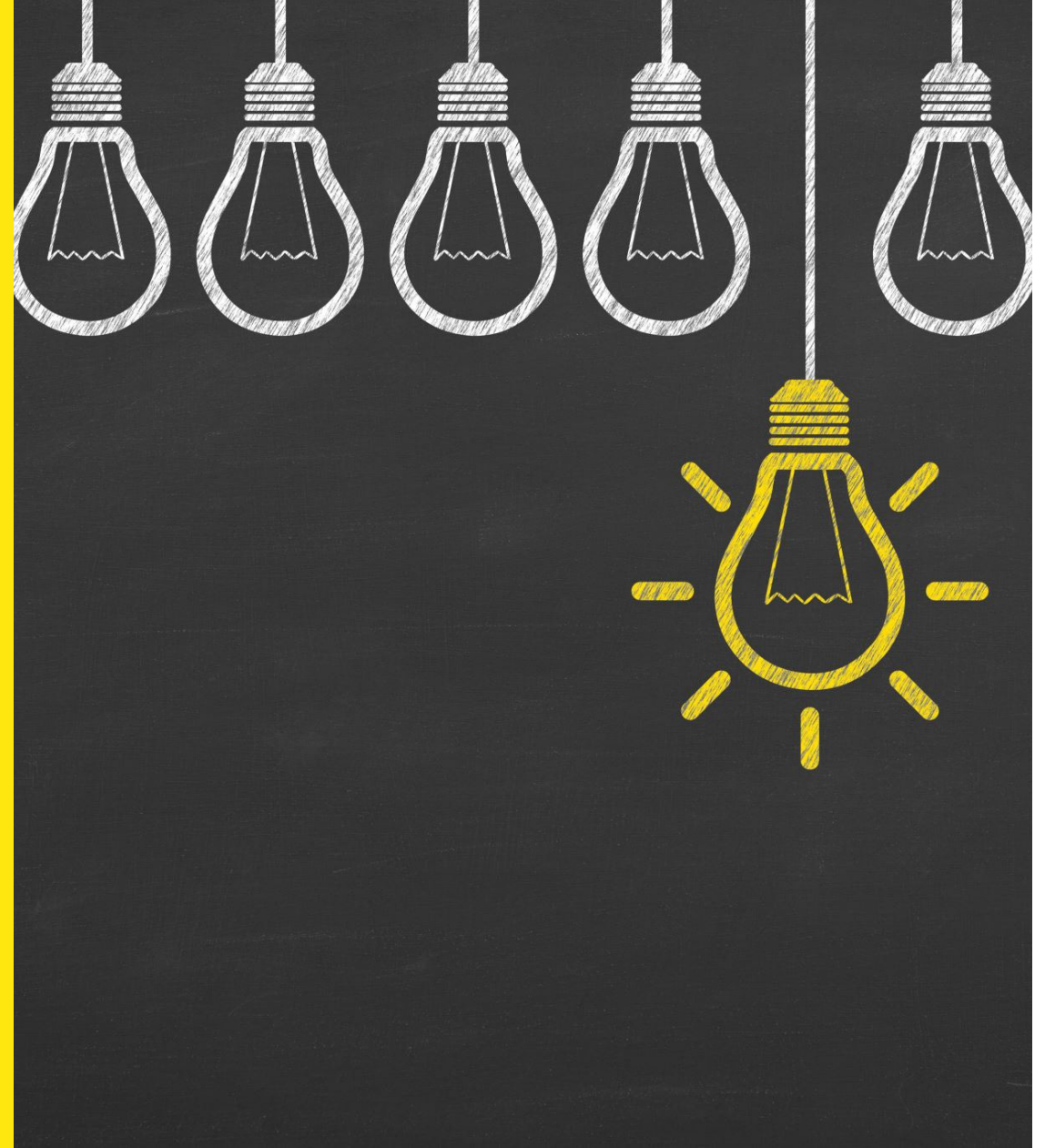


Unabhängigkeit von Evaluationen

Entwicklungen seit 2015

Prof. Dr. Susanne Hadorn
Co-Leiterin des Instituts für Nonprofit und Public Management



Teil 1: Rückblick auf den SEVAL-Kongress 2015

Warum ist die Unabhängigkeit von Evaluationen wichtig?

Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Qualität

- Unabhängigkeit ist kein Selbstzweck, sondern zentrales Qualitätskriterium professioneller Evaluationen
- Stärkt Glaubwürdigkeit gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit
- Ermöglicht eine objektive Beurteilung von Wirkungen und Ergebnissen

Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Lernen

- Evaluationen dienen sowohl der Rechenschaftslegung sowie dem Lernen
- Spannungsfeld zwischen Nützlichkeit der Ergebnisse und Gefährdung der Unabhängigkeit durch zu viel Nähe

Erkenntnisse basierend auf den Foliensätzen von Paychère, Renganathan sowie Sager, SEVAL-Kongress 2015

Was gefährdet die Unabhängigkeit und wie kann sie gesichert werden?

