



Magnetismus der Dummheit

Warum Leistungsmessung und Anreizsysteme in wissensintensiven Organisationen scheitern (und die Erklärungen dieses Scheiterns auch)

Der Turm
ist grade!

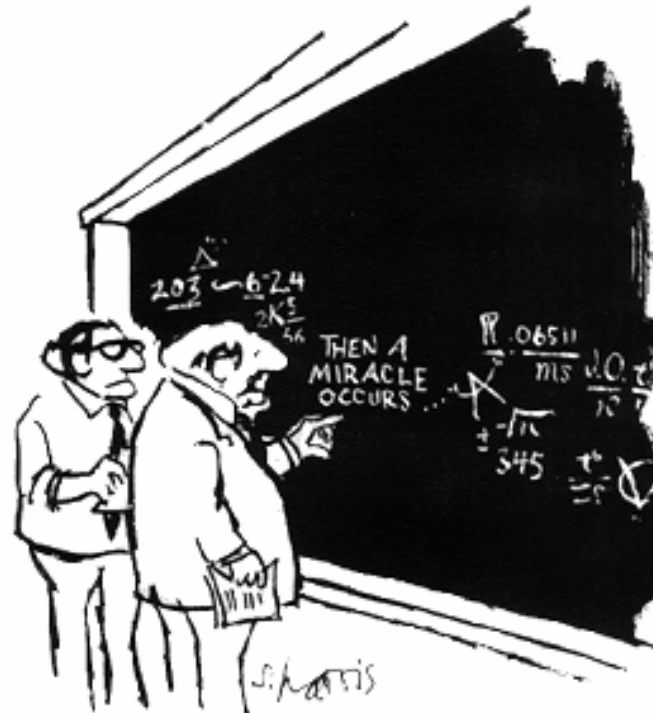


Die Welt
ist schief!

*Tagung „Innovation, Leistungsmessung und Anreizsysteme in Wissenschaft und Wirtschaft –
Governance wissensintensiver Organisationen“, München 27.-28.11.2012*

Thesen

1. Zahlenbasierte Meßverfahren komplexer Leistungen haben die Eigenschaft, das vorhandene Ausmaß an Ignoranz in Organisationen anzuziehen
2. Diese Verfahren erfüllen in der Regel nicht die Anforderungen, für die sie erklärtermaßen gemacht wurden
3. Die hierfür gegebenen Erklärungen sind in der Regel unzureichend



Forschungskontext

Thema

Institutionelles Lernen (und Barrieren: Pfadabhängigkeit) in der Wirtschaft

Theorie

- Theorie Reflexiver Modernisierung
- Evolutorische Theorie der Unternehmung
- Pragmatistische Kompetenztheorie

Empirie (quanti/quali) u.a.:

