



Center for Research in Economics, Management and the Arts

## Die Krankheit «Evaluitis»

Bruno S. Frey

Finanz und WirtschaftMittwoch, Nr. 45, S.3  
12. Juni 2013

Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik No. 2013-33

CREMA Südstrasse 11 CH - 8008 Zürich [www.crema-research.ch](http://www.crema-research.ch)

# Die Krankheit «Evaluitis»

Evaluationen haben nicht nur versteckte, meist übersehene Kosten – auch ihr Nutzen wird zu hoch veranschlagt. Die durch Evaluation gewonnenen Informationen tragen oft nur wenig dazu bei, Entscheidungen zu verbessern. **BRUNO S. FREY**

Die heutige Welt ist von einer Krankheit befallen: der «Evaluitis». In immer kürzeren Abständen werden einzelne Personen und Organisationen begutachtet. Vor einiger Zeit wurden im Zeichen des damals modischen «New Public Management» Evaluationen vor allem in staatlichen Instituten eingesetzt. Heute sind Evaluationen und daraus abgeleitete Rankings zum Beispiel an Universitäten allgegenwärtig. Unter Evaluation wird hier die nachträgliche Einschätzung der Leistung einer Organisation oder Person durch aussenstehende Experten verstanden. Es geht somit nicht um die Bewertung der Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten.

Evaluationen haben verborgene und damit häufig vernachlässigte Kosten, und auch ihr Nutzen wird meist überbewertet. Dadurch wird der Nettonutzen dieses Instruments systematisch überschätzt. Aus diesem Grund werden wesentlich mehr Evaluationen durchgeführt, als sinnvoll wäre.

Evaluationen sind sicherlich in manchen Fällen notwendig. Dazu gibt es eine ausführliche Literatur. Evaluationen erreichen jedoch die behaupteten Ziele einer Verbesserung der Leistung häufig nicht. Sie können sogar zu einer Verschlechterung führen. Sie können gutes Management nicht ersetzen. Evaluationen sollten deshalb auf ein wesentlich geringeres Mass reduziert werden.

## Evaluationen verzerren Anreize

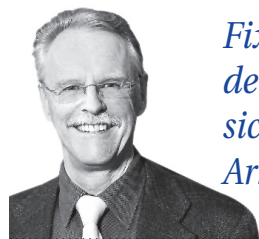
Evaluationen verändern das Verhalten der betroffenen Personen in systematischer und unbeabsichtigter Weise. Sie lösen unerwünschte Nebenwirkungen aus, auch wenn sie noch so sorgfältig durchgeführt werden. Für eine qualifizierte Tätigkeit lassen sich nicht alle relevanten Aspekte im Vorhinein definieren und im Nachhinein messen. Eine Evaluation nach vordefinierten, «objektiven» Kriterien zwingt die Evaluierten, sich ausschliesslich nach diesen Kriterien zu richten und alles andere zu vernachlässigen. Sie verhindert darüber hinaus die notwendige rasche Anpassung an neue Gegebenheiten.

Diese Probleme sind zwar wohlbekannt, aus ihnen werden aber häufig die falschen Schlüsse gezogen. Es wird nämlich versucht, die von den Betroffenen vernachlässigten Aspekte ebenfalls quantitativ zu erfassen. Im Ergebnis kommt es zu einem dauernden Wettlauf zwischen den Evaluierten und den Evaluierern. Die Folge sind immer aufwendigere Evaluationsprozesse, die den Beschäftigten immer weniger Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben übrig lassen. Die ganze Aufmerksamkeit wird auf die Erfüllung der festgelegten Kriterien gerichtet, hingegen wird nicht mehr berücksichtigt, welche Arbeit für die Organisation sinnvoll ist.

Die mit der Evaluation einhergehende Beurteilung der Leistung beeinflusst die Arbeitsmotivation negativ, wenn eine solche Bewertung von den Betroffenen als kontrollierend empfunden wird. Es tritt ein Verdrän-

gungseffekt auf, wonach die intrinsische Arbeitsmotivation abnimmt und die extrinsisch bestimmten Anreize an Gewicht gewinnen. Sinn und Qualität der Arbeit werden damit beeinträchtigt. Gerade kreative Arbeit, die in der Schweiz in der Zukunft noch viel wichtiger als heute werden wird, ist in hohem Mass auf intrinsische Motivation angewiesen. Sie darf deshalb nicht verdrängt werden, wenn die Schweizer Wirtschaft in der Zukunft konkurrenzfähig bleiben soll.

Wenn ein Indikator sehr wichtig wird, entsteht ein starker Anreiz, ihn zu den eigenen Gunsten zu manipulieren. Schulleitungen etwa können die Beurteilung ihrer Schule beeinflussen, indem sie die Schüler auf die Examensaufgaben hin trimmen, schlechte Schüler unter fin-



*Fixlöhne erlauben es den Mitarbeitenden, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren.*

gierten Vorwänden von den Tests ausschliessen und damit die Ergebnisse ihrer Schule künstlich verbessern.