Empirische Befunde

- Einflussnahme (primär durch Auftraggebende) auf Evaluierende ist international verbreitet
- Häufig sind Abschwächung, Umdeutung oder selektive Darstellung von Ergebnissen

Institutionelle und prozedurale Schutzmechanismen

- Institutionelle Unabhängigkeit von Evaluationsorganen
- Klare Mandate, transparente Rahmenbedingungen, methodische Freiheit und Informationszugang
- Stakeholder-Einbindung bei Wahrung der fachlichen Unabhängigkeit zwecks Stärkung der Nützlichkeit

Erkenntnisse basierend auf den Foliensätzen von Horber-Papazian, Terrier, Renganathan sowie Sager, SEVAL-Kongress 2015 und Mavrot 2016

Teil 2: Entwicklungen seit 2015

Formen der Beeinflussung

- Einfluss ist nicht ausschliesslich negativ, sondern kann auch positive Effekte haben
- Einfluss erfolgt direkt oder indirekt
- 3 Fragen zur Abgrenzung von Beeinflussung:
 - Ist sich der/die beeinflussende Akteur:in bewusst, was er/sie tut? (*Awareness*)
 - Ist die Beeinflussung darauf angelegt, die Aussage der Evaluation zu ändern? (*Intention*)
 - Verletzt die Beeinflussung wissenschaftliche Standards? (*Accordance*)

Heuristisches BUSD-Einflussmodell

		Explicitness of influence	
		<i>Explicit, direct</i>	<i>Implicit, indirect</i>
Direction of influence	<i>Destructive</i>	<i>Distortion</i> Negative Pressure	<i>Undermining</i> Negative Persuasion/Counsel
	<i>Constructive</i>	<i>Betterment</i> Positive Pressure	<i>Support</i> Positive Persuasion/Counsel

Pleger & Sager 2016; 2018

Auftraggeber:innen als primäre Quelle der Einflussnahme

Perspektive der Auftraggeber:innen in der Schweiz

- Befragung zeigt unterschiedliche Wahrnehmung Evaluator:innen – Auftraggeber:innen
 - Evaluator:innen: Hohe wahrgenommene Einflussnahme
 - Auftraggeber:innen: Keine Einflussnahme, sondern Verbesserung qualitativer Mängel
 - Differenzierung zwischen verschiedenen Formen der Einflussnahme (konstruktiv und destruktiv)
- Kommunikationsproblem
 - (Wahrgenommene) fehlende Kenntnis der Evaluator:innen über Evaluationsgegenstand
 - Kaum Dialog über wahrgenommene Einflussnahme durch Auftraggeber:innen (Pleger & Hadorn 2018)

Auftraggeber:innen als primäre Quelle der Einflussnahme

Vergleich Schweiz-USA (Schmidli et al. 2023)

- 100 % der befragten US-Auftraggebenden gaben an, bereits konstruktiv auf Evaluationen eingewirkt zu haben (z. B. durch Dialog und Feedback)
- 84 % berichteten, mindestens einmal destruktiven Einfluss ausgeübt zu haben (bspw. Verzerrung der Resultate)
- Unzufriedene Auftraggebende greifen signifikant häufiger zu destruktiven Einflussversuchen
→ Rund die Hälfte der Auftraggebenden berichtete von Konflikten mit Evaluierenden
- 67 % der Schweizer Auftraggebenden kennen die nationalen Evaluationsstandards, gegenüber 30 % in den USA
→ Kenntnisse der Evaluationsstandards fördern konstruktive Beeinflussung

Fazit: „it takes two to sustain independence“ (Hårsmar & Pettersson 2025)

„Evaluation Capture“: Das Problem

Evaluation Capture beschreibt die schleichende Vereinnahmung von Evaluationen durch organisatorische, bürokratische und politische Logiken. Dabei können zu viele Vorgaben den Evaluationsprozess derart einschränken, dass die Unabhängigkeit der Evaluation wiederum beeinträchtigt wird.

