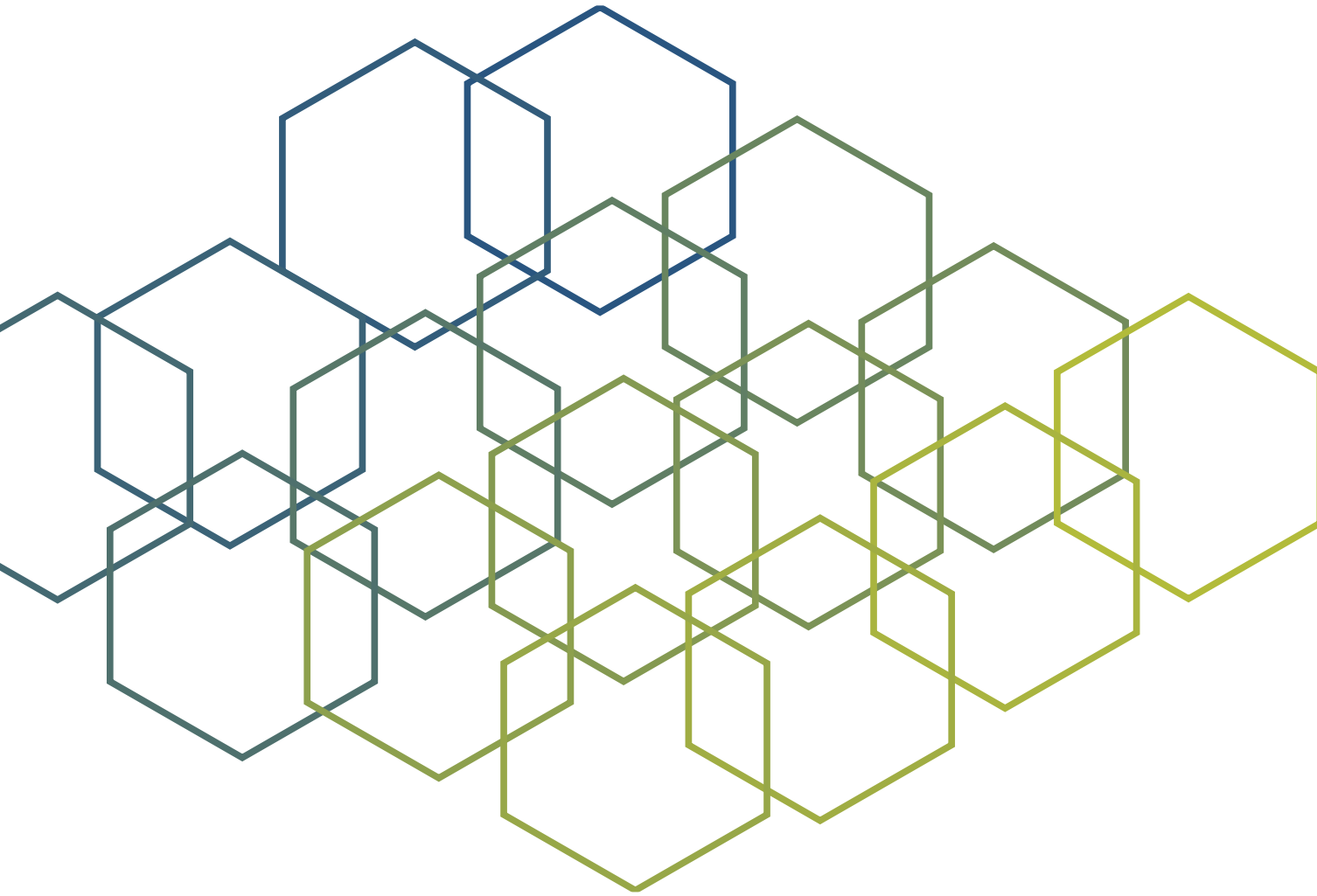




Unabhängigkeit - eine Frage der Anreize

Warum Auftraggebende Einfluss nehmen und wo die Grenze verläuft

Patrick Zenhäusern – SEVAL-Jahreskongress 2026, Workshop «Einflussnahme der Auftraggebenden auf die Evaluation»

Fribourg, 28. August 2026

Der Befund

Die Hälfte

50 Prozent der Evaluierenden in der Schweiz wurden schon gedrängt, ihre **Befunde günstiger darzustellen**, als sie sind. Bei 9 von 10 blieb es nicht bei einem Einzelfall.

