

Leitfaden

Politikevaluation

PRAKTISCHER LEITFADEN
ZUR PLANUNG, DURCHFÜHRUNG UND NUTZUNG
EXTERNER EX-POST-EVALUATIONEN



IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesamt für Justiz BJ, Direktionsbereich Öffentliches Recht

Autorinnen

Claudine Morier und Pascale Hemmer, Mitbegründerinnen von laoulia

Begleitgruppe

Bertrand Bise, Bundesamt für Justiz BJ

Simone Füzesséry, Bundesamt für Justiz BJ

Annetta Holl, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Christian Rüefli, Büro Vatter, Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL, SEVAL

Arbeitsgruppe «Evaluationsstandards»

Lilith Wernli, Bundesamt für Umwelt BAFU

Mitwirkende

Laurent Crémieux, Eidgenössische Finanzkontrolle EFK, Präsident der SEVAL

Vinzenz Jung, Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Stefan Leutwyler, Bundesamt für Sport BASPO

Jenny Prodanovic, Staatssekretariat für Migration SEM

Stefan Rieder, Interface Politikstudien Forschung Beratung, SEVAL-Arbeitsgruppe «Ausschreibungen»

Mitglieder des Netzwerks Evaluation in der Bundesverwaltung

Empfohlene Zitierweise

Bundesamt für Justiz (2025) Politikevaluation. Praktischer Leitfaden zur Planung, Durchführung und Nutzung externer Ex-post-Evaluationen.

Dieser Leitfaden wurde im Auftrag des Bundesamtes für Justiz BJ verfasst. Für den Inhalt sind einzig die beauftragten Stellen verantwortlich.

ABGRENZUNG

Der vorliegende Leitfaden mit Fokus auf **verwaltungsextern vergebene Ex-post-Evaluationen** bietet einen praxistauglichen Rahmen für die Planung, Durchführung und Nutzung solcher Evaluationen.

Ex-ante- (prospektive) sowie verwaltungsinterne Evaluationen werden hier kurz vorgestellt, jedoch nicht eingehend behandelt, denn dafür stehen bereits andere Ressourcen und methodische Instrumente zur Verfügung (Details in der Toolbox im Anhang).

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende der Bundesverwaltung, die wenig Erfahrung mit der Durchführung oder Begleitung von Evaluationen haben, und ist daher leicht verständlich und didaktisch aufgebaut. Er ist auf der Website des Bundesamtes für Justiz BJ frei zugänglich, um die Evaluationskultur in den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz und insbesondere in den Bundesämtern zu stärken.

VERWENDUNG

Der Leitfaden ist dreiteilig aufgebaut: Der Theorie-Teil beinhaltet allgemeine Informationen zur Politikevaluation, der Praxis-Teil beschreibt das Vorgehen zur Vergabe externer Ex-post-Evaluationen, und der Ressourcen-Teil enthält nützliche Links und weitere Tools wie Checklisten, Monitoring-Tabellen usw. Letztere sind allerdings an die Gegebenheiten der einzelnen Verwaltungsstellen und die Besonderheiten des jeweiligen Evaluationsprojekts anzupassen.

Folgende Piktogramme werden Sie bei der Lektüre begleiten:



Weiterführende Informationen



Die richtigen Fragen stellen



Toolbox: Vorlagen und Raster



Toolbox: Checklisten



N° Rückverweis von der Toolbox zur einschlägigen Textstelle

MINI-GLOSSAR

Dieser Leitfaden verwendet folgende Begriffe:

- Auftraggebende: Stelle, welche die Evaluation in Auftrag gibt
- Anbietende: Forschungsinstitute, Beratungsunternehmen oder unabhängige Beraterinnen und Berater, die an einer Ausschreibung teilnehmen
- Auftragnehmende: Dienstleistungserbringende, die den Zuschlag erhalten haben und die Evaluation durchführen

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	1
1.1 WAS IST UNTER POLITIKEVALUATION ZU VERSTEHEN?	1
Abgrenzung zu anderen Analyse- und Bewertungsinstrumenten	1
<i>Controlling</i>	1
<i>Audit</i>	1
<i>Monitoring oder Verlaufskontrolle</i>	1
Was gibt den Anstoss für eine Evaluation?	1
Wozu eine Evaluation?	2
<i>Erkenntnisgewinn</i>	2
<i>Rechenschaftslegung</i>	2
<i>Entscheidungsfindung</i>	2
1.2 AUF WELCHE KRITERIEN STÜTZT SICH EINE EVALUATION?	2
<i>Zweckmässigkeit</i>	2
<i>Kohärenz</i>	2
<i>Angemessenheit</i>	2
<i>Wirksamkeit</i>	2
<i>Effizienz</i>	2
<i>Nachhaltigkeit</i>	2
1.3 WANN IST DER RICHTIGE ZEITPUNKT FÜR EINE EVALUATION?	3
<i>Ex ante</i>	3
<i>Begleitend</i>	3
<i>Ex post</i>	3
1.4 INTERNE ODER EXTERNE EVALUATION?	4
Interne Evaluation	4
Externe Evaluation	4
Wie läuft eine Evaluation ab?	5
BEI EINER EVALUATION ZU BERÜCKSICHTIGEN	5
Datenschutzbestimmungen	5
Ethik und Qualitätssicherung	5
Künstliche Intelligenz (KI)	5
2. AUFTRAGSVORBEREITUNG UND -VERGABE	7
2.1 WIE PLANE ICH DIE EVALUATION?	7
Der richtige Zeitpunkt für die Evaluation	7
Zweck der Evaluation, Nutzung der Ergebnisse	7
Festlegung des Umfangs	8
Rahmenbedingungen und Zweck	8
Art des Auftrags und Ablauf der Evaluation	8
Identifizierung der Beteiligten (Stakeholder)	9
2.2 WIE STEURE ICH DAS PROJEKT UND WEN BEZIEHE ICH EIN?	9
Allgemeine Grundsätze für die Projektsteuerung	9
Steuerungsgruppe	10
Begleitgruppe	10
Aufgabenteilung und Koordination	10

2.3 WIE ERSTELLE ICH EIN PFLICHTENHEFT?	11
2.4 WIE GEHE ICH DIE AUFTRAGSVERGABE AN?	12
2.5 WIE WÄHLE ICH DIE BESTE OFFERTE AUS?	14
2.6 WIE SETZE ICH EINEN VERTRAG AUF?.....	15
2.7 WIE STARTE ICH DAS EVALUATIONSPROJEKT?	15
3. MONITORING UND VALORISIERUNG	16
3.1 EFFIZIENTE VERLAUFSKONTROLLE: WIE UND WANN SUCHE ICH DEN AUSTAUSCH MIT DEN AUFTRAGNEHMENDEN?	16
3.2 WIE PRÜFE ICH DEN BERICHT UND SCHLIESSE ICH DIE EVALUATION AB?	17
Berichtsentwurf	17
Schlussbericht	18
3.3 WIE VALORISIERE ICH DIE ERGEBNISSE UND PLANE ICH DIE WEITEREN SCHRITTE?	18
TOOLBOX	20
1. Evaluationstools (Ex-ante-Evaluation)	21
2. Veranschaulichung der Evaluationskriterien am Beispiel der nationalen Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten	22
3. Checkliste Evaluationsbedarf	23
4. Checkliste Stakeholderanalyse (Beteiligte & Betroffene).....	26
5. Rollenmatrix für eine externe Ex-post-Evaluation	27
6. Merkblatt Budgetaufstellung	28
7. Vorlage Budgetaufstellung	29
8. Checkliste Zusammensetzung, Aufgaben und Zuständigkeiten von Steuerungs- und Begleitgruppe ...	30
9. Strukturvorlage Pflichtenheft	31
10. Merkblatt Formulierung von Evaluationsfragestellungen	33
11. Checkliste Formulierung der Evaluationsfragestellungen	34
12. Merkblatt Methodik	35
13. Vorlage Offertenbeurteilung	36
14. Vorlage Verlaufskontrolle	37
15. Prüfraster Evaluationsbericht	39
16. Checkliste Formale Vorgaben für Evaluationsberichte	40
17. Checkliste Kommunikation mit den Zielgruppen	41
18. Vorlage Empfehlungsumsetzung und Follow-up-Planung	42
19. Weitere Hilfsmittel und Links	43
LITERATUR.....	44

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 – Evaluationskriterien	3
Abbildung 2 – Evaluationsformen im Politikzyklus	4
Abbildung 3 – Ablauf einer Evaluation	5
Abbildung 4 – Etappen im Vorfeld einer Evaluation	6
Abbildung 5 – Vergabeverfahren.....	11
Abbildung 6 – Etappen im Nachgang zu einer Evaluation	13

1. EINLEITUNG

1.1 WAS IST UNTER POLITIKEVALUATION ZU VERSTEHEN?

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL definiert Evaluation als «systematische und nachvollziehbare Analyse und Bewertung von Konzeption, Umsetzung und/oder Auswirkungen eines Evaluationsgegenstandes». Dieser **wissenschaftliche, methodische und datenbasierte** Ansatz beinhaltet die **unabhängige** Beurteilung anhand objektiver Kriterien, ob, zu welchen Kosten und in welchem Mass eine staatliche Massnahme ihre Wirkung entfaltet hat. Die Evaluation stärkt somit die Qualität politischer Entscheidungen, die Transparenz sowie die Rechenschaftslegung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern.

Abgrenzung zu anderen Analyse- und Bewertungsinstrumenten

Je nach Zweck (Kontrolle, Steuerung oder Rechenschaftslegung), Auslöser (intern oder extern) und Vorgehensweise (laufende Datenerhebung oder einmalige vertiefte Analyse) ist die Rede von Controlling, Audit oder Monitoring:

Controlling	Laufende Datenerhebung im Rahmen der Umsetzung und des Follow-up. Projektmanagement-Instrument zur strategischen Ausrichtung und Ressourcenoptimierung .
Audit	Interne oder externe Prüfung der Konformität, der Rechtmässigkeit, des sorgfältigen Ressourcenmanagements und bisweilen der erbrachten Leistung. Der Fokus liegt dabei hauptsächlich auf der Einhaltung der Regeln , der Qualität und Zuverlässigkeit von Verfahren und Systemen sowie einem wirtschaftlichen und effizienten Ressourceneinsatz .
Monitoring oder Verlaufs-kontrolle	Laufende oder regelmässige Beobachtung der Umsetzung (und bisweilen der Wirkungen) einer Politik (Indikatoren, Fortschritt) ohne vertiefte Bewertung. Dient der operativen und strategischen Steuerung .

Diese Instrumente spielen im Public Management eine wichtige Rolle, denn sie liefern Schlüsseldaten zu verschiedenen Aspekten der durchgeführten Massnahmen. Sie dienen als Entscheidungshilfe, da sich die gewonnenen Erkenntnisse für Kurskorrekturen nutzen lassen. Ihr Einsatzbereich ist allerdings begrenzt, denn sie orientieren sich an den vorgegebenen Zielen, was eine kritische Auseinandersetzung mit den Zielvorgaben verunmöglicht. Auch können sie zwar Schwachstellen aufdecken, nicht aber deren Ursachen; die Analyse bleibt daher im Wesentlichen rein deskriptiv. Die Evaluation kann diese verschiedenen Kontrollarten ergänzen und ihre Schwächen ausgleichen. Mit anderen Worten: Die Evaluation kann sich auf Daten aus Monitoring, Controlling und Audit stützen und auch zur sinnvollen Ausgestaltung dieser Instrumente beitragen.

Was gibt den Anstoss für eine Evaluation?

Auslöser für eine Evaluation sind Gesetzesbestimmungen, parlamentarische Vorstösse (Motion oder Postulat) der Bundesrat oder ein Bundesamt.

Gemäss **Art. 170 BV** (SR 101) sorgt die Bundesversammlung «dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.» Diese Generalklausel ist die Hauptgrundlage zahlreicher Evaluationen. Rund hundert Spezialgesetze enthalten ebenfalls eine Evaluationsklausel, z.B. das Öffentlichkeitsgesetz (Art. 19 BGÖ; SR 152.3) oder das Bundesgesetz gegen die Schwarzarbeit (Art. 20 BGSA; SR 822.41).



Übersicht über Evaluationsklauseln im Bundesrecht

Gemäss Art. 27 des **Parlamentsgesetzes** (ParlG; SR 171.10) sorgen die «durch das Gesetz bezeichneten Organe der Bundesversammlung [...] dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.» Entsprechend reicht das Parlament bisweilen Vorstösse ein, in denen es vom Bundesrat Evaluationsberichte verlangt.

Die **Bundesverwaltung** veranlasst auch häufig von sich aus Evaluationen, um Vorstösse zu beantworten oder Erkenntnisse bzw. empirische Daten zu gewinnen, die als Entscheidungsgrundlage dienen oder Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen können.

Gestützt auf Art. 7 des Unternehmensentlastungsgesetzes (UEG; SR 930.31) gibt der Bundesrat zudem jährlich drei bis fünf Bereichsstudien in Auftrag. Dabei handelt es sich um Ex-post-Evaluationen zu Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit.

Wozu eine Evaluation?

Evaluieren bedeutet, einen Evaluationsgegenstand nach Zweckmässigkeit, Kohärenz, Effizienz, Wirksamkeit, Nutzen oder Wirkung **zu beurteilen**. Der Zweck einer Ex-post-Evaluation kann allerdings je nach Ausgangslage variieren, wobei drei Kategorien erkennbar sind, die sich teils überschneiden bzw. häufig kombiniert auftreten (z. B. Erkenntnisgewinn und Entscheidungsfindung oder Erkenntnisgewinn und Rechenschaftslegung):

Erkenntnis- gewinn	Evaluationsgegenstand erforschen, Erkenntnisse und Fakten gewinnen Die Evaluation liefert systematisch erfasste Erkenntnisse zur Beurteilung eines Evaluationsgegenstands; sie dient damit dem besseren Verständnis und der Einordnung in einen grösseren Zusammenhang oder der Bestimmung der jeweiligen Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren. Im föderalen Kontext liefert sie zudem Wissen über kantonale Umsetzungsbedingungen.
Rechenschafts- legung	Politische Prozesse objektivieren und legitimieren Die Evaluation ermöglicht eine objektive gesellschaftliche und politische Auseinandersetzung mit staatlichem Handeln. Sie schafft Transparenz über staatliches Handeln und dessen Auswirkungen und kann so das Vertrauen der Gesellschaft in Politik und Verwaltung fördern. Durch das Aufzeigen objektiv festgestellter Lücken, Schwierigkeiten oder Grenzen trägt sie dazu bei, dass öffentliche Politik als legitim wahrgenommen und akzeptiert wird.
Entscheidungs- findung	Richtige Entscheidungen treffen und staatliche Steuerung unterstützen Die Evaluation liefert den Entscheidungstragenden zuverlässige und objektive Informationen hinsichtlich des Verbesserungs- bzw. Anpassungspotentials einer Politik oder der Notwendigkeit, gegebenenfalls davon abzusehen.

1.2 AUF WELCHE KRITERIEN STÜTZT SICH EINE EVALUATION?

Evaluationsgegenstand kann eine **Gesetzgebung**, eine **Politik**, ein **Programm**, ein **Projekt** oder eine **Strategie** sein, wobei sich die Evaluation auf verschiedene Evaluationskriterien stützen kann.

