



PROFESSOR BRUNO S. FREY ÜBER DIE GRENZEN VON EVALUATIONEN

# Die Bewertung eines Projekts hat meist keinen Wert

Eine neue Krankheit hat sich in den letzten Jahren verbreitet: Es ist das Bestreben, alles einer Bewertung zu unterziehen. Die als «Evaluitis» zu bezeichnende Sucht ist nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern vor allem auch im staatlichen Bereich populär. Verwaltungsbereiche aller Art werden evaluiert, ebenso wie Krankenhäuser oder Schulen. Auch vor Kommissionen und Vereinigungen wird nicht Halt gemacht. Die Sucht, alles und jedes zu evaluieren, hat auch auf die Wirtschaft übergreifen und ist dort zu einer eigenen kleinen Industrie geworden. Es gibt kaum eine Firmeneinheit oder ein Projekt, die nicht von einer dazu berufenen Kommission oder eigens dafür geschaffenen Abteilung bewertet bzw. einer Evaluation unterzogen würden.

**ZUMINDEST AUF DEN ERSTEN BLICK** tönt die Begründung für diese Massnahmen vernünftig. Zur Abschätzung, ob eine Organisation ihre Ziele tatsächlich erreicht oder doch zumindest ansteuert, ist es für die Leitung notwendig, die entsprechenden Informationen zu haben. Allerdings kommt dabei oft nicht viel Neues ans Licht. Deutlich wird vor allem, wer völlig versagt, aber das wussten die Verantwortlichen meist schon vorher. Noch kritischer wird es aber, wenn es um die Auswirkungen der Evaluation geht. In vielen Fällen geschieht – aus durchaus achtbaren Gründen – wenig oder nichts.

Hier soll aber vor allem auf die hohen Kosten der Evaluitis hingewiesen werden. Sie werden aus ganz bestimmten Gründen entweder völlig vernachlässigt oder zumindest stark unterschätzt. Es geht um zwei Arten von Kosten:

Erhebliche Kosten entstehen einmal, weil teure Leute für die Evaluation einzusetzen sind. Sie müssen nicht nur auf dem entsprechenden Gebiet sehr kompetent sein, sondern sie müssen sich auch in den Bewertungsmethoden auskennen.

Die volkswirtschaftlichen Kosten entsprechen dem, was die Evaluatoren anderswo hätten leisten können. Gerade weil sie ja gut sind, wären sie dort sehr produktiv gewesen. Professionelle Evaluatoren erzielen aus ihrer Tätigkeit Einkommen, für sie handelt es sich nicht um Kosten. Aber auch andere, nicht professionelle Evaluatoren sind trotz des Zeit- und Energieaufwandes einfach zu finden. Die Tätigkeit räumt ihnen eine Machtposition ein. Und wer ist dafür nicht empfänglich?

## Eine Alternative zur Evaluation wäre der Wettbewerb, der die Leistungsbewertung nach aussen verlagert.

Die zweite Art von Kosten entsteht bei den Evaluierten. Sie müssen praktisch jederzeit für Auskünfte zur Verfügung stehen, und es geht eine Menge Zeit für Evaluationssitzungen verloren. Sich zu zieren oder sich gar zu weigern, für eine Evaluation (jederzeit) zur Verfügung zu stehen, würde zumindest zu einem erheblichen Rufschaden führen. Sofort wird daraus geschlossen, dass die entsprechende Person deshalb nicht aktiv mitwirkt, weil sie schlecht abschneiden würde. Deshalb wird nur selten Widerstand geleistet. Aber auch hier sind die volkswirt-

schaftlichen Kosten deutlich: Sie bestehen im entgangenen Nutzen der Tätigkeiten, die die Evaluierten sonst hätten tun können.

**DIE WOHL HÖCHSTEN KOSTEN** wurden bisher noch nicht betrachtet. Sie bestehen in den Gegenstrategien, die von den Evaluierten entwickelt werden. Sie haben starke Anreize, das zu tun, wovon sie glauben, es käme bei den Evaluatoren gut an. Statt das zu tun, was für ihre Aufgabe vernünftig ist, richten sie sich nach den vermeintlichen Wünschen der Evaluatoren. Dies fördert das passive Anpassen auf Kosten des eigenen Mitdenkens. Evaluationen tendieren somit dazu, die Arbeitsmotivation zu verdrängen. Damit wird der Wissensgesellschaft erheblich geschadet.

Nun könnte eingewendet werden: Schon richtig, aber es gibt eben keine Alternativen zur Evaluation. Doch, es gibt sie. Zum einen kann der Wettbewerb eingeführt werden, wodurch die Einschätzung der Leistung nach aussen verlagert wird. Es geht nicht mehr darum, den Evaluatoren zu gefallen, sondern besser zu sein als die Konkurrenz.

Die zweite Alternative zur Evaluation ist eine sorgfältige Auswahl der Personen für die jeweiligen Tätigkeiten. Dazu gehört neben den professionellen Fähigkeiten auch eine geeignete Motivation. Die entsprechenden Kosten sind tiefer als bei Evaluationen, weil sie nur am Anfang entstehen. Eine gute Selektion ermöglicht der Leitung, den Untergebenen einen grossen Freiraum zu lassen, und mindert damit den Kontrollaufwand erheblich. Ein solches Vertrauen ist nicht blauäugig, sondern rational. Es ist in einer modernen, auf Lernen angewiesenen Wirtschaft und Gesellschaft unverzichtbar.