



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI

Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Geschäftsfeld Invalidenversicherung

Anhang 6: Leitfaden Evaluationskonzept für Behindertenorganisationen mit Finanzhilfen gemäss Art. 74 IVG

Gültig ab 01.01.2028, gültig für die Betriebsjahre 2028 – 2029

Stand: 01.2028

Inhaltsverzeichnis

1.	Allgemeiner Teil	2
1.1.	Warum ein Leitfaden Evaluationskonzept?	2
1.2.	Evaluationskonzept als Vorbereitung der Evaluation	2
1.3.	Evaluation im Projektmanagement-Zyklus	2
1.4.	Evaluation – Definition	3
1.5.	Inhalt Evaluationskonzept.....	3
2.	Allgemeine Informationen zum Evaluationskonzept	4
2.1.	Ausgangslage und Einführung	4
2.2.	Zielgruppe, Zielsetzung, Organisation und Ressourcen	4
2.3.	Wirkungsmodell und Evaluationsgegenstand	5
	Wirkungsmodell mit Wirkungsstufen (auch logisches Modell oder Programmbaum genannt) ..	5
	Kontext	5
	Evaluationsgegenstand	5
2.4.	Auftraggebende und relevante Beteiligte	6
	Beispiel für eine Evaluationsorganisation.....	6
2.5.	Adressat/-innen und Evaluationszweck.....	6
2.6.	Fragestellungen und Bewertung.....	7
	Fragestellungen	7
	Bewertungskriterien	7
	Schwellenwert/Kriterienpunkt (Zielwert).....	8
	Beispiel «gesteigerte körperliche Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen».....	8
2.7.	Methodisches Vorgehen.....	8
2.8.	Zeitplan	9
2.9.	Budget	9
3.	Weiterführende Hilfsmittel, Quellen und Vertiefungsliteratur	9
3.1.	Hilfsmittel	9
3.2.	Quellen und Vertiefungsliteratur	9
4.	Anhang 1	11
	Tabelle «Instrumente der Vollzugs- und Wirkungsanalyse staatlichen Handelns»	11

1. Allgemeiner Teil

1.1. Warum ein Leitfaden Evaluationskonzept?

Der Bund richtet gestützt auf Art. 74 IVG Finanzhilfen an Behindertenorganisationen aus, mit dem übergeordneten Wirkungsziel, die eigenverantwortliche und selbstbestimmte Lebensführung von Menschen mit einer individuellen IV-Leistung zu fördern. Bei der Vergabe von Finanzhilfen muss das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) beurteilen, ob die von den Organisationen bis jetzt erbrachten Tätigkeiten geeignet waren, um einen Beitrag zur Erreichung dieses Wirkungsziels zu leisten, und falls nicht oder nur teilweise, welche Anpassungen für die nächste Vertragsperiode zu prüfen sind. Zukünftig sollen deshalb ab der Vertragsperiode 2028 – 2031 vermehrt vor allem Wirkungsevaluationen durchgeführt werden.

Der Leitfaden soll die Verantwortlichen in den Organisationen bei der Erarbeitung eines Evaluationskonzepts unterstützen. Er soll ebenso Grundlage für eine interne wie für eine externe Evaluation sein. Gleichzeitig orientiert er darüber, was das BSV unter einem Evaluationskonzept versteht.

1.2. Evaluationskonzept als Vorbereitung der Evaluation

Bevor Verantwortliche eine Evaluation in Auftrag geben oder selbst vornehmen, braucht es eine fundierte und sorgfältige Vorbereitung. Dadurch werden sie eine Evaluation systematisch, nutzenorientiert und mit angemessenem Aufwand durchführen können. Im Evaluationskonzept wird diese Vorbereitung konkretisiert und strukturiert. Es kann auch als Pflichtenheft oder als Grundlage für eine externe Ausschreibung dienen.

1.3. Evaluation im Projektmanagement-Zyklus

Es ist wichtig, die Wirkungsmessung in den Projektmanagement-Zyklus zu integrieren:

1. Bereits bei der Planung einer Tätigkeit gilt es zu überlegen, welche Daten und Informationen für die Evaluation wichtig sein werden, und wie diese Informationen entsprechend zu erfassen und zu dokumentieren sind. Dafür braucht es messbare Ziele und entsprechende Indikatoren. Der Ansatz «SMART» kann bei der Formulierung von Zielen eine Orientierung sein. Die entsprechend formulierten Ziele haben die Dachorganisationen bereits bei der Eingabe ihrer Fachkonzepte festgehalten. Als neues Element kommt für die nächste Vertragsperiode hinzu, dass die Behindertenorganisation entsprechende Indikatoren zu den Zielen formuliert.

Smarte Ziele erfüllen diese Voraussetzungen:

S steht für «spezifisch» (eindeutige, klare Ziele);

M für «messbar» (Wie können sie überprüft werden?);

A für «akzeptiert» (von allen Beteiligten);

R für «realistisch» (erreichbar und angemessen);

T für «terminiert» (Bis wann soll welches Ziel erreicht werden?)