Zweckmässigkeit	Bedarfsgerechtigkeit (Übereinstimmung zwischen der vorgesehenen Massnahme und dem ursprünglich identifizierten Problem)
Kohärenz	- intern: Vereinbarkeit mit anderen Massnahmen im selben Politikbereich - extern: Vereinbarkeit mit anderen verwandten Politikbereichen
Angemessenheit	- der Umsetzung («Wurde die Politik bzw. die Massnahme planmässig umgesetzt?»). Dabei werden die tatsächlich durchgeführten Massnahmen, die erbrachten Leistungen und die eingesetzten Prozesse mit der ursprünglichen Zielsetzung verglichen. - zwischen Zielvorgabe und Zielerreichung: Dabei werden die erzielten unmittelbaren Ergebnisse mit den festgelegten Zielen abgeglichen. Es geht darum zu prüfen, inwieweit die erwarteten direkten Wirkungen erzielt wurden, unabhängig davon, wie die Umsetzung verlaufen ist.
Wirksamkeit	Zielerreichung (Auswirkungen auf die Zielgruppe)
Effizienz	Kosten-Nutzen-Verhältnis
Nachhaltigkeit	Beständigkeit sowie wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit

Dies sind die gängigsten Kriterien. Sie werden nicht durchgehend verwendet und können je nach Bereich leicht variieren oder ergänzt werden (z. B. mit den Kriterien Rechtmässigkeit, Gleichstellung oder Partizipation). Die jeweiligen Kriterien richten sich nach dem konkreten Evaluationszweck. Detailliert erläutert sind die international anerkannten Kriterien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD (vgl. [OECD-Kriterien](#); nur auf Englisch und Französisch).

Das Evaluationskriterium hängt zudem von der Etappe im Politikzyklus ab:

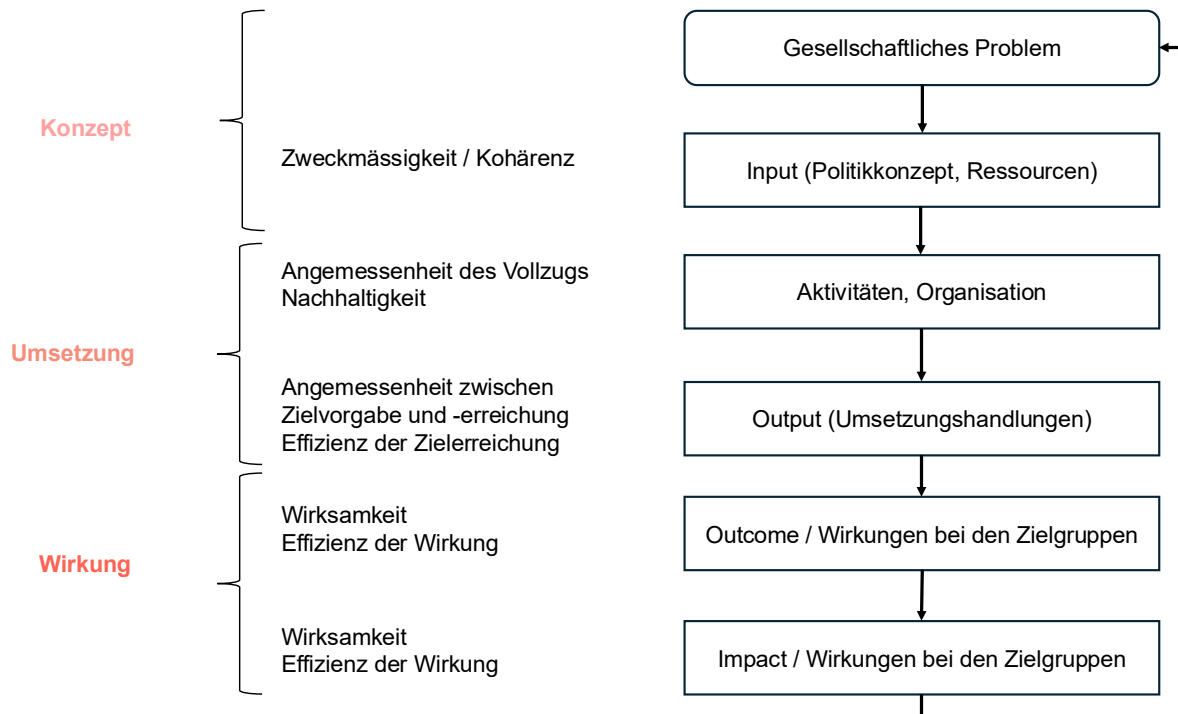


ABBILDUNG 1 - EVALUATIONSKRITERIEN
Sager et al. (2021) *Politikevaluation: Eine Einführung*, S. 98



Veranschaulichung der Evaluationskriterien am Beispiel der nationalen Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten

1.3 WANN IST DER RICHTIGE ZEITPUNKT FÜR EINE EVALUATION?

Der angestrebte Zweck bestimmt, in welcher Etappe des Politikzyklus die Evaluation erfolgt: Beim Auftreten des Problems bzw. dem Agenda-Setting, während der Politikumsetzung oder nach erfolgtem Vollzug bzw. nach mehreren Jahren (je nachdem, ob die Politik befristet oder unbefristet ist). Der Zeitpunkt der Evaluation hängt auch vom Informations- und Entscheidungsbedarf der politischen Verantwortlichen ab. Eine klare Ausrichtung auf die angestrebten Ergebnisse der öffentlichen Politik ermöglicht es auf jeden Fall, die konkreten Auswirkungen und den Mehrwert der staatlichen Massnahme zu analysieren. Eine Evaluation kann entsprechend wie folgt stattfinden:

Ex ante – Die prospektive Evaluation erfolgt während der Politikformulierung und somit **vor** der Umsetzung und dient dazu, deren Auswirkungen vorherzusagen, Alternativen zu prüfen und im Vorfeld Entscheidungshilfe zu bieten → PLANEN

Begleitend – Die begleitende Evaluation erfolgt **während** der Umsetzung mit dem Zweck, laufend Anpassungen vorzunehmen, mögliche Probleme zu erkennen und die Umsetzung zu verbessern bzw. im Endeffekt eine höhere Wirksamkeit zu erzielen. Sie kann einen Lernprozess anstossen oder Bilanz ziehen, d.h. **formativ** oder **summativ** sein (Gestaltungs- bzw. Bilanzevaluation) → STEuern

Ex post – Die retrospektive Evaluation erfolgt **nach** der Umsetzung und dient dazu, die Ergebnisse und Auswirkungen einer Politik zu analysieren und Erkenntnisse für die Zukunft zu gewinnen. Sie kann formativ oder summativ ausgerichtet sein → ÖFFENTLICHES HANDELN VERBESSERN, RECHENSCHAFT DARÜBER ABLEGEN

Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zyklus und die zur jeweiligen Etappe passende Evaluationsform.

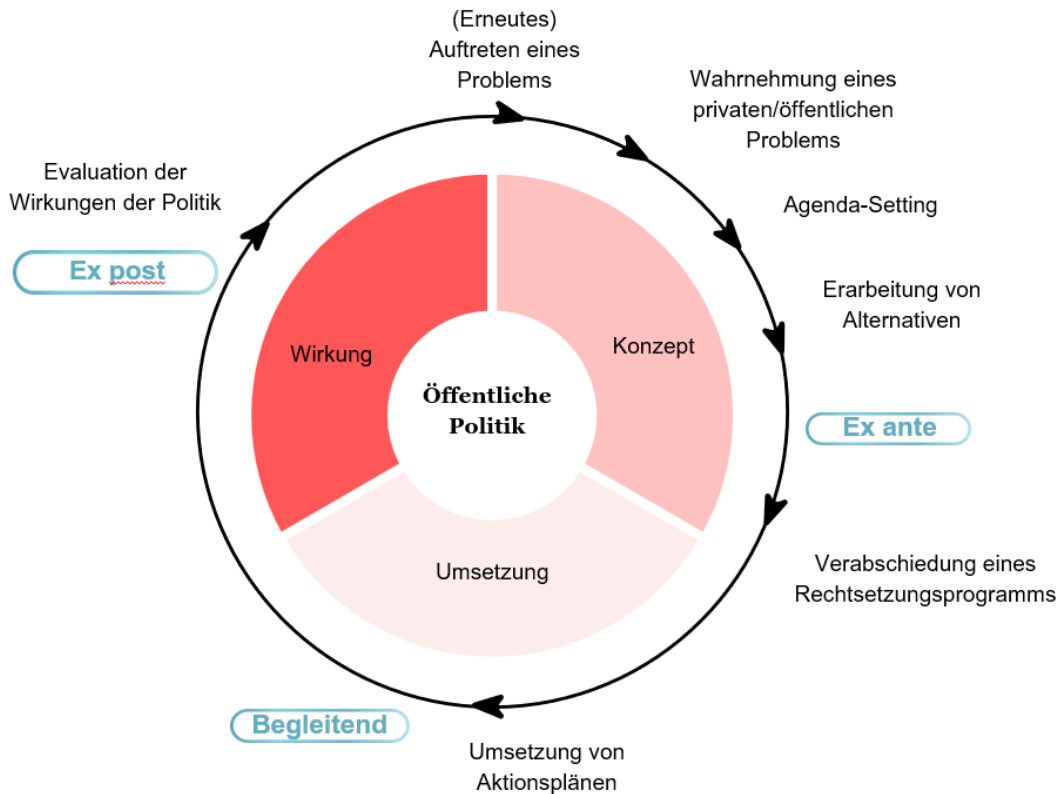


ABBILDUNG 2 - EVALUATIONSFORMEN IM POLITIKZYKLUS

1.4 INTERNE ODER EXTERNE EVALUATION?

Interne Evaluation

Sie wird von einer Forschungs- und/oder Evaluationsstelle innerhalb der Organisation durchgeführt, damit eine gewisse fachliche Unabhängigkeit gewährleistet ist. Gibt es keine solche Fachstelle und führt die Organisation die Evaluation selbst durch, so handelt es sich um eine Selbstevaluation. Dies ist für den internen Lernprozess zwar sinnvoll, aber nicht immer ganz neutral. In solchen Fällen hat sich die Bildung einer Steuerungsgruppe bewährt, die den unterschiedlichen Perspektiven Raum gibt. Die Begleitung durch eine externe Stelle ist ebenfalls geeignet, mehr Unvoreingenommenheit zu schaffen.

→ VORTEIL: solide institutionelle Verankerung; fundierte Kenntnisse des Evaluationsgegenstands, der Politikbereiche, Verwaltungsabläufe sowie des jeweiligen Kontexts und der Beteiligten

→ NACHTEIL: mangelnde Unabhängigkeit und Distanz, Bindung interner Personalressourcen

Externe Evaluation

Es wird eine unabhängige Stelle – ein Beratungsunternehmen oder ein Forschungsinstitut – beauftragt. Dadurch lassen sich methodische oder personelle Engpässe überbrücken sowie eine höhere Objektivität und bessere Glaubwürdigkeit erreichen, insbesondere bei wichtigen oder politisch sensiblen Themen.

→ VORTEIL: Expertise in Evaluationsmethodik, kritische Distanz, ganzheitliche Perspektive

→ NACHTEIL: geringere Kenntnis des Evaluationsgegenstands / der Anliegen der Auftraggebenden

Bei externen Auftragnehmern, die sich auch künftig Aufträge erhoffen, kann ein implizites Abhängigkeitsrisiko bestehen. Hier können zusätzliche Vorkehrungen getroffen werden: Es ist beispielsweise denkbar, dass die Auftragnehmern abwechselnd zum Zug kommen, oder es kann dafür gesorgt werden, dass das auftraggebende Amt nicht direkt für den Evaluationsgegenstand

zuständig ist. Bestimmte Stellen sprechen in solchen Fällen ausdrücklich von «unabhängigen Evaluationen» (z.B. die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA), wobei es sich auch hier um externe Evaluationen handelt, da Dritte beauftragt werden.

Wie läuft eine Evaluation ab?

Unabhängig davon, ob es sich um eine interne oder eine externe Evaluation handelt, der Ablauf bleibt sich in der Regel gleich: eine Vorbereitungsphase, dann die eigentliche Evaluationsphase und schliesslich die Nachbereitungsphase. Abbildung 3 unten veranschaulicht diese drei Phasen, einschliesslich der einzelnen Etappen sowie der Aufgabenteilung zwischen auftraggebender und auftragnehmender Stelle.

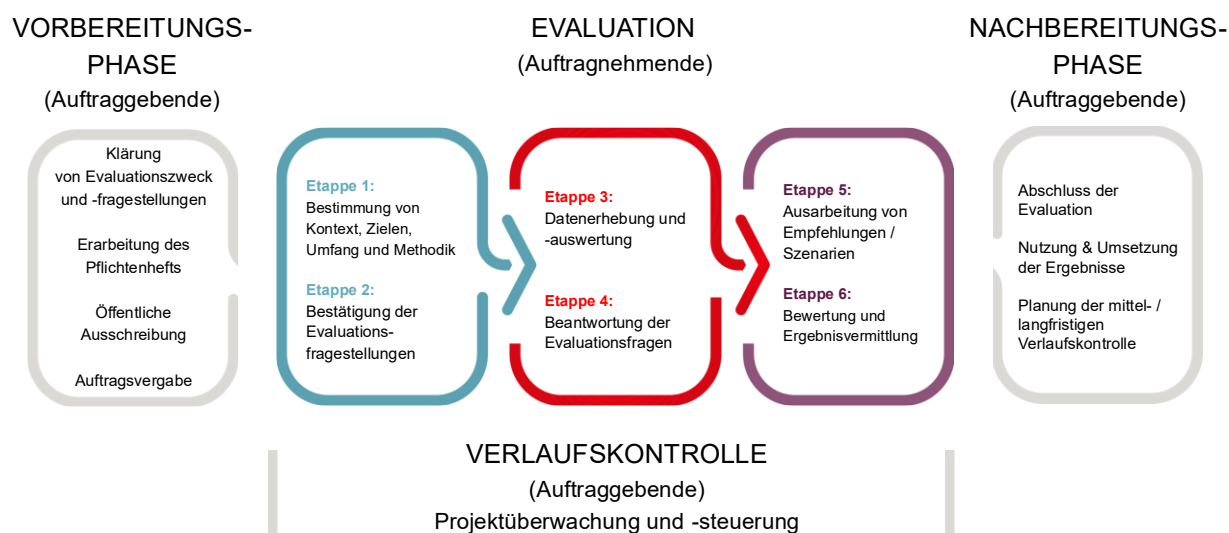


ABBILDUNG 3 – ABLAUF EINER EVALUATION

Bei einer Evaluation zu berücksichtigen

Datenschutzbestimmungen: Die Bearbeitung von Personendaten im Rahmen einer Evaluation richtet sich nach den Vorgaben des Datenschutzgesetzes (DSG; SR 235.1); dazu gehören unter anderem eine massvolle Datenerhebung, die Aufklärung der Betroffenen, die Datensicherheit sowie gegebenenfalls die Anonymisierung oder Pseudonymisierung der Daten.

Ethik und Qualitätssicherung: Evaluationen sind den Grundprinzipien der Redlichkeit, der Transparenz, der Unvoreingenommenheit und der Unabhängigkeit verpflichtet. Interessenkonflikte jeder Art sind zu meiden, und alle Beteiligten sind fair zu behandeln. Empfohlen wird zudem die Einhaltung der [SEVAL](#)-Standards entlang der vier Qualitätsmerkmale Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit.

Künstliche Intelligenz (KI): Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), insbesondere von generativer KI, im Rahmen einer Evaluation ist sorgfältig abzuwägen und bedarf klarer Regeln. Wichtig ist insbesondere der Fokus auf die sachliche Richtigkeit der bereitgestellten Informationen (Synthesen, Analysen, Rankings usw.), wie auch die systematische Überprüfung der KI-Erzeugnisse durch einen Menschen. Jeder Einsatz von KI-Tools ist offenzulegen: Wann wurden sie für welche Aufgaben mit welcher Absicht genutzt, welche Applikationen wurden zu welchem Zweck verwendet, welche (sensiblen oder vertraulichen) Daten wurden wie bearbeitet, welche Massnahmen stellen Nachvollziehbarkeit und Folgerichtigkeit der Ergebnisse sicher? Die Auftragspezifikationen sollten ferner die anwendbaren ethischen und qualitativen Standards sowie die entsprechende Verantwortung der Auftragnehmer definieren. Diese Anforderungen können bereits im Pflichtenheft enthalten sein und dann im Angebot übernommen werden, wobei die Auftragnehmer den geplanten KI-Einsatz und die menschlichen Kontrollverfahren erläutern müssen und sich durch Unterzeichnung des Angebots und/oder des Vertrags zur Einhaltung dieser Vorgaben verpflichten. Die KI-gestützte Evaluation

ist somit im Ausschreibungsverfahren kritisch zu prüfen und während der gesamten Auftragsdauer zu dokumentieren, um Qualität, Datenschutz, Grundrechte und Vertraulichkeit sicherzustellen.

