Schutzrechte dafür zu missbrauchen, Einfluss auf den Berichtsinhalt zu nehmen, sind schlechte Praktiken, die in jedem Fall vermieden werden müssen. Bei summativ angelegten Evaluationen sollte daher eine Stelle als Auftraggeberin wirken, die in Relation zum Evaluationsgegenstand über eine möglichst unabhängige Position verfügt, um die Unabhängigkeit der Evaluation nicht zu gefährden.

<sup>18</sup> Vgl. den analogen Publikationsgrundsatz für Evaluationen im Rahmen der parlamentarischen Oberaufsicht in Artikel 10 Absatz 6 der Parlamentsverwaltungsverordnung vom 3. Oktober 2003 (SR 171.115).

<sup>19</sup> Eine ausführliche Darlegung der datenschutzrechtlichen Fragen im Kontext von Evaluationen beim Bund findet sich bei Brunner 2004.

<sup>20</sup> Siehe [www.aramis.admin.ch](http://www.aramis.admin.ch), vgl. die ARAMIS-Verordnung (SR 420.31)

<sup>21</sup> Vgl. IDEKOWI 2004, 25 (Ziffer 5 des Kastens): Der Bundesrat hat am 03.11.2004 diese und weitere Empfehlungen der IDEKOWI gutgeheissen.

Checkliste zur Beurteilung von Evaluationsberichten<sup>22</sup>

Bewertungskriterien	Beurteilung				Kommentar
	ja	zum Teil	nein	un-klar	
<b>Formales (N1, N6, N7, N8, K1, K2, K5)</b>					
Die Berichterstattung erfolgt zeitgerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Umfang des Berichts entspricht den formalen Vereinbarungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht verwendet eine prägnante, präzise und gut verständliche Sprache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht ist klar strukturiert, so dass die wichtigsten Aussagen leicht zu finden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Inhalt wird in angemessener Weise präsentiert (Verwendung von Tabellen, Graphiken etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Resultate sowie der Empfehlungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Zitate von Personen werden (falls angemessen) in anonymisierter Form wiedergegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht dokumentiert die eingesetzten Datenerhebungsinstrumente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht verfügt über ein vollständiges Quellen- und Literaturverzeichnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Berichterstattung erfolgt in formaler Hinsicht adressatengerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Inhaltliches (N4, N5, N8, K4, K5, G1, G2, G3, G4, G5, G8, G9)</b>					
Der Evaluationsgegenstand wird in seinem Kontext ausreichend genau dokumentiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Ziele der Evaluation werden genau beschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Fragestellung der Evaluation wird genau beschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Vorgehen bei der Datenerhebung ist nachvollziehbar dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Vorgehen bei der Datenauswertung ist nachvollziehbar dargelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Bericht beschreibt den Umfang wie auch die Auswahl der verwendeten Informationsquellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Interpretation der empirischen Ergebnisse ist nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die aus der Interpretation abgeleiteten Folgerungen werden explizit begründet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Empfehlungen stützen sich in nachvollziehbarer Weise auf die Evaluationsbefunde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Empfehlungen sind realistisch sowie handlungsrelevant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Berichterstattung ist vollständig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Berichterstattung erfolgt fair, ausgewogen und unparteiisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Berichterstattung erfolgt in inhaltlicher Hinsicht adressatengerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

<sup>22</sup> Eine vergleichbare Checkliste zur Beurteilung von Evaluationsberichten findet sich im Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation des BAG (1997: 55).