Dieser Ansatz geht auf George T. Doran zurück.

2. In der Umsetzungsphase werden die für die Wirkungsmessung benötigten Daten mit den geeigneten Mitteln erhoben.
3. Für die Beurteilung der Wirkung wird das passende Instrument gewählt (Evaluation, Controlling etc.).

Bei Tätigkeiten, für die eine Behindertenorganisation Finanzhilfen gemäss Art. 74 IVG erhält, wird erwartet, dass sie entsprechend dem Projektmanagement-Zyklus, wie ihn zum Beispiel die Zewo¹ oder das [Bundesamt für Umwelt](#) beschreibt, vorgeht.

übergeordnete
Ziele sind nicht
in jedem Fall
messbar
→ Visionen

¹ Alle Links in diesem Leitfaden wurden im Januar 2026 konsultiert.

1.4. Evaluation – Definition

Evaluation
beschreibt und
bewertet

Evaluation wird auf <http://eval-wiki.org/glossar/Evaluation> wie folgt definiert: «Evaluation ist sowohl Wissenschaft als auch professionelle Dienstleistung, die für ausgewiesene Zwecke und auf Basis geklärter Kriterien Gegenstände der sozialen Wirklichkeit (Programme, Projekte, Massnahmen, Politiken usw.) beschreibt und bewertet. Dies geschieht systematisch, transparent, nachvollziehbar sowie kontextbezogen und basiert auf in der Regel mit sozialwissenschaftlichen Methoden erhobenen Daten, die systematisch ausgewertet werden, um die Evaluationsfragestellungen zu beantworten.»

Es gibt verschiedene Evaluationsformen. Im Folgenden werden die wichtigsten beschrieben:

Wer evaluiert?

Interne Evaluation

Selbstevaluation: «Als Selbstevaluation werden Verfahren bezeichnet, bei denen die Massnahmenverantwortlichen identisch sind mit den Evaluierenden. Das bedeutet, dass die Akteure ihre eigene Tätigkeit bewerten.»² Selbstevaluationen eignen sich beispielsweise zur Identifikation von Verbesserungspotential einer Tätigkeit. Die Doppelrolle des Evaluators / der Evaluatorin birgt die Herausforderung, eine unabhängige Position zu wahren und eine dementsprechend unvoreingenommene Beschreibung und Bewertung vorzunehmen.

Fremdevaluation

Interne Fremdevaluation: Die Evaluation wird innerhalb der Organisation, die den Evaluationsgegenstand verantwortet, durchgeführt. Sie wird durch ein Evaluationsteam, das dem Evaluationsgegenstand fernsteht, vorgenommen (z. B. eine spezialisierte Evaluationsfachstelle oder Fachleute aus einer anderen Abteilung).

Externe Evaluation: «Die Evaluation wird von einer Organisation/Person durchgeführt, die nicht zur gegenstandsverantwortlichen Organisation gehört.»³ Ist die Evaluation eine Basis für die Rechenschaftslegung von verwendeten Finanzhilfen gegenüber dem Finanzgeber oder internen Strategiegremien, sollte sie von externen und professionellen Evaluator/-innen durchgeführt werden.

Wozu dient
Evaluation?

- **Formative Evaluation:** Die Evaluation wird während der Tätigkeitsdauer durchgeführt, um Verbesserungspotential zu identifizieren und Anpassungen der Tätigkeit begleitend zu ermöglichen.
- **Summative Evaluation:** Die Evaluation nimmt eine Beurteilung der Tätigkeit nach einer bestimmten Etappe (Zwischenbilanz) oder am Schluss der Tätigkeit vor.

Evaluationen sind von anderen Instrumenten der Überprüfung von Tätigkeiten zu unterscheiden (Monitoring, Ex-ante-Analysen, Controlling).⁵

Umfang
ca. 5 – 6 Seiten

1.5. Inhalt Evaluationskonzept

Die nächsten Kapitel beschreiben Punkt für Punkt, worüber das Evaluationskonzept informiert:

1. Ausgangslage und Einführung
2. Zielgruppe, Zielsetzung, Organisation und Ressourcen
3. Wirkungsmodell und Evaluationsgegenstand
4. Auftraggebende und relevante Beteiligte
5. Adressat/-innen und Evaluationszweck
6. Fragestellungen und Bewertung
7. Methodisches Vorgehen
8. Zeitplan
9. Budget

² Vgl. Balthasar, Andreas (2012). Fremd- und Selbstevaluation kombinieren: der «Critical Friend Approach» als Option. *Zeitschrift für Evaluation*, Jg. 11, Heft, 2, S. 174.

³ Vgl. Friedrich, Verena (2016). *Planung von Evaluationen, Kurs 2 des Weiterbildungsprogramms Evaluation*. Folie 13. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung, Universität Bern.