2. AUFTRAGSVORBEREITUNG UND -VERGABE



ABBILDUNG 4 - ETAPPEN IM VORFELD EINER EVALUATION
BJ (2015) EINE EVALUATION PLANEN, BEGLEITEN UND VALORISIEREN

2.1 WIE PLANE ICH DIE EVALUATION?

Der richtige Zeitpunkt für die Evaluation

Vor der externen Vergabe einer Ex-post-Evaluation ist unbedingt zu prüfen, ob diese wirklich zweckmässig ist und ob der Zeitpunkt richtig gewählt ist. In Kapitel 1.1 wurden die wichtigsten Auslöser für eine Evaluation auf Bundesebene aufgezählt.

Besonders **nützlich** ist eine Evaluation, um festzustellen, ob zur Erfüllung eines parlamentarischen Vorstosses Rechtssetzungsbedarf besteht. Sie eignet sich auch zur Bilanzierung in der Mitte oder am Ende eines Politikzyklus, z. B. im Rahmen mehrjähriger Programme oder Strategien (Zwischen- bzw. [Ab]Schlussevaluation).

Sinnvoll ist eine Evaluation zudem, um politische Entscheidungen mit Fakten zu unterlegen. Dies geschieht dann beispielsweise durch Wirksamkeitsanalysen, Regulierungsfolgenabschätzungen oder Programmsteuerungen. Der Entschluss für eine Evaluation sollte erst fallen, nachdem Machbarkeit und Nutzen anhand praktischer Kriterien geprüft wurden: Datenverfügbarkeit und -qualität, klare Politik- bzw. Programmziele, politischer Zeitplan und tatsächliche Umsetzbarkeit von Empfehlungen. Massgebend sind letzten Endes der **Wille und die Notwendigkeit, Erkenntnisse zu gewinnen und zu nutzen sowie das Vorhandensein entsprechender Entscheidungsfenster** (z. B. im politischen oder legislativen Zeitplan).

Zweck der Evaluation, Nutzung der Ergebnisse

Die Evaluation muss einen klar definierten Zweck verfolgen: Erkenntnisgewinn, Transparenz oder auch Unterstützung einer politischen oder strategischen Entscheidung (weitere Einzelheiten auf S. 2). Eine klare Vorstellung vom Zweck der Evaluation ermöglicht es, Zwischenziele sowie relevante Evaluationsfragestellungen zu formulieren.

Gleichzeitig ist im Vorfeld zu überlegen, wer die Evaluationsergebnisse wie nutzen kann und wie diese Nutzung gefördert werden soll (z. B. Wissensvermittlung über eine Website oder



Was wollen wir genau wissen und warum?



Benötigen wir die Ergebnisse vor einem bestimmten Zeitpunkt?



Evaluationsbedarf (3)

soziale Netzwerke, Workshops mit den Beteiligten, Referate auf Konferenzen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften usw.). Evaluationsberichte sind gemäss SEVAL-Standards daher grundsätzlich zu publizieren.

Bereits in der Vorbereitungsphase sollten Auftraggebende und Auftragnehmende zudem ihre jeweilige Rolle bei der Ergebnisvermittlung absprechen (Kommunikationskanäle, Formate, Zeitplan, Zuständigkeiten, Adressaten usw.). Die Klärung dieser Aspekte von Beginn weg steigert die Erfolgchancen der Evaluation deutlich.

Festlegung des Umfangs

Sobald der Zweck feststeht, ist der Untersuchungsrahmen klar abzugrenzen. Bestimmen Sie den Evaluationsgegenstand möglichst genau (Politik, Programm, Regelung oder Massnahme). Dasselbe gilt für allfällige Zeiträume, Adressaten oder Aspekte (Interventionsschwerpunkt, Massnahme, Staatsebene, Themenbereich), die in der Evaluation zu berücksichtigen oder auszuschliessen sind.

Durch eine klare Abgrenzung können Sie die Evaluation zweckmässig ausrichten und unrealistische Erwartungen an Analyseumfang und -tiefe vermeiden. Berücksichtigen Sie bei Überprüfung des geltenden Rechts auch die Wirtschaftlichkeit (Art. 3 UEG), sofern dies relevant ist.

Rahmenbedingungen und Zweck

Bevor Sie eine Evaluation veranlassen, sollten Sie Machbarkeit und Nutzen sorgfältig prüfen. Dabei geht es insbesondere um praktische Aspekte wie Datenverfügbarkeit und -qualität, klare Politik- bzw. Programmziele, den politischen Zeitplan sowie die tatsächliche Umsetzbarkeit der Empfehlungen.

Klären Sie den Kosten- und Zeitrahmen ab. Stellen Sie sicher, dass das vorhandene Budget und der Zeitplan für die Evaluation aufeinander abgestimmt sind. Das Budget bestimmt auch das Vergabefahren (öffentliche Ausschreibung, Einladungsverfahren, freihändige Vergabe).

Zudem ist es wichtig, bereits vorhandene, einfach zugängliche Daten zu berücksichtigen, z. B. aus dem Monitoring oder aus früheren bzw. laufenden Studien. Hinterfragen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Evaluation: Sie ist nur dann gerechtfertigt, wenn die erwarteten Auswirkungen die anfallenden Kosten übersteigen oder zumindest ausgleichen. Vergewissern Sie sich, dass die Evaluation wirklich das Mittel der Wahl ist und im konkreten Fall keine effizientere Alternative zur Verfügung steht.

Hierbei gilt es insbesondere mögliche Synergieeffekte zu erkennen: Klären Sie ab, ob andere verwaltungsinterne oder -externe Projekte im Gange oder in Vorbereitung sind. Lassen sich Ihre Fragen in einer Studie anderer Einheiten oder in einem anderen laufenden Evaluations- oder Forschungsprojekt Ihrer Einheit unterbringen?

Eine realistische Planung, die den Zeitaufwand für die Auftragserteilung, die Durchführung der Evaluation und die Berücksichtigung der Ergebnisse im Rechtsetzungsprozess einkalkuliert, erhöht die Erfolgsaussichten der Evaluation.



[Merkblatt Budgetaufstellung](#)

(6)



[Vorlage Budgetaufstellung](#)

(7)

Art des Auftrags und Ablauf der Evaluation

Nun ist die Art des Auftrags zu bestimmen. Soll die Evaluation auf Konzeption, Umsetzung und/oder Auswirkungen des Evaluationsgegenstands abzielen, beispielsweise um allfällige unerwünschte oder unerwartete Wirkungen zu erkennen?

Vielleicht empfiehlt sich ein gestaffeltes Vorgehen? Damit lässt sich beispielsweise im Programmverlauf eine formative Evaluation (Zwischenbilanz) und bei Abschluss dann eine Schlussevaluation beim gleichen oder bei anderen Auftragnehmenden mandatieren. Es ist wichtig, diese verschiedenen Schritte so früh wie möglich zu planen, damit sich die Auftragnehmenden aufeinander abstimmen und koordinieren können.

Die Ermittlung und Strukturierung des Evaluationsbedarfs, die Ausformulierung des Evaluationsauftrags vor der Vergabe oder die Steuerung der Evaluation können auch extern in Auftrag gegeben werden, falls das erforderliche Fachwissen oder die notwendigen Personalressourcen verwaltungsintern nicht vorhanden sind, insbesondere bei gestaffelten Evaluationsvorhaben über mehrere Jahre hinweg.

Identifizierung der Beteiligten (Stakeholder)

Schliesslich gehört zur angemessenen Vorbereitung auch die Ermittlung aller Stakeholder bzw. Beteiligten. Fragen Sie sich, wer die Ergebnisse der Evaluation nutzen wird und welche Personen oder Stellen betroffen sind oder sein könnten. Mögliche Partner wie andere Bundesämter und/oder die Kantone können ebenfalls einbezogen werden.

Gegebenenfalls ist zu klären, wie diese Stakeholder eingebunden werden sollen, beispielsweise im Rahmen einer Begleitgruppe (Einzelheiten in Kap. 2.2.).

2.2 WIE STEURE ICH DAS PROJEKT UND WEN BEZIEHE ICH EIN?

Eine genaue Steuerung des Evaluationsprojekts ist unerlässlich, um Qualität, Zweckmässigkeit und Nutzen sicherzustellen. Ausgehend von den Überlegungen in der Vorbereitungsphase (s. Kap. 2.1) ist die Projektorganisation zu bestimmen, wobei es zumindest einer **Projektgruppe** bedarf, welche die **Projektleitung übernimmt**.

Allgemeine Grundsätze für die Projektsteuerung

Legen Sie fest, wer das Evaluationsprojekt leiten soll, d. h. welche Personen oder Stellen an der Ausarbeitung des Evaluationsauftrags und/oder der Validierung der Ergebnisse mitwirken sollen. Sind andere Fachdienste oder Ämter/Behörden einzubeziehen? Sind die Kantone am Vollzug der evaluierten Massnahme beteiligt? Diese Faktoren beeinflussen das infrage kommende Evaluationsdesign und die im Auftrag festgehaltenen Anforderungen. Überlegungen zur Projektorganisation spielen eine entscheidende Rolle und müssen daher vor der Auftragsvergabe erfolgen.



Wer ist direkt oder indirekt am Prozess beteiligt?



Stakeholderanalyse (4)



Wer ist aktiv ins Vorhaben einzubeziehen?



Zusammensetzung, Aufgaben und Zuständigkeiten von Steuerungs- und Begleitgruppe (8)



Rollenmatrix für eine externe Ex-post-Evaluation (5)

Projektgruppe

Als Dreh- und Angelpunkt der Projektsteuerung stellt die Projektgruppe die operative Leitung des Evaluationsprojekts sicher. Bestimmen Sie eine Ansprechperson für die **operationelle Koordination** mit dem Evaluationsteam und den Beteiligten.

Die Projektgruppe verantwortet die Steuerung der Evaluation sowie die Qualität des Evaluationsprozesses und der Ergebnisse (Berichte). Sie behält den Überblick über den Stand der Arbeiten, bereitet Entscheidungen zuhanden anderer Gremien vor und sorgt für einen reibungslosen Informationsfluss.

Steuerungsgruppe

Denkbar ist auch die Einsetzung einer Steuerungsgruppe, in der die wichtigsten internen Akteure vertreten sind. (Überlegen Sie, welche Dienste betroffen sind und ob Mitglieder der Geschäftsleitung einzubinden sind.)

Die Steuerungsgruppe **validiert** die wichtigsten Meilensteine des Projekts, stellt die Ausrichtung auf die institutionellen Ziele sicher und fördert die Übertragung der Ergebnisse. Als Bindeglied zwischen Evaluationsteam und Amtsleitung sorgt sie dafür, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch wirklich in die Entscheidungsfindung einfließen können.

Begleitgruppe

Daneben kann auch eine breiter aufgestellte Begleitgruppe gebildet werden: Diese hat **beratende** Funktion und setzt sich aus Fachleuten sowie Vertreterinnen bzw. Vertretern interner und externer Stakeholder (z. B. Kantone, NGOs, Verbände usw.) zusammen.

Die Begleitgruppe trägt insbesondere dazu bei, die methodischen Erwägungen breiter abzustützen, den Zugang zu den Daten zu erleichtern und die Verbreitung bzw. Nutzung der Ergebnisse zu fördern. Sie kann punktuell konsultiert werden, beispielsweise bei der Besprechung des Evaluationsdesigns oder der Präsentation der Zwischen-/Schlussergebnisse.

Aufgabenteilung und Koordination

Eine klare Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Gruppen sorgt für einen strukturierten, wirksamen und transparenten Evaluationsprozess. So empfiehlt es sich z. B. folgende Punkte zu regeln:

- Wer entscheidet über die Auftragsvergabe und eventuelle Anpassungen im weiteren Verlauf?
- Wer validiert die Ergebnisse (Zwischen-/Abschlussbericht)?
- Wer ist gemäss Absprache in der Vorbereitungsphase für die Kommunikation der Ergebnisse zuständig (s. Kap. 2.1)?
- Wie stimmen sich die drei Gruppen untereinander ab (Sitzungsrhythmus, Vorgehensweise, Austausch)?

Solche frühzeitigen Absprachen verbessern die Steuerungsqualität und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Evaluation verwertbare und tatsächlich genutzte Ergebnisse liefert.

2.3 WIE ERSTELLE ICH EIN PFLICHTENHEFT?

Das Pflichtenheft bildet die Grundlage für die Ausschreibung und dient als Richtschnur für den gesamten Evaluationsprozess. Es sollte klare Angaben zu folgenden Punkten enthalten:

- **Evaluationsgegenstand samt Kontext** und relevanten Details zur Einordnung der bereits bekannten Herausforderungen und Probleme.
- **Zweck**, formativer und/oder summativer Art (Lernprozess, Verbesserung bzw. Bilanz, Entscheidung, Legitimation).
- **Evaluationsfragestellungen**; diese sollen realistisch und zahlenmässig begrenzt sein, damit die Studie machbar bleibt: Es ist unmöglich, alles über einen Evaluationsgegenstand in Erfahrung zu bringen, weshalb eine Priorisierung unumgänglich ist.
- Abgabe von **Empfehlungen** (ja/nein); diese sind dann von besonderem Nutzen, wenn die Evaluation ausdrücklich als **Entscheidungsgrundlage** zur Weiterführung, Anpassung, Ausweitung oder Neuausrichtung der evaluierten Politik dienen soll.
- Allenfalls Offertstellung in mündlicher Form (Präsentation in Präsenzveranstaltung oder Videokonferenz).

Den Anbietenden können **methodische Orientierungshilfen** vorgeschlagen werden, wobei ihnen ausreichend Spielraum für die Ausgestaltung ihres Ansatzes bleiben sollte.

Das Dokument präzisiert zudem die **Umsetzungsbedingungen**: Qualifikationsanforderungen an die Auftragnehmer, vorläufiger Zeitplan, Anzahl und Art der Sitzungen, erwarteten Ergebnisse, Arbeitssprache(n), Übersetzung der Zusammenfassung, allfällige Teilnahme als Arbeitsgemeinschaft usw.

Bei **Aufträgen mit langer Laufzeit** (z. B. gestaffelte oder aufeinanderfolgende Evaluationen) muss das Pflichtenheft auch die Abläufe zur Evaluationssteuerung sowie für mögliche Anpassungen des Auftragsumfangs im Projektverlauf und die regelmässige Verlaufskontrolle regeln.

Liefern Sie **Dokumente** oder Angaben (bzw. die entsprechenden Verweise/Links), die zum Verständnis des Evaluationsgegenstands und des Kontexts erforderlich sind. Informieren Sie sich dazu vorab über die intern verfügbaren Daten und Informationen, allenfalls auch in anderen Fachdiensten. Verweisen Sie zudem auf Sitzungen, Konferenzen usw. zur Datenerhebung, an denen die Auftragnehmer teilnehmen können.

Verfügen Sie über ein **Wirkungsmodell**, das die Kausalkette der Politik oder des Evaluationsgegenstandes beschreibt? Dann legen Sie es dem Pflichtenheft bei. Beim Wirkungsmodell handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung des Zusammenspiels von Politikkonzeption, Ressourcen, Aktivitäten, beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen sowie externen Faktoren. Es kann als Grundlage für die politische Steuerung und zur Messung der Zielerreichung dienen und sollte daher idealerweise bereits in der Entstehungsphase einer Politik erarbeitet werden.