Befragt man die Auftraggebenden selbst, bestätigen sie es. Die meisten haben schon Einfluss genommen, und den wenigsten war dabei klar, ob das noch legitim war.

Einflussnahme ist nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Die übliche Erklärung lautet: fehlendes Rückgrat. Sie greift zu kurz. Dasselbe Muster zeigt sich in allen Ländern und über Jahre hinweg. Wer es erklären will, muss bei den **Anreizen** ansetzen.

Warum es strukturell ist

Drei Bedingungen genügen

Prüfbar sind nur die Fakten, nicht unser Urteil
(Vertrauensgut)

Die Fakten kennt der Auftraggeber oft besser. Unsere Bewertung lässt sich nicht nachprüfen wie eine Rechenaufgabe.

Wer bezahlt, ist Gegenstand der Evaluation
(Prinzipal-Agenten-Problem)

Das Interesse des Kunden und unsere Aufgabe können auseinanderlaufen. Ob ein Bericht Zugeständnisse enthält, sieht man ihm nicht an (Stichwort „moral hazard“)

Der Evaluierende lebt auch von Folgeaufträgen dieses Kunden
(Quasi-Renten)

Verärgern wir ihn, verlieren wir diesen künftigen Ertrag. Das gibt ihm einen Hebel.

→ Für Druck braucht es keinen bösen Willen. Es genügt diese Konstellation. Und das ist gemessen: Wer weniger Auftraggeber hat, erlebt mehr Druck.

Ein besserer Vertrag löst es nicht

Warum sich Unabhängigkeit nicht vereinbaren lässt

Nicht alles lässt sich vorab regeln
(**unvollständige Verträge**)

Fragestellung, Methode und Fristen ja. Welches Urteil am Ende zutrifft, nicht.

Eine Unabhängigkeitsklausel wäre nicht durchsetzbar (**Nicht-Verifizierbarkeit**)

Von aussen lässt sich nicht feststellen, ob der Evaluationsbericht ohne Einfluss anders gelautet hätte.

Nach Vertragsunterzeichnung kippt die Verhandlungsmacht (**«hold-up»**)

Wir haben Zeit und Ressourcen investiert, Arbeit, die nur für diesen Kunden nützlich ist und die wir nicht anderweitig verwerten könnten. Aussteigen kostet uns mehr als nachgeben. Das weiss der Auftraggeber, und sein Spielraum für Forderungen wächst.

→ Deshalb zeigen sich Erwartungen an das Ergebnis meist erst nach Vertragsabschluss. Offen ausgesprochen werden sie selten.

Auch Wettbewerb und Staat können das Problem nicht lösen

Warum Unabhängigkeit nicht von selbst entsteht

Vor der Vergabe sieht man Unabhängigkeit nicht (**negative Auslese**)

Also entscheiden Preis, Bekanntheit und bisherige Zusammenarbeit. Wer als umgänglich gilt, hat dabei einen Vorteil. Mehr Anbieterwettbewerb hilft nicht. Dieser erleichtert vielmehr die Suche nach dem «Umgänglichsten».

Der Wettbewerb belohnt den guten Ruf, aber nur wo Nachgeben auffällt (**Reputationskapital**)

Ist der Auftrag vergeben, schützt der gute Ruf tatsächlich: Wer als unabhängig gilt, erhält weitere Aufträge. Diesen Ruf setzt niemand für einen einzelnen Gefallen aufs Spiel. Nur bemerkt kaum jemand, wenn ggf. eine Evaluation zu freundlich ausfällt.

Unabhängigkeit kann nicht durch staatliche Regulierung erzeugt werden

Der Staat gehört im Evaluationsmarkt selbst zu den grössten Auftraggebern. Er müsste die Unabhängigkeit also in eigener Sache sichern. Und wer sich selbst kontrolliert, bestimmt auch, wie genau er hinsieht.

→ Den Nutzen einer Evaluation hat meistens die Öffentlichkeit. Die Rechnung bezahlt aber, wer beurteilt wird. Weder Wettbewerb noch Staat korrigieren das.