2. Allgemeine Informationen zum Evaluationskonzept

Beschreibung
der Situation

2.1. Ausgangslage und Einführung

Die Ausgangslage schildert, welche Problemlagen identifiziert (Problemanalyse) und aus welchen Gründen welche Tätigkeiten zur Problemlösung konzipiert und lanciert wurden (Interventionshypothese).⁴

Sie beschreibt, aufgrund welcher Überlegungen eine Organisation bestimmte Wirkungsziele (Outcomes und Impacts → Definition der Begriffe siehe Kapitel 2 und 3) formuliert hat.⁵ Sie legt zusammenfassend dar, welche Leistungen (Outputs) gewählt wurden, um die formulierten Wirkungsziele zu erreichen, von wem die Leistungen durchgeführt werden (Organisation) und welche weiteren Akteure beteiligt sind.

Auch zeigt sie den Kontext der Tätigkeit auf. Kontext meint etwa die Einbindung und Zusammenarbeit mit Dritten (z. B. von/mit Betroffenen, Angehörigen, Freiwilligen, Gemeinde), die wirtschaftlichen und die rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Volumen der Finanzhilfen, Bundesgesetz über die Invalidenversicherung), die benachbarten Tätigkeiten und Koordination (z. B. weitere Tätigkeiten der eigenen Organisation und mit anderen Organisationen, deren Angebot das eigene ergänzen).

Dieses Kapitel thematisiert auch in wenigen Sätzen den aktuellen Stand der Tätigkeit. Schliesslich fasst die Ausgangslage kurz zusammen, welche Evaluationen zu welchem Zweck geplant sind und welche Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen.

Ziele der
Tätigkeit

2.2. Zielgruppe, Zielsetzung, Organisation und Ressourcen

Vorbemerkung: Die Begriffe Input, Aktivitäten, Output und Outcome werden in Kapitel 3 im Wirkungsmodell nochmals genauer dargestellt.

In der Regel ist ein Konzept (einer der Inputs) die Grundlage einer Tätigkeit. Es hilft den Verantwortlichen zu klären, wie und mit welchen Mitteln/Prozessen sie das Geplante konkret umsetzen werden. Aus dem Konzept lassen sich viele Antworten für die Fragen dieses Kapitels ableiten.

- Wer sind die Zielgruppen (andere Organisationen, Fachpersonen, Menschen mit Behinderungen, Angehörige etc.)?
- Wie sieht die Organisation (Trägerschaft, beteiligte Akteure etc.) aus? (Inputs)
- Von wem wird die Tätigkeit finanziert? (Inputs)
- Wie viele Ressourcen (finanzielle, personelle etc.) stehen in welchem Zeitrahmen zur Verfügung? (Inputs)
- Wie sieht die Umsetzung aus (z. B. Bereitstellung von Expertenwissen über behindertenrelevante Themen, Erarbeitung von Kursunterlagen)? (Aktivitäten und Outputs)
- Was sind die Ziele der Tätigkeit? (Outputs, Outcomes, Impacts)
- Leistungsziele: Welche Leistungen (Outputs) sollen für wen (Zielgruppe(n)) angeboten werden? (z. B. Kurse, Sozial- oder Rechtsberatungen, Entlastungsangebote)
- Wirkungsziele: Welche unmittelbaren Wirkungen (Outcomes) sollen die Leistungen bei wem (Zielgruppe(n)) erreichen? (z. B. Stärkung der Gesundheit für Menschen mit Behinderungen, Förderung sozialer Kontakte, Sicherung der finanziellen und rechtlichen Angelegenheiten)
- Welche über die unmittelbare Wirkung bei der Zielgruppe hinausreichenden, übergeordneten Wirkungen sollen erreicht werden (Impacts)? Damit sind indirekte längerfristige Wirkungen oder Visionen der Veränderung über die Zielgruppe hinaus auf der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und/oder ökologischen Ebene gemeint. Z. B. könnten die Kosteneinsparungen ein Impact sein, da weniger Heimplätze benötigt werden.

⁴ Bei der Planung von wirksamen Tätigkeiten wird in einem ersten Schritt eine Problemanalyse durchgeführt, die Problemlagen aufgrund nachweisbarer Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis definiert. In einem zweiten Schritt werden aufgrund einer Interventionshypothese die Ursachen, die zum Problem führen, eruiert und die Tätigkeiten, die zur Problemlösung beitragen, erarbeitet. Siehe dazu z. B. [Bieri et al. 2024](#), S. 9, 10.