## Anhang: Rechtliche Grundlagen, Dokumente und Literatur

- BAG (1997): *Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluationen*. Bern: Bundesamt für Gesundheit.  
<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html>
- BBL: Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) des Bundes für Dienstleistungsaufträge. Bern: Beschaffungskommission des Bundes.  
[http://www.bbl.admin.ch/bkb\\_kbob/infos\\_fuer\\_beschaffende/00257/00261/00572/index.html](http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/infos_fuer_beschaffende/00257/00261/00572/index.html)
- BLW (o.D.): *Evaluationsleitfaden*. Bern: Bundesamt für Landwirtschaft.  
<http://www.blw.admin.ch/dokumentation/00018/00112/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB/8uIl6Du36WenojQ1NTTjaXZnqWfVpzLhmfnapmmc7Zi6rZnqCkklN0fXuDbKbXrZ6ihuDZz8mMps2gpKfo>
- Brunner, Stephan C. (2004): Datenschutz bei der Durchführung von Evaluationen. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 2004/2: 27-48.  
<http://www.admin.ch/ch/d/bk/leges/2004-2/Brunner.pdf>
- „Bundesgesetz vom 19. Juni 1992 über den Datenschutz (DSG)“, SR 235.1.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_1.html)
- „Bundesgesetz vom 16. Dezember 1994 über das öffentliche Beschaffungswesen (BoeB)“, SR 172.056.1.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c172\\_056\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c172_056_1.html)
- BMWA (2004): Evaluationen staatlicher Interventionen aus Auftraggebersicht. Schlussbericht der Projektgruppe „Evaluation“. 11. Oktober 2004. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.  
<http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Service/bestellservice,did=45546.html>
- Bussmann, Werner/Klöti, Ulrich/Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997): *Einführung in die Politikevaluation*. Basel: Helbing & Lichtenhahn.  
[http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat\\_buerger/evaluation/materialien.Par.0003.File.tmp/politik\\_evaluation.pdf](http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/materialien.Par.0003.File.tmp/politik_evaluation.pdf)
- Bussmann, Werner (1995): *Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen. Ein Leitfaden*. Für die Veröffentlichung auf dem Internet leicht bearbeitete Auflage. Chur/Zürich: Rüegger.  
[http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat\\_buerger/evaluation/materialien.Par.0002.File.tmp/evalmassnahmen-d.pdf](http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/materialien.Par.0002.File.tmp/evalmassnahmen-d.pdf)
- Contrôle fédéral des finances (2005): *Comment les offices mesurent-ils les effets de leurs actions?* Berne : Contrôle Fédéral des Finances.  
[http://www.efk.admin.ch/pdf/2217\\_BE09.pdf](http://www.efk.admin.ch/pdf/2217_BE09.pdf)
- EC DG Budget (2004): *Evaluating EU Activities. A Practical Guide for the Commission Services*. July 2004. Brussels: European Commission – Directorate-General for the Budget.  
[http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/pub\\_eval\\_activities\\_full\\_en.PDF](http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/pub_eval_activities_full_en.PDF)
- IDEKOWI (2004): *Wirksamkeit von Bundesmassnahmen. Vorschläge zur Umsetzung von Artikel 170 der Bundesverfassung bei Bundesrat und Bundesverwaltung*. Bericht der Interdepartementalen Kontaktgruppe „Wirkungsprüfungen“. 14. Juni 2004. Bern: Bundesamt für Justiz.  
[http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat\\_buerger/evaluation.Par.0003.File.tmp/Wirksamkeit\\_von\\_Bundesmassnahmen-d.pdf](http://www.ofj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation.Par.0003.File.tmp/Wirksamkeit_von_Bundesmassnahmen-d.pdf)
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Hrsg.) (2006): *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS (im Erscheinen).
- Mader, Luzius (2005): Artikel 170 der Bundesverfassung: Was wurde erreicht, was ist noch zu tun? *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 2005/1: 29-37  
<http://www.admin.ch/ch/d/bk/leges/2005-1/014%20Mader.pdf>
- „Verordnung vom 14. Juni 1993 zum Bundesgesetz über den Datenschutz (VDSG)“, SR 235.11.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_11.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_11.html)
- „Verordnung vom 11. Dezember 1995 über das öffentliche Beschaffungswesen (Voeb)“, SR 172.056.11.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c172\\_056\\_11.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c172_056_11.html)
- „Verordnung vom 14. April 1999 über das Informationssystem ARAMIS betreffend Forschungs- und Entwicklungsprojekte des Bundes (ARAMIS-Verordnung)“, SR 420.31  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c420\\_31.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c420_31.html)
- „Verordnung der Bundesversammlung vom 3. Oktober 2003 zum Parlamentsgesetz und über die Parlamentsverwaltung (ParlVV)“, SR 171.115.  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c171\\_115.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c171_115.html)
- Weiss, Carol (1998): *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Widmer, Thomas (1996): *Meta-Evaluation. Kriterien zur Bewertung von Evaluationen*. Bern: Haupt.
- Widmer, Thomas (2004): „Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird“, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*. 2. Auflage. Opladen: Leske+Budrich: 83-109.
- Widmer, Thomas/Landert, Charles, Bachmann, Nicole (2000): *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards)*. Bern/Genf: SEVAL.  
[http://www.seval.ch/de/documents/seval\\_Standards\\_2001\\_dt.pdf](http://www.seval.ch/de/documents/seval_Standards_2001_dt.pdf)
- Widmer, Thomas/Rüegg, Erwin/Neuenschwander, Peter (2001): *Stand und Aussichten der Evaluation beim Bund (EvalBund)*. Bern: Schweizerische Bundeskanzlei.  
<http://www.admin.ch/ch/d/cf/rg/div/20010309-evalbund.pdf>