Welche wesentlichen Informationen benötigen die Anbietenden, um eine zweckmässige Offerte erstellen zu können?



[Strukturvorlage Pflichtenheft \(9\)](#)



[Merkblatt Formulierung von Evaluationsfragestellungen \(10\)](#)



[Merkblatt Methodik \(12\)](#)



[Tool zur Entwicklung von Wirkungsmodellen \(& Leitfaden\)](#)

Verfügen Sie über kein Wirkungsmodell, so werden die Auftragnehmenden zu Beginn der Evaluation in der Regel eines entwerfen.

Schliesslich empfiehlt es sich, im Pflichtenheft ein **Kostendach** oder zumindest einen Kostenrahmen anhand der geschätzten Arbeitstage vorzusehen, sofern Ihre internen Richtlinien dies zulassen. Dies fördert den Wettbewerb zwischen den Anbietenden auf der Leistungs- statt der Preisebene, was mit qualitativ hochwertigeren Offerten einhergeht.

2.4 WIE GEHE ICH DIE AUFTRAGSVERGABE AN?

Bei der Vergabe einer externen Ex-post-Evaluation sind die **gesetzlichen Vorgaben** im öffentlichen Beschaffungswesen einzuhalten, namentlich das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen ([BöB](#); SR 172.056.1) und die dazugehörige Verordnung ([VöB](#); SR 172.056.11).

Liegt der Auftragswert unter den gesetzlichen Schwellenwerten, kommt ein **Einladungsverfahren** (beschränkter Anbieterkreis) oder ein **freihändiges Verfahren** (direkte Vergabe) in Frage.

Diese sogenannten vereinfachten Verfahren sind flexibler als die öffentlichen Verfahren, doch auch hier gelten die Grundsätze der Transparenz, der Gleichbehandlung und der Verhältnismässigkeit. Räumen Sie den Anbietenden beispielsweise eine angemessene Frist ein, damit sie ausreichend Zeit für eine qualitativ hochwertige Offerte haben (mind. 40 Tage). Rechnen Sie dabei auch Feier- und Ferientage mit ein.

Die Wahl des Verfahrens und die Gründe für die Einladung der jeweiligen Anbietenden sind transparent zu **dokumentieren**.

Bei einem Budget an der Grenze der gesetzlichen Schwellenwerte ist jedoch Vorsicht geboten: Liegt der veranschlagte Auftragswert beispielsweise bei CHF 200 000 (exkl. MwSt.), so empfiehlt sich die Veröffentlichung der Ausschreibung auf SIMAP, da unvorhergesehene Umstände rasch zu einer höheren Schlussabrechnung und damit zur Überschreitung des gesetzlichen Schwellenwerts führen können. Das Gleiche gilt für Beträge von knapp unter CHF 150 000: Nach Möglichkeit ist hier von einer freihändigen Vergabe abzusehen und stattdessen ein Einladungsverfahren anzustreben.

Im Einladungsverfahren empfiehlt es sich, **mindestens drei kompetenten Anbietenden** die gleichen Unterlagen mit denselben Konditionen und Fristen zu übermitteln. Idealerweise sind die Anbietenden mit dem Evaluationsgegenstand vertraut, verfügen über die notwendige Evaluationskompetenz und sind unabhängig und unbefangen. Die [SEVAL-Datenbank Evaluationsfachleute](#) kann Ihnen bei der Suche nach potenziellen Auftragnehmenden behilflich sein. Beachten Sie, dass niemand Ihrer Einladung Folge leisten muss: Drei Anbietende sind daher das absolute Minimum. Es ist effizienter und seriöser, von Anfang an mehr Anbietende einzuladen, als später weitere dazuholen zu müssen. Auf diese Weise optimieren Sie Ihren Zeitaufwand und stellen einheitliche Teilnahmebedingungen sicher.

Wichtig: Bei den Auftraggebenden ist eine Ansprechperson vorzusehen, die Fragen der Anbietenden einheitlich zu beantworten und eine ungerechtfertigte Vorzugsbehandlung einzelner Anbietender ist zu unterlassen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, den Anbietenden einen Zeitraum für Fragen einzuräumen und die jeweiligen Antworten allen teilnehmenden Anbietenden weiterzuleiten. Dies ist zwar nicht zwingend, entspricht jedoch der guten Praxis.

Vereinfachte Verfahren sollten bei umfangreichen Aufträgen nur in Ausnahmefällen zur Anwendung gelangen und sich auf Projekte mit geringer Reichweite oder explorativem Charakter beschränken.

Eine genaue Steuerung unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und der Grundsätze des fairen Wettbewerbs sorgt für ein einwandfreies Verfahren und fördert die Qualität der Evaluation.

Forschungs- und Evaluationsprojekte sind ab Verfahrensstart in der Forschungs- und Innovationsdatenbank des Bundes **ARAMIS** zu erfassen. Klären Sie ab, ob in Ihrer Einheit jemand dafür zuständig ist. Die Leitung des Evaluationsprojekts auf Seiten der Auftraggebenden ist in jedem Fall als Kontaktperson in ARAMIS einzutragen und hat für Vollständigkeit und Richtigkeit der Datenbank-einträge zu sorgen. Eine für ARAMIS zuständige Person in der Einheit bzw. im Fachbereich kann hier Hilfestellung leisten, doch die Verantwortung ist nicht delegierbar.



Übersteigt der veranschlagte Auftragswert die geltenden Schwellenwerte (CHF 230 000), ist ein offenes oder selektives Verfahren mit Ausschreibung auf der offiziellen Beschaffungsplattform **SIMAP** vorgeschrieben. Pflichtenheft und zugehörige Ausschreibungsunterlagen sind dort in einem klaren und barrierefreien Format zu veröffentlichen. Ausführliche Erläuterungen finden Sie im gemeinsamen Beschaffungsleitfaden **TRIAS** von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden.



Abbildung 5 veranschaulicht die geltenden gesetzlichen Vorgaben. In der Praxis gibt es eine Grauzone zwischen freihändiger Vergabe und Einladungsverfahren: Bei ersterer ist es unter Umständen möglich, mehrere potenzielle Auftragnehmer anzufragen und Offerten zu Vergleichszwecken einzuholen.

Andererseits ist nach Möglichkeit auch bei Aufträgen unter dem gesetzlichen Schwellenwert von CHF 150 000 ein Einladungsverfahren einer freihändigen Vergabe vorzuziehen: Damit erhöhen sich die Chancen auf eine qualitativ hochwertige Evaluation. Falls eine breiter angelegte Suche ins Auge gefasst wird, bietet sich z. B. eine Veröffentlichung auf der SEVAL-Website an.

Verfahrensart	Freihändiges Verfahren	Einladungsverfahren	Öffentliche Ausschreibung
Geschätzter Auftragswert	< CHF 150'000	CHF 150'000 – 230'000	> CHF 230'000 (Bund)
Plattform	✗ Nein	✗ Nein	✓ SIMAP
Mindestzahl Anbietende	1	≤ 3	Alle
Transparenzvorgaben	Schriftliche Begründung, Nachvollziehbarkeit	Einheitliche Dokumentation für alle Anbietenden	Formelles Verfahren, Publikation Fragen & Antworten
Publikation zwingend	✗ Nein	✗ Nein	✓ Ja
Anwendungsbeispiele	Kleinere Aufträge zu Sondierungszwecken, Vorstudien, Einzelgutachten	Aufträge mittlerer Komplexität, mit einem kleinen Kreis bekannter und qualifizierter Leistungserbringender	Komplexe Aufträge, strategische Herausforderungen, hohe Aussenwirkung

Der veranschlagte Auftragswert (Marktwert) versteht sich exkl. MwSt.

ABBILDUNG 5 - VERGABEVERFAHREN

2.5 WIE WÄHLE ICH DIE BESTE OFFERTE AUS?

Die Auswahl der besten Offerte erfolgt anhand **transparenter, nachvollziehbarer und objektiver Kriterien** und wird von den Auftraggebenden verantwortet (Projekt-/Steuerungsgruppe). Dazu wird vorgängig ein **Raster mit gewichteten Zuschlagskriterien** erarbeitet und ins Pflichtenheft aufgenommen. Mögliche Kriterien sind: Auftragsverständnis, methodischer Ansatz, Zusammensetzung des Evaluationsteams, einschlägige Erfahrung, Zeitplan, Preis etc.

Die Gruppenmitglieder prüfen jede Offerte unabhängig von den anderen und diskutieren sie anschliessend gemeinsam, um eine Rangliste auf der Grundlage des Beurteilungsrasters zu erstellen. Der **Vergabeentscheid** ist zu **begründen** und klar zu dokumentieren (Beschlussdokument bzw. -protokoll); dies ist insbesondere für den Fall einer Anfechtung von Bedeutung.

Der Vergabeentscheid wird allen Verfahrensteilnehmenden eröffnet. Die nicht berücksichtigten Anbietenden sollten für die Offertstellung verdankt werden und gestützt auf die Beurteilungskriterien eine begründete mündliche oder schriftliche Rückmeldung erhalten.



Welches Vergabeverfahren ist am zweckmässigsten?



Welcher Ansatz eignet sich am besten, um unseren Zweck am preiswertesten zu erreichen?



Vorlage Offertenbeurteilung
(13)

2.6 WIE SETZE ICH EINEN VERTRAG AUF?

Nach erfolgter Auswahl einigen sich die beiden Parteien auf die Eckpunkte des Auftrags und setzen schriftlich eine verbindliche Vereinbarung auf. Diese gibt insbesondere Aufschluss über:

- Evaluationszweck
- Fragestellungen und geeignete Methodik
- Rechte und Pflichten der Beteiligten, inkl. Urheberrechtsfragen
- Für die Evaluation verfügbare Ressourcen
- Projektorganisation und Zuständigkeiten
- Fristen für die Erreichung bestimmter Teilergebnisse und die Berichterstattung sowie Offenlegung und Kommunikation der Evaluationsergebnisse

Halten Sie sich dabei an die internen Weisungen Ihrer Einheit und verwenden Sie die bereitgestellten Vertragsvorlagen.

2.7 WIE STARTE ICH DAS EVALUATIONS-PROJEKT?

Nach beidseitiger Vertragsunterzeichnung organisieren Sie schnellstmöglich ein Kick-off-Meeting mit den Auftragnehmenden, um die Erwartungen zu klären, mögliche Herausforderungen zur Sprache zu bringen und gegebenenfalls die Methodik und/oder den Zeitplan anzupassen. Dieses Treffen kann als Präsenzveranstaltung oder Videokonferenz stattfinden und ist von entscheidender Bedeutung, da es bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des Evaluationsauftrags und der frühzeitigen Klärung offener Fragen eine zentrale Rolle spielt.

Laden Sie die Schlüsselpersonen zur Teilnahme ein. Ziel des Treffens ist unter anderem, die erforderlichen Ressourcen (Daten, Dokumente, Hintergrundinformationen und Vorgeschichte des Evaluationsgegenstands) und die zu befragenden Personen, insbesondere Stakeholder und Sachverständige, festzulegen.

Im Anschluss an dieses Treffen erstellt das Evaluationsteam bisweilen ein Evaluationskonzept (*Inception Report*). Darin wird der methodische Ansatz gemäss Offerte festgehalten und mit Präzisierungen, Anpassungen und Prioritäten aus dem Kick-off-Meeting ergänzt. Das Dokument konkretisiert somit den Gegenstand und die Fragestellungen der Evaluation, das detaillierte methodische Vorgehen, die Aufgabenverteilung im Team sowie den aktuellen Zeitplan für die einzelnen Arbeiten und Ergebnisse. Es bildet die gemeinsame Arbeitsgrundlage für den weiteren Verlauf der Evaluation.

3. MONITORING UND VALORISIERUNG

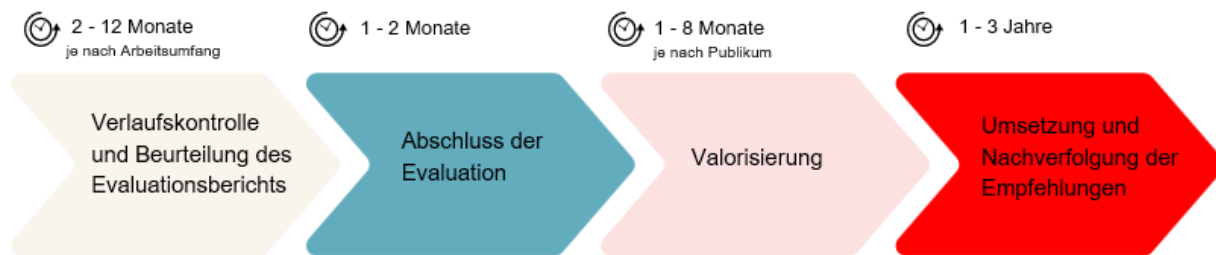


ABBILDUNG 6 - ETAPPEN IM NACHGANG ZU EINER EVALUATION
BJ (2015) EINE EVALUATION PLANEN, BEGLEITEN UND VALORISIEREN

3.1 EFFIZIENTE VERLAUFSKONTROLLE: WIE UND WANN SUCHE ICH DEN AUSTAUSCH MIT DEN AUFTRAGNEHMENDEN?

Der reibungslose Ablauf einer Evaluation beruht auf dem **regelmässigen und konstruktiven Austausch** zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden. Die Rolle der Auftraggebenden besteht darin, den Fortschritt der Arbeiten zu verfolgen, Erwartungen zu klären und bei Schwierigkeiten rasch zu reagieren, ohne dabei die Unabhängigkeit der Evaluation zu beeinträchtigen.

Es lohnt sich, gleich zu Beginn einen **Sitzungsplan** festzulegen (Kick-off, Zwischenrund[en], Teilergebnisse, wichtige Meilensteine) und zu bestimmen, wer welche administrativen Aufgaben (wie Sitzungsvorbereitung, -moderation, -protokoll usw.) übernimmt.

Zwischen diesen Fixpunkten empfiehlt sich eine **regelmässige Kommunikation** zwischen den Auftraggebenden (Projektleitung) und den Auftragnehmenden, um Updates durchzuführen, Fragen zu beantworten, zusätzliche Unterlagen bereitzustellen oder kleinere Anpassungen vorzunehmen. Damit lassen sich Missverständnisse frühzeitig vermeiden. Ein flexibler, aber konsequenter Austausch stellt die Qualität des Evaluationsprozesses sicher und ermöglicht es, eventuelle Unstimmigkeiten zu antizipieren.

Wesentliche **Anpassungen am Auftrag** – Umfang, Methoden oder Fristen – müssen dokumentiert, begründet und formell bestätigt werden, gegebenenfalls durch einen Vertragszusatz. Jede wesentliche Anpassung am Auftrag hat schriftlich zu erfolgen.

Die Begleitung muss nicht nur für einen planmässigen Ablauf sorgen, sondern auch die Qualität von Inhalt, Expertise und Methoden sicherstellen. Die SEVAL-Standards können als Grundlage für **die Qualitätssicherung** im Evaluationsprozess dienen.

Bisweilen kann es zu erheblichen Meinungsverschiedenheiten zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden kommen: Dabei kann es um die Interpretation der Ergebnisse, die Erfüllung des Pflichtenhefts oder auch den Verlauf des Auftrags gehen. Lassen sich die Differenzen nicht bereinigen, so können sich die Parteien freiwillig und vertraulich an die [SEVAL-Beratungsstelle](#) wenden.

Diese bietet eine professionelle und unabhängige Mediation, die darauf abzielt, das gegenseitige Verständnis zu fördern und für

Wie oft möchten wir über den Stand der Arbeiten informiert werden? In welcher Form?

 [Vorlage Verlaufskontrolle](#)
(14)

beide Seiten akzeptable Lösungen in Anlehnung an professionelle Evaluationsgrundsätze zu finden.