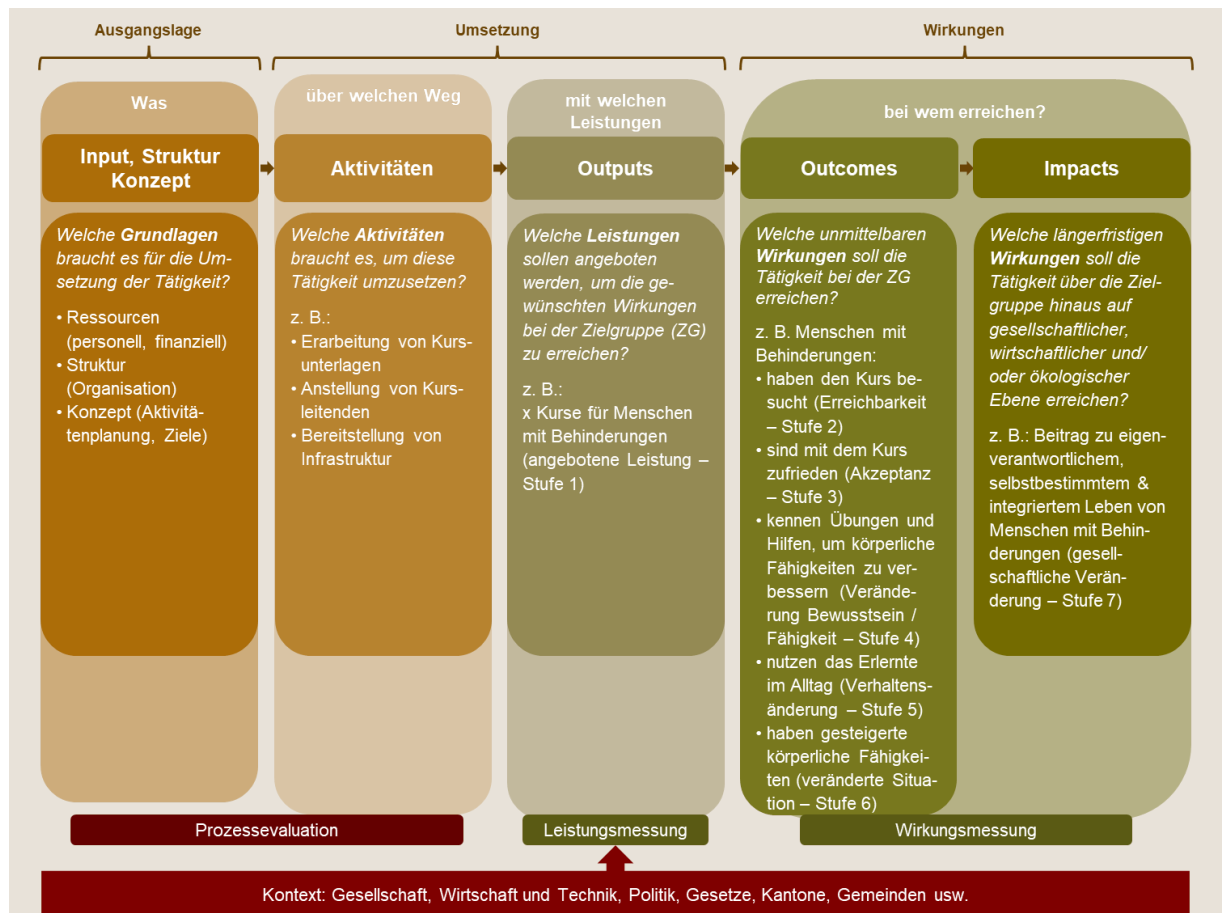
⁵ Bei Tätigkeiten, die im Rahmen von Art. 74 IVG subventioniert werden, geht es darum, sich auf Ziele zu beschränken, die im Subventionsvertrag mit dem BSV vereinbart worden sind.

2.3. Wirkungsmodell und Evaluationsgegenstand

Das Wirkungsmodell stellt die logische Abfolge der Tätigkeit graphisch dar. Auch wenn es eine Vereinfachung der komplexen Wirklichkeit ist, verdeutlicht es die einzelnen Elemente und wie sie miteinander in Verbindung stehen. Es hilft zu präzisieren, was die Evaluation bewerten will.

Das Modell baut auf diesen Überlegungen auf: Mit welchen Inputs sollen welche Aktivitäten (Vollzug) umgesetzt und damit welche Leistungen (Outputs) angeboten/erbracht werden, um bei wem (Zielgruppe(n)) welche Wirkungen (Outcomes) zu erzielen?

Wirkungsmodell mit Wirkungsstufen (auch logisches Modell oder Programmbaum genannt)



eigene Darstellung in Anlehnung an Balthasar/Biebricher, 2008 und Stiftung Zewo

Kontext

Mit Kontext ist das Umfeld gemeint, in dem eine Tätigkeit durchgeführt wird. Er bezieht sich auf politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche, rechtliche, technologische Aspekte etc. Diese sind von den für die Tätigkeit Verantwortlichen nicht direkt veränderbar. Kontextfaktoren können das Erreichen der Ziele und die erzielte Wirkung beeinflussen. Dabei werden auch externe Chancen, die Probleme entschärfen, und externe Risiken, die Probleme verschärfen, genannt. Im Wirkungsmodell werden nur die für die Tätigkeit besonders relevanten Faktoren erwähnt.