Merkmale

- Zunehmende Standardisierung durch Vorgaben, Richtlinien, Templates und fixe Evaluationszyklen
- Erfolgsausweis und Reputationsschutz werden wichtiger als Lernen und Verbesserung
- Evaluationen werden zur Routine / Pflichtübung und verlieren ihren strategischen Nutzen

Folgen

- Weniger kritische Reflexion und Innovationsfähigkeit
- Fehlanreize: das Setzen leicht erreichbarer Ziele; die Konzentration auf gut messbare Ergebnisse
- Hoher Aufwand für Monitoring und Evaluation bei begrenztem Erkenntnisgewinn

„Evaluation Capture“: Resilienz als Lösung

Modell der Resilienz der Evaluierenden



Quelle: Leeuw & Pleger 2023

Individuelle Faktoren

Charaktereigenschaften, bspw. Kommunikationsfähigkeit; emotionale Intelligenz

Methodische Kompetenz, bspw. Beherrschung unterschiedlicher Evaluationsmethoden; Fähigkeit, passende Methode für jeweilige Fragestellung zu finden

Soft Skills, bspw. Beziehungsmanagement; Konfliktlösungskompetenz; Stressmanagement

Integrität, bspw. „ethisches Rückgrat“, Unabhängigkeit im Denken; Bereitschaft, kritische Befunde zu vertreten

Institutionelle Faktoren

Ethikkodex, Training, strukturelle Unabhängigkeit, Evaluationsmanagement

Neue Herausforderungen

Post-Truth-Bedrohungen und Unabhängigkeit

- Post-Truth-Kontexte erschweren Evaluationen, weil Evidenz und Expertise zunehmend mit vorbestehenden Überzeugungen, politischen Narrativen und Desinformation konkurrieren
 - Eine starke Einbindung von Stakeholdern erhöht die Legitimation und Akzeptanz, bringt aber auch zusätzliche Interessen und potenzielle Verzerrungen in den Evaluationsprozess
 - Unabhängigkeit bedeutet somit nicht Distanz zu den Stakeholdern, sondern die Fähigkeit, Evidenz auch unter politischem und gesellschaftlichem Druck glaubwürdig zu vertreten
 - Zentrale Aufgaben von Evaluierenden sind:
 - Fact-Checking und Sicherung der Faktenbasis
 - kritisches Hinterfragen dominanter Narrative
 - Einbezug vielfältiger, auch marginalisierter Perspektiven
 - Förderung eines evidenzbasierten Dialogs zwischen Stakeholdern
- (Marra et al. 2024)

Fazit und Ausblick

Entwicklungen seit 2015

- Einfluss soll nicht nur verhindert, sondern gezielt gesteuert werden (konstruktive Einflussnahme fördern, destruktive verhindern)
- Perspektivenenerweiterung auf Auftraggeber:innen von Evaluationen
- Neue Herausforderungen: „Evaluation Capture“, Post-Truth Kontext

Offene Fragen

- Unabhängigkeit von Evaluationen im Kontext von künstlicher Intelligenz – bislang kaum erforscht. Viele offenen Fragen...
- ... bspw., wie wird KI in Evaluationen genutzt? Welche Auswirkungen hat das auf die Unabhängigkeit von Ergebnissen (bspw. Übernahme von bestehenden Verzerrungen / Stereotypen)?

Literaturverzeichnis

- Hårsmar, M., & Pettersson, J. (2025). It takes two: On the independence of independent evaluation functions. *Evaluation*, 31(4), 525-538.
- Leeuw, F., & Pleger, L. (2023). Evaluation capture, evaluator resilience, and the need for competencies of evaluators. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 19(46), 45-53.
- Marra, M., Olejniczak, K., & Paulson, A. (Eds.). (2024). *Evaluation in the Post-truth World*. Taylor & Francis.
- Mavrot, C. (2016). Évaluation : l'indépendance à l'épreuve de la relation entre mandants et mandataires. *LeGes*, 2016(1), 83-89.
- Pleger, L. E., & Hadorn, S. (2018). The big bad wolf's view: The evaluation clients' perspectives on independence of evaluations. *Evaluation*, 24(4), 456-474.
- Pleger, L. E., & Leeuw, F. L. (2021). Resilient evaluators: Characteristics, conditions and prospects. In *Ethics for Evaluation* (pp. 141-162). Routledge.

Literaturverzeichnis

- Pleger, L. E., & Fritz, S. (2016). Die Beeinflussung in der Evaluationstätigkeit in der Schweiz und was die SEVAL dagegen tun kann. *LeGes*, 2016(1), 33–49.
- Pleger, L., & Sager, F. (2018). Betterment, undermining, support and distortion: A heuristic model for the analysis of pressure on evaluators. *Evaluation and Program Planning*, 69, 166-172.
- Schmidli, F. H., Pleger, L. E., & Hadorn, S. (2023). Don't you forget about me: Independence of evaluations from the perspective of US evaluation clients—An exploratory study. *Evaluation*, 29(1), 110-132.