3.2 WIE PRÜFE ICH DEN BERICHT UND SCHLIESSE ICH DIE EVALUATION AB?

Berichtsentwurf

Der erste Berichtsentwurf ist ein wichtiger Meilenstein, erlaubt er doch, sich zu vergewissern, dass der Auftrag korrekt ausgeführt wurde. Es empfiehlt sich, ihn aufmerksam und systematisch durchzulesen und als Erstes zu prüfen, ob der Inhalt dem Zweck und Ergebnissen gemäss Pflichtenheft entspricht.

Überprüfen Sie, ob der Bericht alle Fragenstellungen beantwortet und dem vereinbarten methodischen Konzept folgt. Die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen (Erkenntnisse aus der Datenanalyse bzw. Interpretation der Ergebnisse) müssen auf gesicherten Daten beruhen, schlüssig begründet und anschaulich und verständlich dargestellt sein. Ein **Prüfraster** oder eine einfache Gegenüberstellung der Anforderungen im Pflichtenheft mit den einzelnen Passagen des Berichts kann diese Aufgabe erleichtern.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, auf die Logik der Schlussfolgerungen und die Formulierung der Empfehlungen zu achten: Schlussfolgerungen beantworten die Evaluationsfragestellungen wertend, Empfehlungen zeigen objektive, unvoreingenommene Lösungsansätze zur Behebung der festgestellten Mängel auf.

Stellen Sie sicher, dass allfällige Empfehlungen klar und prägnant formuliert, adressatengerecht, begründet und nachvollziehbar sind, d. h. plausibel aus den empirischen Ergebnissen abgeleitet, nach Priorität und Relevanz gegliedert und gegebenenfalls mit einem vorläufigen Zeitplan versehen sind.

In dieser Phase ist es ratsam, die **Steuerungs-** und allenfalls die **Begleitgruppe** einzubeziehen, um die Ergebnisse mit der Praxiserfahrung zu vergleichen, Diskussionen anzustossen und die Verständlichkeit des Berichts zu erhöhen.

Jeder Änderungswunsch hat die Unabhängigkeit der Auftragnehmenden zu wahren, insbesondere was die Analyse, die Schlussfolgerungen und die Empfehlungen betrifft. Über Wortlaut, Machbarkeit oder Einordnung letzterer lässt sich zwar diskutieren, doch dürfen sie keinesfalls nach den Vorstellungen der Auftraggebenden umformuliert werden. Die Verantwortung für den Bericht und dessen Inhalt liegt letztendlich bei den Auftragnehmenden. Denken Sie daran, die Feedbacks der Steuerungs- bzw. der Begleitgruppe auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, bevor Sie sie an die Auftragnehmenden weiterleiten.

Schliesslich sollten die Auftragnehmenden innert nützlicher Frist ein **formelles und konstruktives Feedback** erhalten; hervorzuheben sind dabei sowohl die gut herausgearbeiteten Aspekte als auch mögliche Punkte, die einer Klärung, Ergänzung oder Umformulierung bedürfen. Dieser Schritt fördert den professionellen Austausch und sorgt für eine fundierte und sachgerechte Schlussfassung des Evaluationsberichts.



[Prüfraster Evaluationsbericht \(15\)](#)



[Formale Vorgaben für Evaluationsberichte \(16\)](#)



Sind die gewünschten Änderungen wirklich notwendig?
Geht es um Stil oder Inhalt?

Die Rückmeldungen werden am besten an einem Treffen persönlich mit den Auftragnehmenden besprochen. Die Frist für das entsprechende Feedback der Auftraggebenden sollte zu Beginn festgelegt werden, was die Planung für beide Seiten erleichtert.

Die Detailrückmeldungen werden nach dem Treffen übermittelt, wobei sich die Überarbeitungsfunktion in Word empfiehlt, um alle Änderungen nachverfolgen zu können.

Schlussbericht

Die Abschlussphase beginnt mit der Überarbeitung des ersten Berichtsentwurfs. Je nach Anfangsqualität und Anpassungsbedarf können eine oder zwei strukturierte Arbeitsrunden erforderlich sein.

Der überarbeitete Schlussbericht wird vom Auftraggebenden formell abgenommen. Zusätzlich empfiehlt sich eine **Kurzfassung** (mündliche Präsentation, *Executive Summary*), um Verbreitung und Transfer der Ergebnisse durch die Beteiligten zu fördern. Es entspricht der guten Praxis, dass die Auftraggebenden zu den Empfehlungen Stellung nehmen; diese Stellungnahme kann in den Evaluationsbericht einfließen, z. B. als *Management Letter*.

3.3 WIE VALORISIERE ICH DIE ERGEBNISSE UND PLANE ICH DIE WEITEREN SCHRITTE?

Der Nutzen einer Evaluation hängt weitgehend davon ab, wie die Ergebnisse präsentiert, vermittelt und genutzt werden. Wichtig ist dabei auch die konkrete Umsetzung der Empfehlungen. Diese Aspekte sind daher unbedingt zu Beginn des Auftrags zu regeln. Gut zu wissen: Es ist möglich, das Evaluationsteam in die Valorisierung einzubinden und die Vermittlung der Ergebnisse in den Evaluationsauftrag aufzunehmen.

Es ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten und Betroffenen Zugang zum Evaluationsbericht erhalten und über dessen Veröffentlichung im Bilde sind. Ein **Kommunikationskonzept** mit einer Adressatenliste sowie Hinweisen auf Kommunikationsform und -zeitpunkt kann sich als sinnvoll erweisen.

Die Ergebnisvermittlung hat **zielgruppengerecht** zu erfolgen, z. B. mittels eines umfassenden Berichts, eines Management Summaries, Faktenblättern, einer PowerPoint-Präsentation, Workshops, Videos usw. Der Veröffentlichungszeitpunkt ist auf die jeweiligen Entscheidungs- oder Planungsetappen abzustimmen.

Das geistige Eigentum verbleibt grundsätzlich bei den Auftraggebenden, die über die vollständige oder teilweise Veröffentlichung auf ihrer Website entscheiden können, gegebenenfalls ergänzt durch eine Medienmitteilung. Die Auftragnehmenden müssen jedoch das Recht haben, ihre Evaluationsergebnisse bzw. -erfahrungen unabhängig vom jeweiligen Evaluationsgegenstand für Fachpublikationen und -beiträge zur Weiterentwicklung der Evaluationspraxis zu nutzen. Dies ist vor Projektbeginn vertraglich zu regeln.

Aus Transparenzgründen empfiehlt es sich, grundsätzlich **den vollständigen Bericht** zu veröffentlichen, beispielsweise auf der eigenen Website oder in ARAMIS.



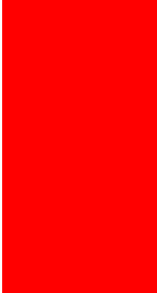
Die Umsetzung der Ergebnisse (Empfehlungen bzw. Erkenntnisse) bedarf einer sorgfältigen Begleitung. Der Bericht allein reicht nicht aus; es ist dafür zu sorgen, dass die Empfehlungen auch tatsächlich umgesetzt werden: entweder über ein Umsetzungskonzept, das die Direktion genehmigt oder durch Einbindung in bestehende interne Steuerungs- oder Prüfprozesse. Das Konzept benennt klare Zuständigkeiten für die interne Umsetzung der Empfehlungen.

Nach vier bis fünf Jahren könnte sich eine **nächste Evaluation** anbieten, um weitere, noch nicht beleuchtete Politikaspekte oder -dimensionen zu thematisieren. Mit einer **Folge-Evaluation** liesse sich überprüfen, ob die Empfehlungen auch umgesetzt wurden und die gewünschte Wirkung erzielt haben.

Und schliesslich kommt **mittelfristig** auch eine **Aktualisierung der Monitoringdaten** in Frage; damit lassen sich die längerfristigen Wirkungen einfacher ermitteln und die Massnahmen laufend anpassen. Dies erfordert (personelle und/oder technische) Ressourcen, die es einzuplanen gilt.



[Vorlage Empfehlungs-
umsetzung und Follow-up-
Planung \(18\)](#)



TOOLBOX

ANWENDUNGSHINWEIS

DER BEGRIFF «POLITIK» WIRD HIER ALS OBERBEGRIFF VERWENDET. ERSETZEN SIE IHN NACH BEDARF DURCH REGELUNG, PROGRAMM, MASSNAHME ODER PROJEKT.

AUCH DIE BEGRIFFE «STELLE» UND «EINHEIT» WERDEN GENERISCH VERWENDET. ERSETZEN SIE DIESE BEI BEDARF DURCH AMT, FACHBEREICH, BEHÖRDE, ORGANISATION O.Ä.

———— Passen Sie die Checklisten, Hilfsmittel und Tabellen ungeniert Ihren Bedürfnissen an: Die Bezeichnungen sollen Ihre spezifische Situation unter Beibehaltung der Toolbox -Logik abbilden. Beantworten Sie möglichst sämtliche Fragen der Checklisten; löschen sie nur Fragen, die wirklich nicht auf Ihren Fall zutreffen.

1. Evaluationstools (Ex-ante-Evaluation)

Gestützt auf Artikel 170 BV bezeichnet Artikel 141 ParlG, auf welche Auswirkungen der Bundesrat in seinen Botschaften ans Parlament einzugehen hat, um zu guten und faktenbasierten Entscheidungsgrundlagen und damit zu einer guten Rechtsetzung beizutragen. Die zu berücksichtigenden Punkte sind im Botschaftsleitfaden präzisiert.



Leitfaden

Die Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) ist das zentrale Instrument für die Ex-ante-Evaluation von Gesetzesvorhaben: Sie **gilt für alle Bundesstellen** und wird regelmässig weiterentwickelt. So wurde beispielsweise der «Quick-Check» eingeführt, um den Analysebedarf von Rechtsetzungsvorhaben frühzeitig zu bestimmen (Richtlinien des Bundesrates für die Regulierungsfolgenabschätzung vom 6. Dezember 2019).



Regulierungsfolgenabschätzung (RFA)



Quick-Check Formular

Einige Ämter haben eigene, besser auf ihren Aufgabenbereich abgestimmte Instrumente entwickelt: z. B. das Bundesamt für Umwelt BAFU mit der Volkswirtschaftlichen Beurteilung von Umweltmassnahmen **VOBU**, die bei BAFU-Projekten der RFA entspricht, oder das Bundesamt für Raumentwicklung ARE mit der Nachhaltigkeitsbeurteilung **NHB**, damit die Vorhaben des Bundes mit den Zielen der Nachhaltigen Entwicklung in Einklang stehen.



Nachhaltigkeitsbeurteilung beim Bund



Volkswirtschaftliche Beurteilung von Umweltmassnahmen

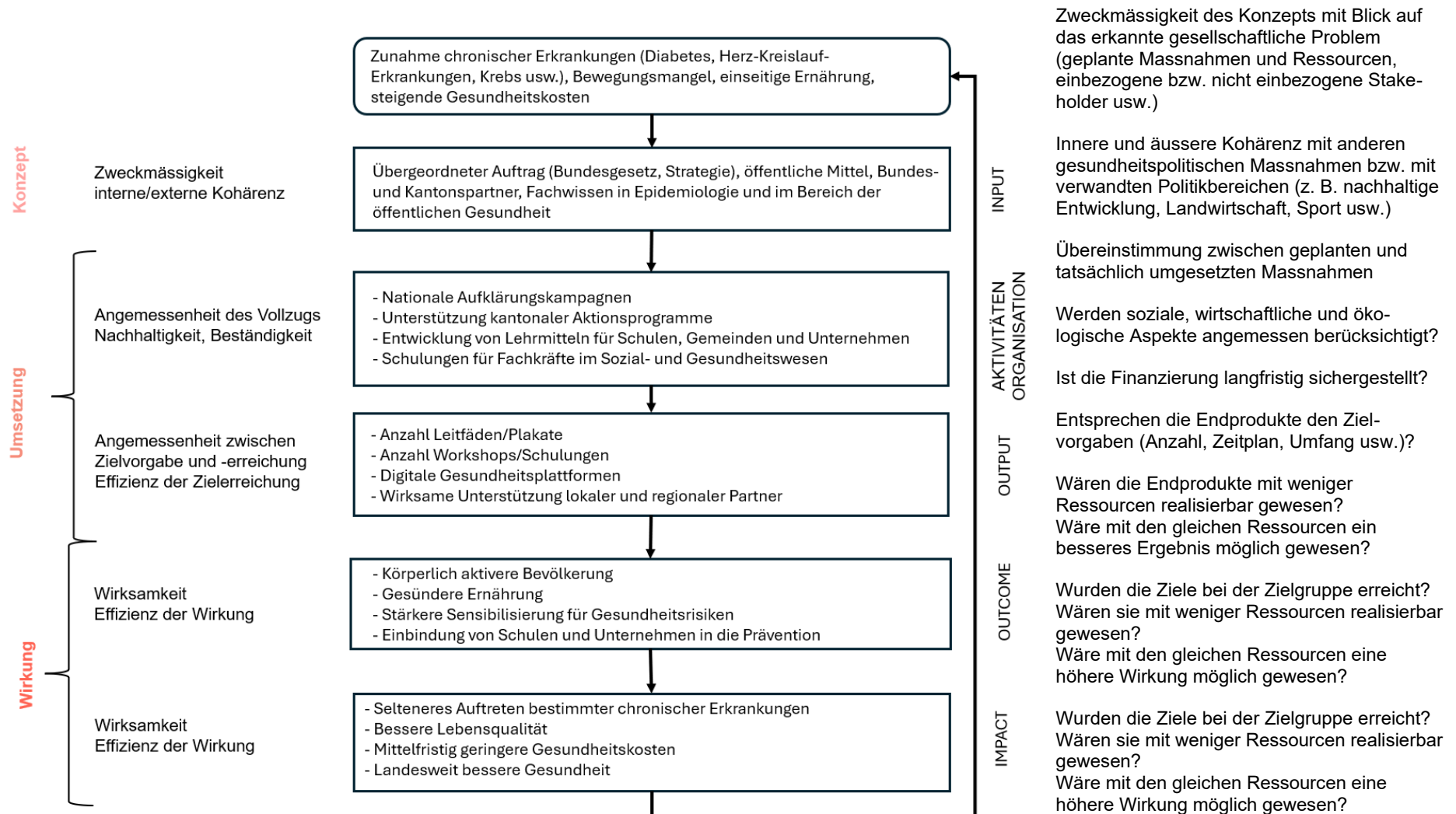
Diese drei **prospektiven** Instrumente dienen zur **Wirkungsabschätzung** und **Steuerung** einer Politik. Es gibt eine Vielzahl weiterer Methoden, die in anderen Bereichen und Ebenen zur Anwendung gelangen (eine entsprechende Konkordanztafel finden Sie im Leitfaden des ARE).

RFA: zukunftsorientierte Analyse der Notwendigkeit staatlichen Handelns, der Auswirkungen auf die einzelnen gesellschaftlichen Gruppen und die Gesamtwirtschaft. Ermöglicht zudem das Abwägen alternativer Regulierungsoptionen und das Einschätzen praktischer Vollzugsaspekte. Gilt für die gesamte Bundesverwaltung.

VOBU: entspricht bei BAFU-Vorhaben der RFA.

NHB: verfolgt das Ziel, Vorhaben des Bundes hinsichtlich der Ziele der Nachhaltigen Entwicklung zu beurteilen und zu optimieren. Als Anwendungsfeld stehen Vorhaben im Sinne von Programmen, Konzepten, Plänen und Strategien des Bundes im Vordergrund.