Evaluationsgegenstand

Was genau möchte man bei der Tätigkeit beurteilen? Die bisherige Beschreibung der Tätigkeit und das Wirkungsmodell helfen den Verantwortlichen, den Evaluationsgegenstand einzugrenzen. Will man etwas über den Output wissen (konnte z. B. die Beratung so oft wie geplant angeboten werden)? Oder darüber, ob man die Zielgruppe(n) erreicht hat und welche Wirkungen damit erzielt werden?

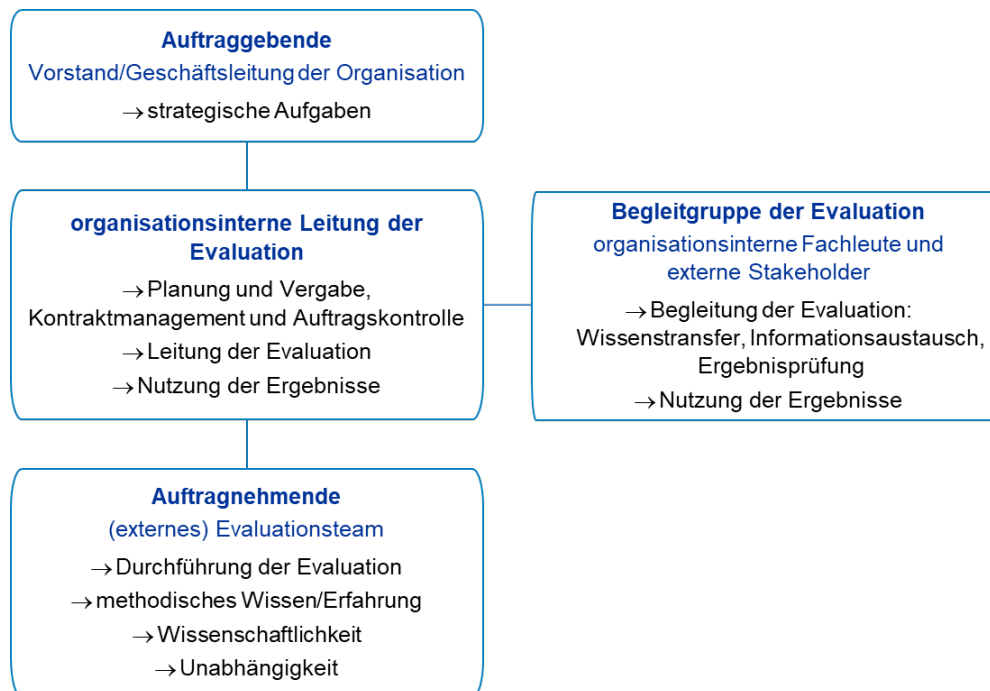
Zu beachten: Je mehr man in der Wirkungskette nach rechts geht, desto aufwendiger wird eine Evaluation. Um die Wirkung (Outcome) einer Tätigkeit zu bewerten, muss der kausale Zusammenhang

zwischen der Leistung und der bei der Zielgruppe beobachteten Wirkung (z. B. Verhaltensänderung) untersucht werden. Dies ist anspruchsvoll und erfordert fundiertes wissenschaftliches und methodisches Wissen. Noch schwieriger sind Evaluationen der längerfristigen Wirkungen auf der Ebene des Impacts. Die Verantwortlichen müssen sich deshalb abhängig vom Zweck einer Evaluation und den verfügbaren Ressourcen überlegen, welchen Schwerpunkt sie in der Evaluation setzen (eher in den Bereichen Input und Umsetzung, eher im Bereich Wirkung etc. → siehe Kapitel 5 und 9).

2.4. Auftraggebende und relevante Beteiligte

Vor Beginn einer Evaluation definieren die Verantwortlichen, wer die Evaluation in Auftrag gibt, wer an der Evaluation beteiligt ist und welche Rollen und Aufgaben alle Beteiligten in der Evaluation wahrnehmen (Durchführung der Evaluation, Begleitung der Evaluation etc.). Welches Wissen / welche Erfahrungen werden für die Evaluation benötigt? Werden die verschiedenen Meinungen und Blickwinkel, die zur Tätigkeit eingenommen werden, widerspiegelt (z. B. durch die Teilnahme der verschiedenen Expert/-innen und/oder Stakeholder in einer Begleitgruppe)? Wen braucht es, damit die Evaluationsresultate allen an der Tätigkeit Beteiligten und Betroffenen mitgetragen werden?