Manche Manager können die Leistungsindikatoren beeinflussen, wenn ihr Einkommen davon abhängig ist. Sie verfügen über das notwendige Wissen und die Macht, leicht zu erfüllende Leistungskriterien festzulegen, selbst wenn dadurch dem Unternehmen geschadet wird.

Ein berühmter Fall ist der deutsche Spitzenmanager Thomas Middelhoff, der den Handels- und Touristikonzern Arcandor an die Wand gefahren hat, sich jedoch gleichzeitig mehr als zwei Millionen Euro zuschanzen konnte, weil er vermutlich die Kriterien selbst festlegen konnte. Die nach wie vor vorherrschende Verknüpfung von Lohn mit vorher festgelegten – aber manipulierbaren – Leistungskriterien ist wesentlich für die heutigen Gehaltsexplosionen verantwortlich.

All denjenigen, die sich gegen schädliche Evaluation wehren, wird vorgeworfen, sie hätten Angst vor dem Ergebnis. Da die Erfüllung der Kriterien unmittelbar lohnrelevant ist, müssen sie sich wider bessere Einsicht an der Evaluation beteiligen. Damit wird ein Einverständnis vorgetauscht, das in Wirklichkeit nicht vorhanden ist.

## Überschätzter Nutzen von Evaluationen

Evaluationen haben nicht nur versteckte, meist übersehene Kosten. Vielmehr wird auch ihr Nutzen zu hoch veranschlagt. Die durch die Evaluation gewonnenen Informationen tragen oft wenig dazu bei, die Entscheidungen zu verbessern. Fast immer ist den Vorgesetzten wohlbekannt, wie gut die Leistung einer Abteilung in einer

Firma ist. Man weiss, wer besonders gut und wer besonders schlecht arbeitet. Dazu ist eine aufwendige Evaluation unnötig. Sie dient bestenfalls entscheidungsschwachen Managern dazu, die Verantwortung auf scheinbar «objektive» Faktoren abzuschieben.

Bei Evaluationen von Institutionen soll das bestehende Leistungsniveau erfasst werden. Es bleibt jedoch völlig offen, was daraus zu schliessen ist. Sollten den für schlecht befundenen Institutionen und Personen die Mittel gekürzt werden? Oder sollten ihnen zusätzliche Mittel bewilligt werden, damit sie ihre Qualität erhöhen können? Sollten umgekehrt den für gut befundenen Institutionen und Beschäftigten die Mittel gekürzt werden, weil sie ohnehin erfolgreich sind? Entscheidend ist der marginale Effekt einer Änderung der Mittel. Gerade dieser Aspekt wird durch eine Evaluation nicht erfasst.

## Alternativen zu Evaluationen

Bei aller Fragwürdigkeit von Evaluationen könnte argumentiert werden, dass es keine Alternativen gebe. Sie existieren jedoch. Die heute üblich gewordene nachträgliche Evaluation der Leistung von Beschäftigten lässt sich zu einem guten Teil umgehen, wenn diese sorgfältig ausgelesen werden. Diese Strategie setzt die Ressourcen zukunftsorientiert ein. Vor allem muss abgeklärt werden, welches Potenzial für die Zukunft zu erwarten ist. Ist eine Person einmal ausgewählt, sollte ihr vertraut werden. Deshalb sind Einstellungsverfahren das wichtigste Geschäft jeder Institution und jedes Unternehmens. Aufgrund der sorgfältigen Auslese kann erwartet werden, dass die ausgewählte Person die erwarteten Leistungen auch ohne die Knute ständiger Evaluationen erbringt. Man sollte sie in Ruhe arbeiten lassen.

Dabei ist durchaus mit einigen Unterschieden zu rechnen. Einige werden in ihrer Leistung nachlassen, andere hingegen werden durch den gewährten Freiraum beflügelt und zu Spitzenleistungen motiviert. In der Wirtschaft sollten Letztere gefördert werden. Unwillige und Versager müssen als notwendiges Übel betrachtet werden, damit ein Unternehmen oder eine Organisation als Ganzes Höchstleistungen erbringen kann. Viele erfolgreiche Manager wären im derzeitigen System permanenter Evaluationen vermutlich untergegangen oder gar an ihm gescheitert.

Eine weitere Alternative zur herrschenden «Evaluitis» besteht im Verzicht auf variable, sogenannte Leistungslöhne. Fixlöhne erlauben es den Mitarbeitenden, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren, statt die von aussen auferlegten und oft unsinnigen Kriterien zu erfüllen.

«Evaluitis» ist zwar eine Krankheit, sie lässt sich aber überwinden.

*Bruno S. Frey ist Professor für Verhaltensökonomik an der University of Warwick, England.*