2. Veranschaulichung der Evaluationskriterien am Beispiel der nationalen Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten



Eigene Darstellung

3. Checkliste Evaluationsbedarf

Kriterium	Leitfragen	Indikatoren / Prüfpunkte	Ja	Zu besprechen	Bemerkungen
Strategische Relevanz	Ist der Evaluationsgegenstand (Programm, Massnahme, Politik) in finanzieller, politischer oder sozialer Hinsicht wichtig genug?	• Verhältnis zwischen Evaluationsaufwand und Gesamtbudget des Evaluationsgegenstands: 5–10 % • Anzahl und Art der Begünstigten oder Zielgruppen • Ankündigung in der Legislaturplanung oder den strategischen Zielen des Amtes/Bundesrats • Nennung in parlamentarischen Vorstössen oder den Medien			
	Besteht kurz- oder mittelfristig Entscheidungsbedarf über Fortführung, Anpassung oder Einstellung des Evaluationsgegenstands?	• Fälligkeit einer gesetzlichen oder behördlichen Überprüfung • Ablauf einer Programm- oder Kreditlaufzeit • Ausdrücklicher Auftrag von Parlament, Bundesrat oder Amtsleitung • Politischer Zeitplan (z. B. Session, Vernehmlassung)			
	Besteht politisch oder organisatorisch Erkenntnisbedarf (Lernprozess, Entscheidungsfindung, Rechenschaftslegung bzw. Legitimationsbeschaffung)?	• Formaler Evaluationsauftrag (Gesetz, Verordnung, Motion, Postulat) • Anordnung der Amtsleitung oder eines Aufsichtsorgans • Erkannter Verbesserungsbedarf (z. B. Beschwerden, gemeldete Missstände) • Begründeter Wille, internes Lernen zu fördern			
Zeitliche Verortung	Ist die Politik so weit fortgeschritten, dass Wirkungen zu beobachten sind?	• Dauer des Vollzugs (z. B. min. 2–3 Jahre für eine Wirkungsevaluation) • Verfügbarkeit von Monitoring-Daten über mehrere Zeiträume • Erreichen von Meilensteinen (z. B. abgeschlossene Einführungs- oder Pilotphase)			
	Werden die Evaluationsergebnisse rechtzeitig vorliegen, um in die geplante Entscheidungsfindung einfließen zu können?	• Zeitspanne zwischen Evaluationsstart und Entscheidung (z. B. min. 12–18 Monate) • Mit den politischen/gesetzlichen Fristen vereinbarer Evaluationsplan • Ausreichend Ressourcen für eine fristgerechte Durchführung der Evaluation			
Durchführbarkeit	Ist der Evaluationsgegenstand hinreichend klar abgegrenzt bzw. die Evaluierbarkeit dank Zielen, Wirkungslogik und Datenbasis gegeben?	• Bestehendes Wirkungsmodell oder Theorie des Wandels • Messbare Ziele anhand der Rechtsgrundlagen bzw. der Programmdokumente • Verfügbarkeit quantitativer (Statistiken, Monitoring) und/oder qualitativer Daten (Berichte, Studien) • Qualität und Zugänglichkeit der Daten (Vollständigkeit, Zuverlässigkeit, verwertbares Format)			

Kriterium	Leitfragen	Indikatoren / Prüfpunkte	Ja	Zu besprechen	Bemerkungen
Erwarteter Nutzen	Werden die Evaluationsergebnisse genutzt? Von wem? Zu welchem Zweck?	• Klare Benennung der Adressaten (Amtsleitung, Bundesversammlung, Kantone, Öffentlichkeit) • Eindeutiger Verwendungszweck (Lernprozess, Rechenschaftslegung oder Entscheidungsfindung – Ausbessern, Anpassen, Abbrechen) • Bereitschaft der Amtsleitung bzw. der Entscheidungsträger, die Ergebnisse zu berücksichtigen • Angedachte Kommunikationskanäle (Bericht ans Parlament, Veröffentlichung, Workshops usw.)			
Interne Ressourcen	Verfügt Ihre Einheit über die zeitlichen, fachlichen und personellen Ressourcen für Steuerung und Begleitung einer externen Evaluation?	• Min. 0,2–0,3 VZÄ für die Steuerung • Projektmanagement- und/oder Evaluationskompetenz im Team • Verfügbares Budget (Richtwert: CHF 40 000 - 230 000 je nach Projektumfang) • Rückhalt durch die Hierarchie			
	Gibt es bereits ausreichende Informationsgrundlagen für eine Evaluation (Daten, Dokumente, Vorstudien)?	• Bestehende Monitoring- oder Geschäftsberichte • Frühere Studien/Evaluationen zum Gegenstand oder zu vergleichbaren Sachverhalten • Vollzugsdaten (Tätigkeitsberichte, Protokolle usw.) • Spezifische Datenbanken (Register, Umfragen, Statistiken)			
Komplementarität	Gab es bereits eine Evaluation (ex ante, Selbstevaluation) oder ein Monitoring? Würde eine externe Evaluation einen Mehrwert bieten?	• Bestehende Ex-ante-Evaluation (RFA, Kosten-Nutzen-Analyse usw.) • Vorhandenes Monitoring-System (laufend erhobene Indikatoren) • Bekannte Datenlücken (z. B. keine Wirkungsanalyse, keine Aussensicht) • Erhöhter Unabhängigkeits- oder Glaubwürdigkeitsbedarf			
	Lässt sich der Evaluationsbedarf durch eine interne oder weniger formale Evaluation decken?	• Komplexität (einfach = interne Evaluation möglich; komplex = externe Evaluation empfohlen) • Politische oder mediale Brisanz (hoch = externe Evaluation von Vorteil) • Verfügbarkeit (fachlicher, zeitlicher und unbefangener) Ressourcen für eine interne Evaluation			
	Sind Synergien mit anderen laufenden oder geplanten Projekten zu erwarten? Z.B: Zusätzliche Fragen in einer Umfrage im Rahmen eines anderen Projekts bei derselben Zielgruppe	• Laufende Evaluations- oder Forschungsprojekte in der eigenen oder in anderen Einheiten • Geplante Umfragen bei vergleichbaren Zielgruppen • Mögliche Kooperationen mit den Kantonen oder anderen Partnern • Mögliche Einsparungen (Aufteilung der Kosten, gemeinsamer Datenbestand)			

Kriterium	Leitfragen	Indikatoren / Prüfpunkte	Ja	Zu besprechen	Bemerkungen
Akzeptanz	Ist davon auszugehen, dass die betroffenen Akteure die Evaluation akzeptieren? Ist eine erfolgreiche Durchführung möglich?	• Vorgängige Konsultation der Schlüsselakteure (Kantone, Partner, Begünstigte) • Keine gewichtigen Widerstände • Vertrauenskultur und Dialogbereitschaft • Bereitschaft zur konstruktiven Nutzung der Ergebnisse			

Erläuterungen:

- Die quantitativen Schwellenwerte (Budget, VZÄ, Fristen) sind als Richtwerte zu verstehen und kontextbezogen anzupassen.
 - Das Jahres- oder Gesamtbudget des Evaluationsgegenstands steht in einem angemessenen Verhältnis zum Evaluationsaufwand (Richtwert: Verhältnis Evaluationsaufwand / Budget Evaluationsgegenstand < 5-10 %). Das Verhältnis lässt sich kontextbezogen anpassen (Ein kleines, sehr innovatives Programm oder eines mit hoher politischer Bedeutung rechtfertigt gegebenenfalls einen höheren Aufwand, während ein umfangreiches Standardprogramm mit geringeren Mitteln auskommen kann).
 - Total Evaluationsaufwand = externer Auftrag + interne Kosten (Zeitaufwand Steuerung: ca. 0,2-0,3 VZÄ)
 - Beispiel: Bei Programmkosten von CHF 2 Millionen / Jahr macht ein Evaluationsaufwand von CHF 150 000 (extern + intern) rund 7,5 % des Jahresbudgets aus
- Zur Erleichterung der Selbstevaluation liegt der Schwerpunkt bei den Indikatoren auf überprüfbaren Elementen (vorhandene Dokumente, Aufträge, Daten usw.).
- Ein hoher «Ja»-Anteil, insbesondere bei den Schlüsselkriterien «Zweckmässigkeit», «Zeitliche Verortung» und «Durchführbarkeit», deutet in der Regel darauf hin, dass eine externe Ex-post-Evaluation sinnvoll und praktikabel ist.
- Ergeben die Ja-Antworten ein uneinheitliches Bild oder sind mehrere Prüfpunkte «Zu besprechen», insbesondere falls es um grundlegende Kriterien wie Durchführbarkeit (klare Ziele, verfügbare Daten) oder Interne Ressourcen geht, so sind womöglich Evaluationstyp oder -zeitpunkt ungünstig gewählt. Es könnte sinnvoller sein, eine interne Evaluation oder eine Zwischenbilanz vorzunehmen oder bestimmte Aspekte vor einer allfälligen externen Auftragsvergabe mit den Beteiligten zu vertiefen.
- Das Fehlen konkreter Indikatoren oder Anhaltspunkte für ein «Ja» zeugt von mangelnder Klarheit oder Vorbereitung und ist entsprechend als «Zu besprechen» zu werten.

4. Checkliste Stakeholderanalyse (Beteiligte & Betroffene)

Akteure/Kriterien	Leitfragen	Ermittelte Stakeholder (Namen)	Kommentare
Politische Entscheidungsträger / Hierarchie	Müssen politische oder administrative Entscheidungsträger die Ergebnisse verwerten können?		
Vollzugsträger	Wer setzt die Politik um? Wer kennt die Abläufe im Detail?		
Politikbegünstigte	Wem kommt die Politik konkret zugute (Zielgruppen, Nutzende, Bürgerinnen und Bürger usw.)?		
Interessen	Sind die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder bekannt? Wie sehen diese aus?		
Vollzugspartner	Sind weitere Bundesämter, Kantone, NGOs, Unternehmen oder lokale Akteure am Politikvollzug beteiligt?		
Kritische Akteure oder externe Beobachter	Gibt es Aufsichtsbehörden, Beratungsstellen, unabhängige Expertinnen und Experten oder betroffene Vereine?		
Datenlieferanten oder -inhaber	Wer verfügt über nützliche Daten oder Informationen (Statistiken, Berichte, Follow-ups usw.)?		
Interne Schlüsselpersonen	Gibt es intern Mitarbeitende, die über institutionelles Wissen oder nützliche Fachkenntnisse verfügen?		

Erläuterungen:

- Das Raster kann in einem Workshop oder im Gespräch mit dem Projektteam ausgefüllt werden.
- Damit lässt sich festlegen, wer befragt, informiert oder einbezogen werden sollte (z. B. Steuerungs-, Begleitgruppe, Befragende).
- Sie sorgt für einen partizipativen Ansatz und verhindert blinde Flecken bei der Erarbeitung des Evaluationskonzepts.

5. Rollenmatrix für eine externe Ex-post-Evaluation

Rolleninhaber	Beschreibung	Kernaufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen
STEUERUNG		
Evaluationsauftrag	Auftraggebendes Bundesamt	- Formelle Erteilung des Evaluationsauftrags im Rahmen der behördlichen Planung - Zusicherung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen - Kenntnisnahme und endgültige Abnahme der Ergebnisse des Evaluationsprojekts
Steuerungsgruppe	Interne Partner nach Bedarf	- Genehmigung des Pflichtenhefts (Auftrag) - Auswahl des externen Auftragnehmenden (Evaluationsteam) - Abnahme der Zwischen- und Schlussergebnisse - Erörterung und Prüfung der Erkenntnisse mit der Begleitgruppe - Entscheidung über Verbreitung und Verwertung der Ergebnisse - Ausarbeitung der offiziellen Stellungnahme zu den Ergebnissen
Begleitgruppe	Themenbezogenes Fachwissen	- Einbringen fachlicher und thematischer Expertise - Methodische Beratung und Unterstützung (insb. beim Datenzugang) - Mitwirkung an Besprechung und Verwendung der Ergebnisse - Unterstützung beim Zugang zu Akteuren und Informationen
FÜHRUNG		
Projektleitung	Projektleitendes Bundesamt (Fachbereich oder Sachbearbeitung)	- Planung, Koordination und Leitung des Evaluationsprozesses - Stakeholder-Management und Kommunikation - Erarbeitung des Pflichtenheftes (Evaluationsauftrag) - Durchführung des Vergabeverfahrens und Vorauswahl der Offerten - Verantwortung der Zielerreichung (Fristen, Budget, Qualität) - Begleitung des Evaluationsteams und Qualitätssicherung - Unterstützung bei Verbreitung und Verwendung der Ergebnisse
UMSETZUNG		
Externes Evaluationsteam	Auftragnehmende Forschungsstelle, Hochschule oder Universität	- Durchführung der Evaluation unter Einhaltung der SEVAL-Standards - Auftragsausführung gemäss Pflichtenheft und Vertrag - Lieferung der vereinbarten Produkte (Zwischen-, Schluss-, Kurzbericht) - Präsentation und Erörterung der Ergebnisse mit Steuerungs- und Begleitgruppe

6. Merkblatt Budgetaufstellung

Die Aufstellung des Budgets ist ein entscheidender Schritt in der Evaluationsplanung. Das Evaluationsbudget muss Auftragsumfang und -komplexität berücksichtigen und dabei die Qualität der erwarteten Ergebnisse sicherstellen. Fehlende Budgetmittel gefährden die Methodik und damit die Ergebnisse, während ein unzureichend begründetes Budget die Glaubwürdigkeit des Vergabeverfahrens beeinträchtigen kann. Das Gesamtbudget hängt von mehreren Faktoren ab:

- Anzahl und Komplexität der Evaluationsfragestellungen
- Methodischer Ansatz (Interviews, Umfragen, Datenanalyse, Fallstudien usw.)
- Verortung (z. B. verschiedene staatliche Ebenen, Vertretung der Sprachregionen) und Anzahl der zu Befragenden
- Evaluationsdauer (häufig 6 bis 12 Monate)
- Art und Anzahl der erwarteten Leistungen (Ergebnisse/Sitzungen/partizipative Workshops usw.)
- Arbeitssprache(n) (Übersetzung der Datenerfassungstools und der Ergebnisse)
- Erforderliches Qualifikationsniveau (Spezialisierungsgrad der Auftragnehmenden)

Je nach Komplexität, Umfang und Methodik kann in der Regel von einem Richtwert zwischen CHF 80 000 und 150 000 ausgegangen werden. Bei kleineren und sehr fokussierten Evaluationen können geringere Kosten voranschlagt werden (ab ca. CHF 40 000), während aufwendige Evaluationen mit Methodenmix und umfangreichen Datenerhebungen mehr als CHF 150 000 kosten:

- Als «kleine» Evaluation gilt z. B. eine Dokumentenanalyse mit wenigen Befragungen (ohne umfangreiche Datenerhebung), die Zwischenevaluation eines Pilotprojekts mit klar eingegrenzter Fragestellung oder eine knappe Expertise/Meta-Analyse für eine Synthese des aktuellen Wissensstands. Systematische Datenerhebungen oder komplexe Analysen sind ausgeschlossen.
- Eine «Standardevaluation» kombiniert mehrere Methoden (z. B. Interviews, Online-Umfragen, Fallstudien), zieht die Beteiligten in angemessener Weise mit ein und beinhaltet eine umfassende Datenanalyse und Berichterstattung.
- «Aufwendig» wird eine Evaluation durch die Art und die Anzahl der eingesetzten Methoden, wie z. B. mehrere Teilstudien, externe Partner, quantitative Erhebungen in mehreren Sprachregionen oder Ländervergleiche, sowie aufgrund ihrer politischen Bedeutung.

Unabhängig von der Höhe des Budgets empfiehlt sich eine Reserve für Unvorhergesehenes (ca. 5–10 % des Gesamtbudgets) sowie die Einplanung des internen Zeitaufwands für die Begleitung des Auftrags.

Geben Sie ein Kostendach als Orientierungshilfe an. Dadurch erhalten die Anbietenden eine Vorstellung des zu erwartenden Arbeitsumfangs. Unter Umständen können Sie anstelle eines Frankenbetrags eine Anzahl Arbeitstage angeben, falls dies in Ihrer Einheit so vorgegeben ist oder Sie einen Preiswettbewerb anstreben. Im Sinne der Gleichbehandlung versteht sich der Gesamtpreis einer Offerte in der Regel ohne Mehrwertsteuer.