Beispiel für eine Evaluationsorganisation



2.5. Adressat/-innen und Evaluationszweck

Wer wird die Resultate der Evaluation nutzen (Adressat/-innen)? Die Verantwortlichen, das BSV, andere Finanzgeber etc.? Oft beinhaltet eine Evaluation mehrere Zwecke. Sie soll genutzt werden zur:

- **Qualitätssicherung oder Verbesserung der Tätigkeit** → Man will herausfinden, wie eine Tätigkeit verbessert werden kann (z. B. Verbesserung von Beratungstätigkeiten oder von Veranstaltungen aufgrund der Rückmeldungen der Nutzenden/Teilnehmenden).
- **Wissensgenerierung oder Erkenntnisgewinn** → Man will herausfinden, wie eine Tätigkeit weiterentwickelt werden kann (z. B. Generierung von Wissen bezüglich der sich ändernden Bedürfnisse der Zielgruppe).
- **Entscheidungsfindung oder Rechenschaftsablegung** → Man will wissen, ob eine Tätigkeit die erhoffte Wirkung erzielt hat (z. B. inwiefern eine Beratungstätigkeit, ein Kurs die soziale Integration und Selbständigkeit von Menschen mit Behinderungen fördert oder inwiefern eine Studie oder ein Leitfaden von den Fachpersonen genutzt wird und für ihre Tätigkeiten nützlich ist).

2.6. Fragestellungen und Bewertung

Fragestellungen

Welche Fragestellungen soll die Evaluation beantworten? Aufgrund der Informationen der vorhergehenden Kapitel werden die Fragestellungen nach dem Prinzip «f.ö.r.d.e.r.n.» formuliert.

f.ö.r.d.e.r.n (gemäss Beywl/Balzer, 2009) steht für

fokussiert: Das heisst, es wird darin deutlich, auf welche Bestandteile des Evaluationsgegenstandes sie sich richtet

öffnend und gradierend: Es wird nicht danach gefragt, ob ein Sachverhalt vorliegt (wäre mit Ja oder Nein beantwortbar), sondern in welchem Masse, in welcher Ausprägung etc. etwas festgestellt werden kann.

realistisch: Sie bezieht sich auf Sachverhalte, die tatsächlich mit dem Angebot der Tätigkeit verbunden sind oder durch sie ausgelöst (zum Zeitpunkt der Überprüfung) sein können.

deutlich: Sie ist verständlich und enthält ausschliesslich Begriffe, die von den Beteiligten ohne weitere Erläuterung verstanden werden.

empirisch beantwortbar: Es ist möglich, die Fragestellung durch die Erhebung und Auswertung von Daten zu beantworten. Die in der Fragestellung angesprochenen Sachverhalte sind ausreichend operationalisiert oder operationalisierbar.

ressourcenangepasst: sie ist mit den vorhandenen Mitteln und Zeitbudgets der Evaluation bearbeitbar.

nützlich: Sie ist auf die Informationsinteressen derer bezogen, die Evaluationsergebnisse nutzen werden (Nutzende).

Die Beantwortung jeder Fragestellung ist mit Aufwand verbunden und somit kostenrelevant. Deshalb sollten die Verantwortlichen die Fragestellungen möglichst präzise formulieren und die Anzahl der Fragestellungen so klein wie möglich halten. Dabei sollte trotzdem nichts vergessen gehen.

Die Fragestellung der Evaluation unterscheidet sich von der Frage, die in einem Erhebungsinstrument wie Fragebogen, Interviewleitfaden etc. gestellt wird, wie folgende Beispiele veranschaulichen.

Beispiele für eine Fragestellung der Evaluation:

- Inwiefern konnte mit dem regelmässigen Austausch zwischen den relevanten Partnern die gegenseitige Koordination und Abstimmung der Tätigkeiten sichergestellt werden?
- In welchem Masse sind die Kommunikationsmassnahmen geeignet, mit denen das aufbereitete Expertenwissen an interessierte Adressatengruppen verbreitet wird?
- Wie beurteilen die Menschen mit Behinderungen die Beratungen im Hinblick auf die Bewältigung ihres Alltags?

Beispiele für eine Frage in einem Fragebogen:

- Wurden aus Ihrer Sicht die relevanten Themen an der Koordinationssitzung besprochen? Falls nein, welche Themen fehlten?
- Über welchen Kanal haben Sie vom Argumentarium erfahren?
- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Angebot der Leistungsart?

Bewertungskriterien

Ein Bewertungskriterium ist der Gesichtspunkt, unter dem das Evaluationsteam eine Tätigkeit bewertet. Die Bewertungskriterien werden in erster Linie von den Verantwortlichen festgelegt. Anhaltspunkte für Bewertungskriterien finden sich häufig in den Zielen der Tätigkeit, z. B. beim Ziel «gesteigerte körperliche Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen» ist der Lernerfolg und der Lernzuwachs durch den Kurs (Tätigkeit) Beispiel für ein Bewertungskriterium. Bewertungskriterien können auch von aussen an die Tätigkeit herangetragen werden. Z. B. kann auch eine geldgebende Institution am Vergleich von Aufwand und Nutzen interessiert sein oder daran, ob ein Konzept von den Mitarbeitenden angemessen umgesetzt wird. Die Bewertungskriterien beziehen sich auf die formulierten Fragestellungen. Um Bewertungen vorzunehmen, müssen Indikatoren bestimmt werden. Eine Bewertung wird

erleichtert, wenn bereits durch die verantwortliche Organisation oder die geldgebende Institution Zielwerte definiert wurden.