Nicht jede Anpassung ist ein Verbiegen

Wo die Grenze verläuft

- Einflussnahme kommt meist als fachlicher Einwand, nicht als Anweisung. Deshalb erkennt man die Grenze nicht von selbst. Man muss sie ziehen.
- Ähnliche Sichtweisen sind keine Vereinnahmung. Wer sich dort bewirbt, wo er ohnehin ähnlich denkt, verbiegt sich nicht. Er sollte diese Nähe offenlegen.
- Sachliche Korrekturen sind erlaubt. Fehler richtigstellen und Formulierungen glätten gehört zur Zusammenarbeit.



Entscheidend ist das Wesentliche. Ein Randthema ist verhandelbar. Die tragende Begründung nicht.

Der Test: Trifft es den Kern oder den Rand?

Was wir tun können

Unabhängigkeit muss hergestellt werden

Im eigenen Haus

- Viele Auftraggeber statt weniger. Teilzahlungen statt Abhängigkeit von der Schlussrechnung. Änderungen an Umfang oder Budget als Vertragsänderung behandeln.

Im Berufsstand

- Private Selbstregulierung: Standards, die beide Seiten binden. Eine Anlaufstelle, bevor ein Konflikt eskaliert.

Mit den Auftraggebenden

- Vor Vertragsschluss klären, was die Untersuchung zeigen kann und ob der Bericht veröffentlicht wird.

→ Unabhängigkeit ist keine Charakterfrage. Sie ist eine Frage der Anreize, und die können wir gestalten.

Wo verläuft Ihre Linie?

Und was kostet es Sie, sie zu halten?

- Einflussnahme ist der Normalfall.
- Weder Vertrag noch Wettbewerb noch staatliche Regulierung können sie ganz verhindern.
- Die Grenze ziehen am Ende die Beteiligten selbst, in jedem einzelnen Mandat.

Grundlagen der Argumentation

- Folie 2 — Der Befund
 - Die Hälfte der Evaluierenden wurde schon gedrängt, bei 9 von 10 mehrfach: Pleger & Sager 2016, Zeitschrift für Evaluation 15(1) · NZZ, 9. Januar 2016
 - 68 bis 77 Prozent berichten international von Ethikkonflikten: Morris 2015, New Directions for Evaluation 148
 - 85 Prozent der Auftraggebenden räumen destruktive Einflussnahme ein: Schmidli 2019, Masterarbeit ZHAW · USA, 27 Antworten, explorativ
- Folie 3 — Warum es strukturell ist
 - Vertrauensgut: Darby & Karni 1973; Emons 1997
 - Prinzipal-Agent, moral hazard: Ross 1973; Holmström 1979
 - Quasi-Renten: Klein, Crawford & Alchian 1978; DeAngelo 1981
 - Weniger Auftraggeber, mehr Druck: Pleger & Sager 2016
- Folie 4 — Ein besserer Vertrag löst es nicht
 - Unvollständige Verträge, Nicht-Verifizierbarkeit: Grossman & Hart 1986; Hart & Moore 1990
 - Hold-up, spezifische Investitionen: Klein, Crawford & Alchian 1978
 - Verhandlungsmacht nach Vertragsschluss: Williamson 1979
- Folie 5 — Auch Wettbewerb und Staat können es nicht lösen
 - Negative Auslese: Akerlof 1970
 - Mehr Wettbewerb hilft nicht: Bolton, Freixas & Shapiro 2012
 - Reputationskapital: Shapiro 1983; Klein & Leffler 1981
 - Reputation kann verzerren: Gentzkow & Shapiro 2006
 - Staatsversagen: Demsetz 1969; Stigler 1971
- Folie 6 — Wo die Grenze verläuft
 - Rund 90 Prozent ändern etwas: NZZ, 9. Januar 2016
 - Redlichkeit, Unvoreingenommenheit, Trennung von Feststellung und Stellungnahme: SEVAL-Standards A1, A12, C4
 - Wesentlichkeit: betriebswirtschaftliche Prüfungslehre
- Folie 7 — Was wir tun können
 - Breite Auftraggeberbasis: Pleger & Sager 2016
 - Evaluationsvereinbarung: SEVAL-Standard B4
 - Pflichten für Auftraggebende: DeGEval-Empfehlungen
 - Anlaufstelle als trilaterale Governance: Williamson 1979
 - Parallele Wirtschaftsprüfung: DeAngelo 1981

Herzlichen Dank