7. Vorlage Budgetaufstellung

Unkompliziert

Arbeitszeit	Regulärer Tagessatz	Kostenvoranschlag (CHF)
[Anzahl Tage pro Person]	[Honorare in CHF]	

Ausführlich

Honorare nach Fachgebiet ODER Standardhonorar nach Anforderungsprofil (Junior, Senior usw.) oder durchschnittliches Honorar	Honorare (CHF)	
[Details zu Fachgebieten + Tagessatz (CHF)]	[Details zu Anforderungsprofilen + Tagessatz (CHF)]	
Budgetposten	Bemerkungen	Anzahl Tage
Auftragsplanung	Detailliertes Konzept, Vorbereitung der Tools zur Datenerhebung	
Datenerhebung	Feldarbeit (Interviews, Umfragen usw.), inkl. Kosten für Datenerfassung, Software und Kodierung	
Datenanalyse	Zeitaufwand aufgrund der Komplexität	
Triangulation und Aufbereitung der Ergebnisse	Gegenüberstellung der Ergebnisse, aufgeschlüsselt nach Methodik, für einen Gesamtüberblick	
Berichterstellung	Inkl. etappenweises Korrekturlesen	
Übersetzung(en) und Korrekturlesen	Je nach Arbeitssprachen	
Zwischenbesprechungen	Mindestens vier Sitzungen (Kick-off, Zwischenbesprechung, Vorstellung der Ergebnisse, Berichtspräsentation)	
Reise- und Materialkosten	Schätzung aufgrund von Präsenzsitzungen und Interviews, Fokusgruppen o.ä.	
Sonstige Kosten (Grafikdesign, Layout usw.)	Je nach Publikationsanspruch	
Reserve für Unvorhergesehenes (ca. 10 %)	Am Schluss der Kalkulation dazuzurechnen	
Gesamtzahl der Tage		
TOTAL (CHF)	Total Tage x Honorare	

8. Checkliste Zusammensetzung, Aufgaben und Zuständigkeiten von Steuerungs- und Begleitgruppe

Für die Steuerung einer Evaluation ist eine klare Governance festzulegen. Die Projekt- bzw. Steuerungsgruppe ist das wichtigste strategische **Entscheidungs- und Kontrollorgan** der Evaluation. Sie wird von den Auftraggebern mit einer kleinen, aber repräsentativen Besetzung gebildet (zwei bis vier Personen mit ausgewiesenem Fachwissen im Themenbereich, in der Methodik und im Beschaffungswesen). Die **Projektgruppe** verantwortet die Projektleitung sowie die Prozess- und Ergebnisqualität, während die **Steuerungsgruppe** die wichtigsten Entscheidungen trifft (Genehmigung des Pflichtenhefts, Auswahl der Auftragnehmer, Abnahme der Ergebnisse), ohne jedoch die Unabhängigkeit der Auftragnehmer zu beeinträchtigen.

Je nach Komplexität des Evaluationsgegenstands und der Anzahl Beteiligten kann eine parallele **Begleitgruppe** mit **beratender** Funktion sinnvoll sein: Dadurch lassen sich die betroffenen Akteure einbeziehen (Zielgruppen, Sachverständige, Vollzugspartner), das Vorgehen legitimieren, die Analyse durch kontextbezogene Rückmeldungen vertiefen und die Vermittlung der Ergebnisse unterstützen. Es empfiehlt sich, den Mitgliedern ihre Rolle deutlich zu machen, um keine unrealistischen Erwartungen zu wecken. Die Mitwirkung der Begleitgruppe ist sauber einzugrenzen, damit nicht zu stark in die Evaluation eingegriffen wird.

Projekt-/Steuerungsgruppe

Kriterien	Leitfrage	☒
Zusammensetzung	Sind die betroffenen Stellen vertreten, und ist die Gruppe nicht zu gross? (max. 3-5 Personen.)	☐
	Ist ein Ansprechpartner für den Austausch mit den Auftragnehmern benannt?	☐
Fachkompetenz	Verfügt die Gruppe über Fachwissen zu Bewertungsgegenstand und Kontext, über Entscheidungskompetenz und Erfahrung im Projekt- oder Evaluationsmanagement?	☐
Rolle und Befugnisse	Ist die Rolle der Gruppe klar umrissen: Genehmigung des Pflichtenhefts, Auswahl der Auftragnehmern, Nachverfolgung, Abnahme der Ergebnisse?	☐
Sitzungsrhythmus	Gibt es einen vorläufigen Sitzungsplan (Kick-off, Etappenziele, Korrekturlesen der Berichte)?	☐

Begleitgruppe

Kriterien	Leitfrage	☒
Relevanz	Gibt es externe oder interne Beteiligte, die es einzubeziehen gilt, um Nutzen, Legitimität oder Qualität der Evaluation zu verbessern?	☐
Ziele	Ist die Rolle der Gruppe klar definiert: Aussensicht einbringen, ergänzende Informationen vermitteln, Ergebnisse beurteilen oder verbreiten?	☐
Vielfalt	Sind durch die Zusammensetzung der Gruppe sämtliche Perspektiven berücksichtigt (Zielgruppen, Partner, Fachleute usw.)?	☐
Vorgehen	Ist die gewünschte Mitwirkung genau festgelegt (einzelne Sitzungen, Rückmeldung zu den Ergebnissen, Korrekturlesen)?	☐

9. Strukturvorlage Pflichtenheft

1. Ausgangslage

- Kurzvorstellung der auftraggebenden Stelle
- Institutioneller und politischer Rahmen
- Hintergrund der zu evaluierenden Politik

2. Evaluationsgegenstand

- Beschreibung des Untersuchungsgegenstands (Programm, Politik, Regelwerk, Massnahme, Aktivität)
- Verortung (thematisch, zeitlich, geografisch usw.)
- Betroffene und Beteiligte (Stakeholder)

3. Evaluationszweck

- Hauptzweck (Lernprozess, Entscheidungsfindung & Steuerung oder Rechenschaftslegung & Legitimationsbeschaffung)
- Verwendungszweck der Ergebnisse
- Adressaten der Evaluationsprodukte
- Empfehlungen erwünscht oder nicht

4. Evaluationsfragestellungen

- Auflistung der wichtigsten und evtl. weniger wichtigen Fragen
- Priorisierung (falls erforderlich)
- Hintergrundinformationen zu jeder Fragestellung (falls erforderlich)

5. Methodik

- Allfällige Erwartungen an den methodischen Ansatz (quantitativ, qualitativ, gemischt)
- Spezifische Anforderungen (Kosten-Nutzen-Analyse, kontrafaktische Prüfung usw.)
- Verfügbare bzw. einsehbare Daten und Dokumente
- Handlungsspielraum der Auftragnehmenden

6. Organisatorische Vorgaben

- Anforderungen an das Evaluationsteam: erforderliche Qualifikationen, gewünschte Erfahrung
- Projektorganisation: Ansprechperson, Steuerungsgruppe, voraussichtliche Sitzungen, evtl. Begleitgruppe
- Ungefährer Zeitplan: Laufzeit, Meilensteine
- Kostenrahmen: Kostendach/Anzahl Tage (Schätzung), Zahlungsbedingungen
- Erwartete Leistungen: Produkte, Form, Sprache(n), Zwischen-/Schlussbericht
- Zulässigkeit einer Bietergemeinschaft: allfällige Bedingungen, Hauptverantwortung

7. Spezialregelungen bei langfristigen Aufträgen

- Evtl. Aufteilung in Evaluationsetappen
- Meilensteine
- Vertragliche Verlaufskontrolle, Zwischenbericht, etappenweise Freigabe

8. Vergabeverfahren, insb. öffentliche Ausschreibungen

- Teilnahmebedingungen
- Zuschlagskriterien
- Zeitplan und Ansprechpersonen

10. Merkblatt Formulierung von Evaluationsfragestellungen

Die Formulierung der Evaluationsfragestellungen ist das A und O, denn daraus ergibt sich die Stossrichtung für die Datenerhebung, die Evaluationsmethode und die Auswertung der Ergebnisse. Gut formulierte Fragestellungen sind **zweckmässig**: Sie zielen auf wesentliche Aspekte des Evaluationsgegenstands ab und decken einen konkreten Informationsbedarf der Entscheidungsträger ab.

Sie müssen zudem **realistisch**, d. h. mit den vorhandenen Ressourcen, dem Zeitplan und den verfügbaren Daten vereinbar sein. Eine gute Fragestellung ist **eindeutig**, **unvoreingenommen**, allgemein verständlich und so **präzise**, dass eine konkrete Antwort möglich ist.

Und schliesslich bedarf es einer straffen **Priorisierung**: besser ein paar gezielte Fragestellungen anstelle eines überdimensionierten Katalogs an Fragestellungen. Die Mitwirkung der Stakeholder oder zumindest der Steuerungs- und allenfalls der Begleitgruppe trägt zu aussagekräftigen Ergebnissen bei, kann aber auch verschiedenste Erwartungen an die Evaluation schüren und die Evaluation verkomplizieren.

Je nach Evaluationszweck lassen sich die Fragenstellungen grob in zwei Kategorien einteilen:

- **Deskriptive Fragestellungen**: Fragen nach dem *Was*, *Wer*, *Wieviel*, *Wo*, *Wann*. Bsp.: «Wer sind die Zielgruppen?» → Ihre Beantwortung schafft Wissen und liefert Erkenntnisse.
- **Evaluative (= normative + kausalarorientierte) Fragestellungen**: Fragen nach dem *Wie* oder *Warum*. Bsp.: «Inwieweit hat die Massnahme zur Entwicklung von Projekten beigetragen, die das Zusammenleben verbessern?» → Ihre Beantwortung ermöglicht eine Beurteilung und/oder das Erkennen von Zusammenhängen.

11. Checkliste Formulierung der Evaluationsfragestellungen

Kriterien	Leitfrage	☒
Klarheit	Ist die Formulierung klar und eindeutig, ohne Fachjargon?	☐
Fokus	Zielt die Fragestellung auf einen spezifischen Politikaspekt (Dimension, Zielgruppe usw.)?	☐
Realisierbarkeit	Ist sie angesichts der Ressourcen, des Zeitplans und der Datenverfügbarkeit umsetzbar?	☐
Unvoreingenommenheit	Ist sie neutral formuliert, nimmt sie keine Antworten vorweg oder lenkt die Analyse in eine bestimmte Richtung?	☐
Nutzen	Ist die Antwort dienlich für die Entscheidungsfindung, den Lernprozess oder die Rechenschaftslegung?	☐
Priorisierung	Gehört die Fragestellung zu einem überschaubaren und vorselektierten Katalog? (überlange Listen vermeiden)	☐
Abgrenzung	Ist sie präzise genug für eine sorgfältige methodische Vorgehensweise (weder zu pauschal noch zu vage)?	☐
Kohärenz	Steht sie mit den Evaluationszwecken und den anderen Fragestellungen im Einklang?	☐
Verständlichkeit	Ist sie für Laien – Nutzerinnen und Nutzer, Stakeholder – verständlich?	☐
Präzisierbarkeit	Kann sie nach Auftragsstart in Absprache mit dem Evaluationsteam weiter präzisiert werden?	☐

12. Merkblatt Methodik

Fragestellung	Zweck	Mögliche Fragestellungen	Geeigneter Ansatz (Beispiele)
Deskriptiv	Verstehen, was wie von wem für wen gemacht wurde	Was wurde umgesetzt? Wer war beteiligt? Welche Aktivitäten wurden durchgeführt?	Dokumentenanalyse, Umsetzungsanalyse, Bestandesaufnahme, Fallstudien, deskriptive Studien
Normativ / evaluativ	Beurteilen von Qualität, Zweckmässigkeit oder Wirksamkeit	Inwieweit wurden die Ziele erreicht? Ist die Massnahme zweckmässig und zielführend?	Kriterienbasierte Evaluation (Zweckmässigkeit, Wirksamkeit, Effizienz usw.), Vergleichsanalyse, Datenauswertung
Kausal / explikativ	Analysieren der Wirkungen und deren Ursachen	Welche Veränderungen lassen sich feststellen? Sind sie auf die Massnahme zurückzuführen? Welche Ursachen liegen ihnen zugrunde?	Kontrafaktische Prüfung (Kontrollgruppe), Methodenmix, Beitragsanalyse, Prozessanalyse, Längsschnitt-Vergleiche
Prospektiv / strategisch	Lehren ziehen, Zukunft gestalten	Welche Erkenntnisse lassen sich daraus gewinnen? Wie lässt sich die Massnahme anpassen oder verbessern?	Partizipatives Vorgehen, deliberative Methoden, Szenarien, Wissensaufbau

Erörterungen:

- Klären Sie zunächst die Art der Fragestellungen: Geht es darum, zu informieren, zu beurteilen, Wirkungen zu verstehen oder die Zukunft zu gestalten?
- Das am besten geeignete Evaluationsdesign muss kohärent auf die Evaluationsziele abgestimmt, unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Kontext, Zeitplan und Budget) realisierbar sowie für die Nutzerinnen und Nutzer der Ergebnisse nachvollziehbar sein.
- Häufig ist im Rahmen einer Evaluation die Kombination unterschiedlicher Arten von Fragestellungen sinnvoll, wobei für jede Gruppe ein geeigneter Ansatz zu wählen ist. Beispielsweise bedarf es zur Beantwortung einer normativen/evaluativen Fragestellung in der Regel der zugrundeliegenden deskriptiven Daten.

13. Vorlage Offertenbeurteilung

Beurteilungskriterien	Beschreibung	Gewichtung (%)	Note (0-10)	Gewichtete Bewertung (Gewichtung × Note)
Verständnis des Auftrags	Klare und korrekte Ziel- und Bedarfsanalyse Haben die Anbietenden die Aufgabestellung richtig verstanden, sie mit eigenen Worten prägnant wiedergegeben und dabei die Vorgaben berücksichtigt? Wurden die Herausforderungen und Risiken erkannt und thematisiert und geeignete Lösungen vorgeschlagen?	25%		
Methodischer Ansatz	Für die Evaluationsfragestellungen geeignete Methodik	25%		
Erfahrung & Expertise	Einschlägige Referenzen und Qualifikationen des Evaluationsteams	20%		
Organisation & Zeitplan	Realistischer Zeitplan, bereitgestellte Ressourcen	15%		
Preis	Preis-Leistungsverhältnis, Transparenz der Preisgestaltung	15%		
Total		100%		

Vorgehen:

- Jedes Mitglied der Projekt-/Steuerungsgruppe bewertet jedes Kriterium mit einer Note zwischen 0 (vollkommen unzureichend) und 10 (ausgezeichnet). Alternative: Die Projektgruppe nimmt eine Vorauswahl vor und legt die engere Auswahl anschliessend der Steuerungsgruppe vor.
- Die gewichtete Bewertung ergibt sich aus der Multiplikation der Note mit der entsprechenden Gewichtung.
- Das Total der gewichteten Bewertung ermöglicht einen objektiven Vergleich der Offerten.
- Der Tabelle ist ein Kurzbericht zur Begründung der vergebenen Noten beizulegen.
- Die angegebene Gewichtung dient lediglich als Orientierungshilfe. Bitte beachten Sie bei Bedarf die internen Richtlinien Ihrer Einheit.
- Die Beurteilungskriterien können z. B. anhand der SEVAL-Evaluationsstandards angepasst werden.