Indikatoren

Indikatoren sind ein Anzeiger für einen Sachverhalt, der nicht unmittelbar beobachtbar ist. Für den Output werden Leistungs- und für den Outcome/Impact Wirkungsindikatoren formuliert. Oft braucht es mehrere Indikatoren, um einen komplexen Sachverhalt zu erfassen. Für «gesteigerte körperliche Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen» (Outcome) könnte es folgende (Wirkungs-)Indikatoren geben:

- subjektive Meinung der Menschen mit Behinderungen oder deren Angehörigen
- körperliche und kognitive Tests im Vorher-Nachher-Vergleich
- Umsetzung des Gelernten in der Praxis etc.

Schwellenwert/Kriterienpunkt (Zielwert)

Es muss (von Anfang an) festgelegt werden, welches Ausmass der Indikator mindestens annehmen muss, damit von einem «Erfolg» gesprochen werden kann. Die Schwellenwerte/Kriterienpunkte könnten z. B. wie folgt definiert werden:

- mindestens 70 % aller Nutzenden sind mit dem Kurs zufrieden
- die Anzahl richtiger Resultate des Nachher-Tests ist höher als jene des Vorher-Tests
- mindestens zwei Drittel der gelernten Übungen werden im Alltag (korrekt) umgesetzt

Beispiel «gesteigerte körperliche Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen»

Fragestellung	Bewertungs-kriterium	Indikator(en)	Zielwert(e)	Datenerhebung
Wie beurteilen die Teilnehmenden (TN) den Kurs?	Zufriedenheit der Teilnehmenden	subjektive Meinung der Teilnehmenden	mindestens 70 % sind zufrieden	Befragung mit Fragebogen
Inwiefern haben sich die körperlichen Fähigkeiten der Menschen mit Behinderungen gesteigert?	Lernerfolg und Lernzuwachs	Testergebnisse	mindestens 80 % der TN erreichen die Mindestpunktzahl. Gegenüber dem Eingangstest erreichen die TN um 20 % bessere Resultate.	Test
Inwiefern wird das Gelernte in der Praxis umgesetzt?	Transfererfolg	subjektive Meinung der Teilnehmenden	mindestens 70 % geben an, dass sie das Gelernte anwenden	Befragung mit Interviewleitfaden

2.7. Methodisches Vorgehen

Wenn die Verantwortlichen selbst evaluieren, beschreiben sie in diesem Kapitel, welche Erhebungs- und Auswertungsmethoden sie einsetzen werden, um die verschiedenen Fragestellungen zu beantworten.

Wird die Evaluation extern in Auftrag gegeben, wird das Evaluationsteam Vorschläge machen, mit welchen Methoden es die Fragestellungen beantworten wird. Eventuell geben die Verantwortlichen bereits im Vorfeld Hinweise, wie sie sich Vorgehen und Methodik vorstellen. Sie informieren über bereits vorhandene Dokumente und Daten und stellen diese dem Evaluationsteam zur Verfügung. Je besser der Evaluationsgegenstand aufbereitet ist, desto evaluierbarer wird er.

2.8. Zeitplan

Die Verantwortlichen erstellen einen Zeitplan für die verschiedenen Arbeitsschritte. Wenn sie die Evaluation extern vergeben, so reicht es, die Meilensteine zu terminieren. Die Feinplanung werden sie sinnvollerweise zusammen mit dem Evaluationsteam vornehmen.

2.9. Budget

Die Verantwortlichen, die selbst evaluieren, stellen ein Budget zusammen, das aufzeigt, wie viele Arbeitsstunden von wem (Leitung, wissenschaftliche Mitarbeit etc.) zu welchem Stundenansatz für welche Arbeitsschritte verwendet werden. Wenn sie die Evaluation extern vergeben, so muss ein Hinweis auf das verfügbare Budget (Kostendach) erfolgen. Es ist dann Sache des externen Evaluationsteams, ein detailliertes Budget zu erstellen.

3. Weiterführende Hilfsmittel, Quellen und Vertiefungsliteratur

3.1. Hilfsmittel

Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte (2024). [Leitfaden zur Entwicklung von Wirkungsmodellen. Wirksame Interventionen planen, darstellen und messen.](#) Bern: Bundesamt für Umwelt.

Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte (2024). [Online-Tool zur Entwicklung von Wirkungsmodellen.](#) Bern: Bundesamt für Umwelt.

[Eval-wiki](#) (Zugriff am 29.01.2026)

Das Eval-Wiki ist ein Online-Glossar, das alle wesentlichen Begriffe der Evaluation enthält. Sie werden kurz und prägnant erklärt. Zudem wird auch die englische und französische Übersetzung des Begriffs angegeben.