14. Vorlage Verlaufskontrolle

1. Eckdaten

- Auftragstitel:
- Auftragnehmende:
- Ansprechpartner (Auftraggebende):
- Laufzeit:
- Startdatum:
- Vorgesehenes Enddatum:

2. Zusammensetzung und Aufgaben der Projekt-/Steuerungs-/Begleitgruppe

Rolle	Name / Funktion	Organisation	Kontakt
Projektleiter/in (Auftragnehmende)			
Projektleiter/in (Auftraggebende)			
Mitglieder der Steuerungsgruppe			
Mitglieder der Begleitgruppe			

3. Geplante Sitzungen

Art der Sitzung	Datum	Hauptziel	Teilnehmende
Kick-off		Gemeinsames Verständnis und Abnahme des Arbeitsplans	Auftragnehmende, Auftraggebende (Steuerungsgruppe)
Zwischenbesprechung 1		Präsentation des detaillierten Konzepts	Auftragnehmende, Auftraggebende (Steuerungsgruppe)
Zwischenbesprechung 2 (optional)		Erörterung der Zwischenergebnisse	Auftragnehmende, Auftraggebende (Steuerungsgruppe) evtl. Begleitgruppe
Abschluss		Präsentation der Endergebnisse	Auftragnehmende, Auftraggebende (Steuerungsgruppe) evtl. Begleitgruppe bzw. weitere Beteiligte (Workshops)

4. Abseits der Sitzungen

- Primärer Kommunikationskanal: (E-Mail, Telefon, gemeinsame Plattform usw.)
- Häufigkeit des Austauschs: min. (z. B. zweimal pro Monat)
- Vorgehen für den Zugriff auf interne Daten / Dokumente:
- Standardantwortfrist des Auftraggebenden: (z. B. 3 Werktage)

5. Vereinbarte Produkte

Produkt	Voraussichtliches Datum	Status	Bemerkungen / Freigaben
Arbeitsplan			
Evaluationskonzept			
Zwischenbericht (optional)			
Schlussbericht			
Zusammenfassung/Synthese			

6. Auftragsanpassungen

- Vorgehen:
 - Formelle schriftliche Mitteilung
 - Genehmigung durch die Steuerungsgruppe
 - evtl. Vertragszusatz
- Für die Freigabe von Änderungen zuständig:
 - Name/Funktion:
 - Art der Dokumentierung (Protokoll, interne Mitteilung usw.)

15. Prüfraster Evaluationsbericht

Kriterien	Leitfrage	Beurteilung			Bemerkungen / Korrektur- bzw. Verbesserungswünsche
		+	+/-	-	
Auftragserfüllung	Deckt der Bericht alle Evaluationszwecke und -fragestellungen ab?				
	Liegen die erwarteten Ergebnisse vollständig vor (Inhalt, Form, Analysetiefe)?				
Klarheit & Verständlichkeit	Ist der Bericht klar, übersichtlich und verständlich verfasst?				
	Ist insbesondere der Evaluationsgegenstand klar beschrieben?				
	Sind die Grafiken, Tabellen und Anhänge ansprechend und anschaulich dargestellt?				
Methodische Qualität	Sind die methodischen Ansätze nachvollziehbar und entsprechen der Offerte?				
	Sind die Evaluationskriterien aufgeführt, begründet und abgehandelt?				
	Ist der Bericht sachlich korrekt (deskriptive Elemente)?				
	Sind Datenerhebung und -analyse sorgfältig und plausibel?				
	Wird die eventuell begrenzte Aussagekraft der Ergebnisse angesprochen?				
Beantwortung der Evaluations- fragestellungen	Wird jede Fragestellung klar, schlüssig und ergebnisorientiert beantwortet?				
	Gibt es Lücken oder unvollständige Antworten?				
Schlussfolgerungen & Empfehlungen	Sind die Schlussfolgerungen logisch und stichhaltig belegt?				
	Sind die Empfehlungen klar, nützlich, realistisch und umsetzbar?				
Unvoreingenommenheit & Unabhängigkeit	Ist der Bericht unvoreingenommen und ausgewogen? Enthält er keine unbegründeten Bewertungen?				
Nutzbarkeit durch die Verwaltung	Eignet sich der Bericht für die Entscheidungsfindung, den Lernprozess und/oder die Rechenschaftslegung?				
	Sind zusätzliche Produkte (Zusammenfassung, Präsentation, Syntheseblatt) erforderlich?				

Empfohlenes Vorgehen

- Füllen Sie das Raster einzeln oder zusammen aus (z. B. in der Steuerungsgruppe) und tragen Sie anschliessend die Rückmeldungen ein.
- Verwenden Sie es als Grundlage für die **schriftliche Rückmeldung an die Auftragnehmenden** und unterscheiden Sie dabei zwischen Korrekturen und Verbesserungen.
- Verwenden Sie es auch für die **Endfassung** und prüfen Sie, ob die gewünschten Korrekturen und Verbesserungen vorgenommen wurden.

16. Checkliste Formale Vorgaben für Evaluationsberichte

Element	Erwarteter Inhalt	☒
Titelseite	Titel der Studie, Name des Auftraggebenden, Datum, Name(n) der Auftragnehmenden, Version	☐
Executive Summary	Kurzübersicht über Zwecke der Evaluation, Methodik, wichtigste Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen (2-4 Seiten)	☐
Inhaltsverzeichnis	Übersicht über Kapitel und Anhänge mit Seitenangaben	☐
Abkürzungsverzeichnis	Nach Bedarf (im Sinne der Lesefreundlichkeit)	☐
Einleitung	Ausgangslage, Evaluationsgegenstand, Zweck und Begründung der Evaluation	☐
Methodik	Gewählter Ansatz, Art der erhobenen Daten, Quellen, Einschränkungen, Triangulationsverfahren	☐
Ergebnisse, aufgeschlüsselt nach Evaluationsfragestellungen	Strukturierte Analyse gemäss Pflichtenheft, samt Daten und deren Interpretation	☐
Schlussfolgerungen	Prägnante und strukturierte Schlussfolgerungen, die auf den Resultaten basieren und keine neuen Elemente einführen	☐
Empfehlungen	Klar formuliert, hierarchisch gegliedert, handlungsrelevant und wertungsfrei	☐
Literaturverzeichnis	Sämtliche verwendeten Quellen (Berichte, Publikationen, interne Dokumente usw.)	☐
Anhänge (<i>nach Bedarf</i>)	Gesprächsleitfäden, Fragebögen, Datentabellen, Auflistung der Interviewpartner, Wirkungsmodell usw.	☐

Empfohlenes Vorgehen

- Vergewissern Sie sich, dass bereits der **erste gelieferte Berichtsentwurf** formal korrekt ist.
- Verlangen Sie eine **barrierefreie** Fassung mit übersichtlicher Gliederung, aussagekräftigen Überschriften und gegebenenfalls anschaulichen Grafiken (Tabellen, Diagramme).
- Das **Executive Summary** ist für Entscheidungsträger von besonderer Bedeutung: Achten Sie darauf, dass es sorgfältig verfasst und auch für sich allein schlüssig ist.

17. Checkliste Kommunikation mit den Zielgruppen

Leitfrage	☒	Bemerkungen
Sind alle Zielgruppen ermittelt (Entscheidungsträger, Programmverantwortliche, Umsetzungspartner, Begünstigte, breite Öffentlichkeit usw.)?	☐	
Sind die Informationsbedürfnisse jeder Zielgruppe bekannt? Wie sehen sie aus?	☐	
Liegt ein für Laien verständliches Executive Summary vor?	☐	
Sind zielgruppenspezifische Materialien vorgesehen (z. B. Syntheseblatt, PowerPoint-Präsentation, Infografik, Workshop)?	☐	
Wurde der Inhalt auf Vertraulichkeit oder Datenschutzkonformität geprüft?	☐	
Wurde der richtige Zeitpunkt für die Kommunikation gewählt (mit Blick auf Entscheidungsprozesse, politische Fristen usw.)?	☐	
Wurde ein Kommunikationsplan erstellt (wer soll wann und wie informiert werden)?	☐	
Ist eine Informationsveranstaltung oder ein Workshop mit den Beteiligten geplant?	☐	
Klärt der Bericht die Nutzungsrechte und das geistige Eigentum?	☐	
Haben die Auftragnehmenden eventuell abgeänderten Berichtsformate oder -auszüge vor der Veröffentlichung freigegeben?	☐	
Ist die Transparenz gegenüber den Adressaten gewährleistet (gleichberechtigter Zugang zu Informationen)?	☐	

18. Vorlage Empfehlungsumsetzung und Follow-up-Planung

Element	Leitfrage	☒
1. Entgegennahme und Prüfung der Empfehlungen		
Initiale Analyse	Wurden die Empfehlungen intern analysiert, um deren Tragweite, Bedeutung und Durchführbarkeit zu verstehen?	☐
Einbezug der Steuerungs- / Begleitgruppe	Wurde die Steuerungsgruppe konsultiert, um die Empfehlungen zu validieren, anzupassen oder zu kommentieren?	☐
	Wurde die Begleitgruppe konsultiert, um die Empfehlungen zu validieren, anzupassen oder zu kommentieren?	☐
Grundsatzentscheid	Hat die Einheit (Direktion) zu jeder Empfehlung Stellung genommen: angenommen, teilweise angenommen, mit Begründung abgelehnt?	☐
2. Massnahmenplan und Festlegung von Zuständigkeiten		
Erarbeitung eines Massnahmenplans	berücksichtigte Empfehlungen	☐
	konkrete Massnahmen	☐
	Fristen	☐
	Indikatoren	☐
Bestimmung von Verantwortlichen	Sind die für die einzelnen Massnahmen zuständigen Stellen klar identifiziert?	☐
Ressourcen	Wurden Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) für die Umsetzung der Empfehlungen bewilligt?	☐
3. Follow-up		
Strukturiertes Follow-up	Wurde eine Follow-up-Verfahren definiert (Dashboard, Follow-up-Sitzungen usw.)?	☐
Meilensteine	Sind Etappenziele zur Fortschrittskontrolle vorgesehen?	☐
Umsetzungsbericht	Ist ausgehend von den Empfehlungen nach 6, 12 oder 18 Monaten ein Follow-up-Bericht geplant?	☐
4. Institutionelles Lernen und Folge-Evaluation		
Wissensaufbau	Wurden die Erkenntnisse aus Evaluation und Umsetzung festgehalten (z. B. in einem Erfahrungsbericht)?	☐
Kommunikation	Werden die Ergebnisse und Anpassungen intern und, falls angebracht, auch externen Beteiligten zugänglich gemacht?	☐
Nächste Evaluation	Wurde die Notwendigkeit eines neuen Evaluationszyklus oder eines spezifischen Follow-ups frühzeitig erkannt?	☐

Sie können diesen Ablauf in einem **Umsetzungsplan** mit **dynamischem Prüfraster** (z. B. Excel oder gemeinsames Dashboard) als Anhang zum Evaluationsbericht oder einem internen Papier dokumentieren. Im Falle einer Gesetzesevaluation erfolgt die Umsetzung der Empfehlungen gegebenenfalls im Rahmen einer Gesetzesrevision.

19. Weitere Hilfsmittel und Links

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

[DEZA-Evaluationsrichtlinien](#)

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

[Nachhaltigkeitsbeurteilung \(NHB\)](#)

Bundesamt für Umwelt BAFU

[Volkswirtschaftliche Beurteilung von Umweltmassnahmen \(VOBU\)](#)

[Hilfestellung für die Monetarisierung von Umweltwirkungen](#)

[Umweltverträglichkeitsprüfung \(UVP\)](#)

Bundesamt für Justiz BJ

[Wirksamkeitsüberprüfung / Evaluation](#)

[BJ \(2015\) Eine Evaluation planen, begleiten und valorisieren. Kurzanleitung für Evaluationsmanager](#)

[Tool zur Entwicklung von Wirkungsmodellen](#)

inkl. Leitfaden [Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte \(2024\) Leitfaden zur Entwicklung von Wirkungsmodellen.](#)

[Wirksame Interventionen planen, darstellen und messen. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG,](#)

[Luzern](#)

Bundesamt für Gesundheit BAG

[Evaluation im BAG](#)

[Phasen des Evaluationsmanagements: Arbeitshilfen](#)

[Gesprächsleitfaden - Bestimmung der Eckwerte einer Evaluation](#)

[Grundsätze der Organisation eines Evaluationsprojekts im BAG](#)

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

[Regulierungsfolgenabschätzung \(RFA\)](#)

[Evaluation Policy](#)

[Evaluation Guidelines](#)

Eidgenössische Finanzkontrolle EFK

[CDF \(2017\) Audit de performance ou évaluation des politiques publiques – Comment choisir ? Expert focus 4/2017](#)

Schweizerische Gesellschaft für Evaluation SEVAL

[SEVAL-Evaluationsstandards](#)

Vademecum zur Ausschreibung von sozialwissenschaftlichen Mandaten und Evaluationsstudien (in Vorbereitung)

Groupe romand d'Évaluation (GREVAL)

[GREVAL \(2016\) Evaluation en pratique. Guide pour la mise en place d'un groupe d'accompagnement dans le cadre d'une évaluation](#)

LITTÉRATURE

Anthamatten et al (2021) Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung. Zeitschrift für Evaluation. 20. Jahrgang 2021, Heft 1, S. 156-178

Approches ! Atelier d'urbanisme (2022) L'évaluation des effets sociaux des lieux hybrides. Aubervilliers

Bardon, Cécile & Comtois, Janie (2023) Guide d'évaluation de programme de promotion du bien-être : de la théorie à la pratique. UQAM, Montreal

Bourgeois, Isabelle; Buetti, David et Maltais, Stéphanie (2023) Fondements et pratiques contemporaines en évaluation de programmes

Bureau de l'évaluation des politiques publiques et de l'analyse de l'action gouvernementale (2017) Guide méthodologique national d'évaluation. Secrétariat Général de la Présidence, Bénin

Bussmann, Werner (1995) Accompagner et mettre à profit avec succès les évaluations des mesures étatiques: Guide de réflexion. Georg Éditeur

Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich, Knoepfel, Peter (1997) Einführung in die Politkevaluation. Helbing & Lichtenhahn. Basel und Frankfurt am Main

Commissariat général au Développement durable - Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable (2009) Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agenda 21 locaux. Paris

Delahais, Thomas; Devaux-Spatarakis, Agathe; Revillard, Anne et Ridde, Valéry (2021) Évaluation. Fondements, controverses, perspectives. Éditions science et bien commun. Québec

Desplat Rozenn et Ferracci Marc (2016) Comment évaluer l'impact des politiques publiques – Un guide à l'usage des décideurs et praticiens. France Stratégie, Paris

Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (2019) Guide méthodologique de l'évaluation des projets art. 51. Paris

Direction Générale de la Coopération internationale et du développement (2007) Guide de l'évaluation. Paris

European Commission (2023) Better Regulation Toolbox

Fässler, Sarah; Studer, Sibylle (2018) Wirkungsevaluation von Interventionen: Leitfaden für Projekte im Bereich Bewegung, Ernährung und psychische Gesundheit. Arbeitspapier 46. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz

Gouvernement du Québec, Ministère de l'Economie, de l'Innovation et des Exportations (2015) Guide de l'évaluation des programmes du ministère. Québec

Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (2023) Note d'orientation: ÉVALUATION FINALE. Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (AF-TERG). Washington, DC

Horber-Papazian Katia (2021) Guide de l'évaluation des politiques publiques destiné aux acteurs politiques et aux magistrats de Madagascar. UNIL – IDHEAP, Lausanne

L'Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario), Bergeron K. (2018) Manuel de soutien au processus d'élaboration de politiques, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario. Toronto

Mader, Luzius (2015) Le rôle des clauses d'évaluation dans le processus législatif suisse. In: Regards croisés sur l'évaluation en Suisse. Ouvrage coordonné par Horber-Papazian, Katia, Presses polytechniques et universitaires romandes

OECD (2025) Public Policy Evaluation Implementation Toolkit

Quadrant Conseil (2017) L'évaluation des politiques publiques. Paris

Revillard, Anne (2023) Méthodes et approches en évaluation des politiques publiques. Éditions Science et bien commun. Québec

Rüefli, Christian (2022) Gesetzesevaluation in der Schweiz: Entwicklung, Stand und Ausblick, in: LeGes 33 (2022) 3

Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas und Mavrot, Céline (2021) Politikevaluation. Eine Einführung. Springer

Zarinpoush Fataneh (2006) Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif. Imagine Canada. Toronto