Gesundheitsförderung Schweiz: [Leitfäden für die Planung und Durchführung von Evaluationen](#) (Zugriff am 29.01.2026)

Gesundheitsförderung Schweiz hat verschiedene Leitfäden erstellt, welche Verantwortliche von Projekten und Programmen bei der Planung und Umsetzung von Evaluationen unterstützen.

[Good-Practice. Die neue Plattform für Projektmanagement und Qualität im Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich](#) (Zugriff am 29.01.2026)

[SEVAL-Standards](#) (Zugriff am 29.01.2026)

Die Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) formulieren zentrale Prinzipien zur Qualitätssicherung von Evaluationen.

[Socius-Themenblätter](#) (Zugriff am 29.01.2026)

Themenblätter zu Wirkungsmodellen in der Selbstevaluation (Programm Socius 2024) und Projektevaluation (Programm Socius 2018).

[Zewo Impact Tool – Wirkung zeigen](#) (Zugriff am 29.01.2026)

Das Zewo Impact Tool unterstützt Hilfswerke dabei, wirksam zu handeln.

3.2. Quellen und Vertiefungsliteratur

Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017). [Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen.](#) *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 2017/2. Bern: Schweizerische Bundeskanzlei. S. 285–308. (Zugriff am 29.01.2026)

Balthasar, Andreas & Biebricher, Martin (2008). [Damit Sie wissen, was Sie tun...: Warum und wie offene Jugendarbeit bewerten?](#) *Fachzeitschrift, InfoAnimation*, Nr. 15 / 2008. Bern: Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz. (Zugriff am 29.01.2026)

Balthasar, Andreas (2005). [Was ist Evaluation und für wen evaluieren wir?](#) *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 2005/1. Bern: Schweizerische Bundeskanzlei. S. 65 – 80. (Zugriff am 29.01.2026)

Beywl, Wolfgang; Balzer, Lars (2009). *Evaluation in der Weiterbildung. Studienbrief EB 0830*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern.

Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2008). *Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen*. 2. Auflage. Münster: Heidelberger Institut Beruf und Arbeit hiba GmbH.

Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35 – 36.

Haunberger, Sigrid (2018). [Nichts ist praktischer als ein gutes Wirkungsmodell. Überlegungen am Beispiel des Justizvollzugs](#). *LeGes 30 (2018) 2*. (Zugriff am 29.01.2026)

4. Anhang 1

Tabelle «Instrumente der Vollzugs- und Wirkungsanalyse staatlichen Handelns»

In der Tabelle von Balthasar werden die unterschiedlichen Zielsetzungen, Fragestellungen, Stärken und Schwächen von Monitoring, Ex-ante-Analysen, Controlling und Evaluation verdeutlicht (Balthasar 2005: 73).

	Monitoring	Ex-ante-Analysen	Controlling	Evaluation
Ziel	Instrument zur laufenden Beobachtung eines Politikfeldes	Abschätzung der mutmasslichen künftigen Wirkungen eines Programms oder einer Massnahme	Zeitgerechte Steuerungsinformation für Führungskräfte zur innerbetrieblichen Prozesssteuerung	Erarbeitung von empirisch belegbaren Bewertungen über den Vollzug und die Wirkungszusammenhänge von Programmen und Massnahmen
Zentrale Fragen	Wie verändert sich der Zustand im relevanten Politikfeld über die Zeit? Welche Probleme kommen auf uns zu?	Welches sind die möglichen Auswirkungen eines geplanten Programms oder einer geplanten Massnahme?	Werden finanzielle und personelle Ressourcen gemäss Planung eingesetzt? Entwickeln sich die Indikatoren in die vorgesehene Richtung? Gibt es Handlungsbedarf?	Wie sind der Vollzug und die Wirkungen einer Massnahme oder eines Programms im Hinblick auf die Zielerreichung und die Effizienz zu beurteilen?
Frequenz	Laufende Datenermittlung im Rahmen eines eigenen Erhebungssystems	Vertiefte Untersuchung im Vorfeld einer geplanten Massnahme oder eines geplanten Programms	Laufende Datenermittlung im Rahmen der Umsetzung und der Projektbegleitung	Vertiefte, wissenschaftlich angelegte Untersuchungen zu ausgewählten Zeitpunkten
Stärken	Permanente Feedbacks zur Frage, ob das anvisierte Problem noch besteht; Früherkennung	Vermeiden von Fehlentscheiden, Antizipieren von Schwierigkeiten	Rasche Feedbacks; Verbesserung der Abläufe; automatische Erfassung in Vollzugsorganisation	Fundierte Kenntnisse über Vollzug und Wirkungen; Verständnis der Wirkungszusammenhänge
Schwächen	Bezug zwischen Programm, bzw. Massnahme und Wirkung fehlt; Interpretationsspielraum; Auswahlindikatoren schwierig	Unsichere Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge; über- raschungsreiche Zukunft; zeitaufwendig	Keine Belege für postulierte Wirkungszusammenhänge; kann (Miss-)Erfolge nicht erklären	Punktuelle Informationen; zeitaufwendig