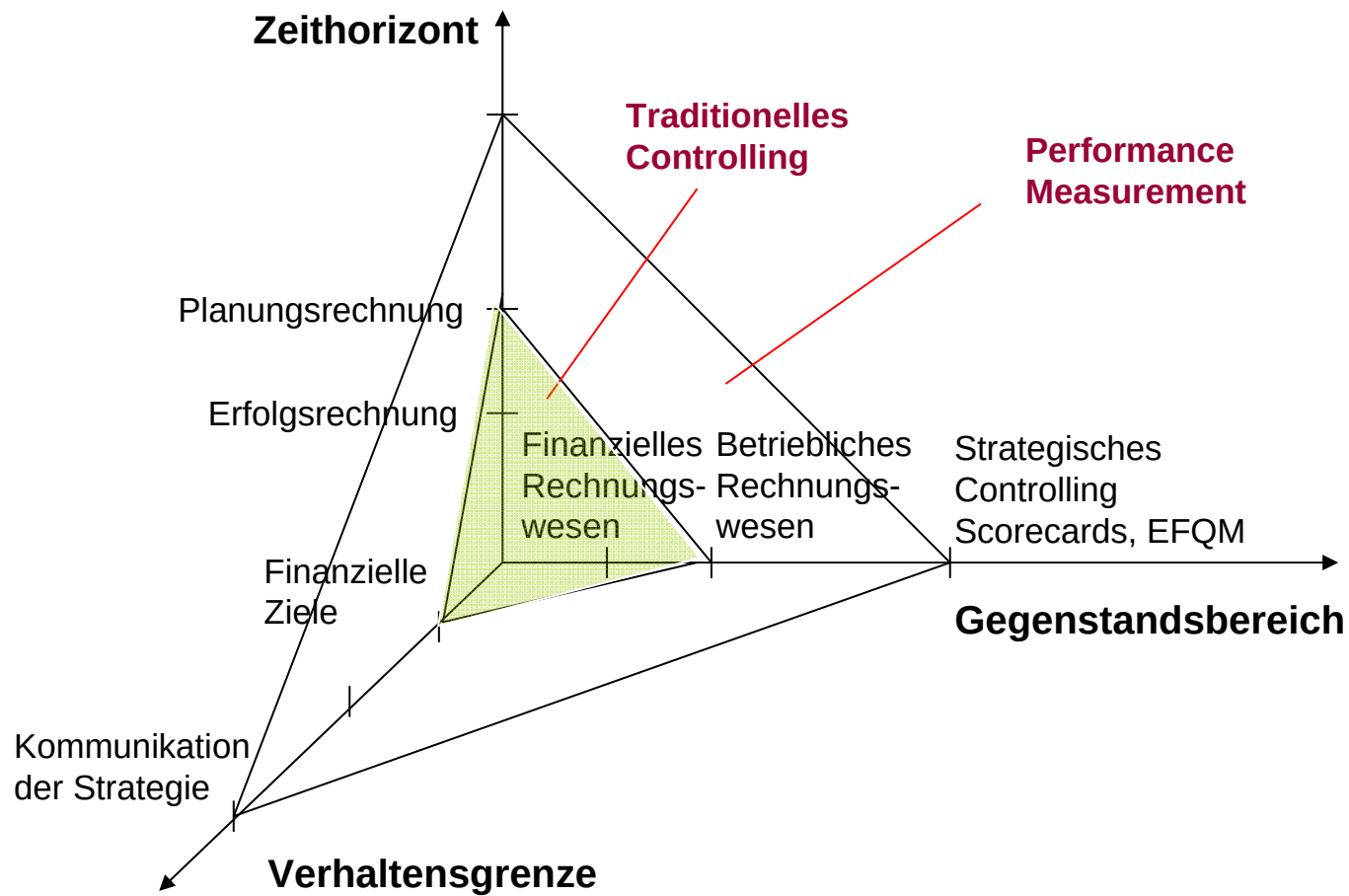
- Subjektivierung von Arbeit in wissensintensiven Organisationen
Vermarktlichung des Leistungsregimes?
 - Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte
Leistungsanreiz oder Kontextsteuerung?
 - Institutionelle Reflexivität
Innovationsfähigkeit, Strategie, Evaluierung
 - Leistungsmessung in wissensintensiven Dienstleistungen
Zahlenkulturen, Effizienz vs. Kreativität
 - Reflexivität als personale Kompetenz
Koevolution von Kultur & Kompetenz
- > FuE-Abteilungen, Biotech-Labors, Forschungsdienstleister, Statistikämter, ...

Die Audit-Explosion (Power 1997)

Pathologische oder funktionale Reflexivitätssteigerung?

- **Ratings**, z.B. Kreditwürdigkeitsprüfung (Unternehmen, Nationen), Nachhaltigkeitsbewertung, ...
- **Rankings**: Länderranking (z.B. EU Bildungsökonomie), Hochschulranking, Hochschullehrer-Ranking, Unternehmensreputation (Personal- und Gütermarketing), Öko-Ranking, ...
- **Audits**, z.B. Lieferanten, Qualitätsmanagement (DIN/ISO), Finanzmarkt-Institutionen, Management-Audit, ...
- **Benchmarking**: kriterienbezogene Leistungsvergleiche z.B. zwischen Unternehmen oder Unternehmensstandorten (interner Wettbewerb), zwischen Staaten und staatlichen Einrichtungen (z.B. Schulen, Hochschulen, Arbeitsämtern), ...
- **Strategisches Controlling**: wechselseitige Konditionalisierung von Controlling und Unternehmensführung; Erweiterte Selbstbeobachtung (z.B. BSC, EFQM)
- **New (Management) Accounting** : Wissens- und Sozialbilanzen, Corporate Social Reporting: wachsende rechtliche und öffentliche Rechenschaftspflicht korporativer Akteuren über Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft, seitens öffentlicher (UN, EU-Kommission, ...) und privater Institutionen (z.B. NGOs).
- **Evaluierung**, z.B. Programmevaluierung politischer Maßnahmen, Institutionen-Evaluierung (z.B. Forschungsinstitute), Maßnahmen-Evaluierung in Change-Programmen; 360°-Feedback, ...
- **Akkreditierung**, Normative Auditierung, staatliche Genehmigung von Abschlüssen und Marktzugängen, etc.
- **etc.** ...

Performance Measurement: Ausdehnung des Kontrollraums oder erweiterte Reflexivität?



1 Magnetismus der Dummheit

Dummheit = mangelnde *Fähigkeit* zur Einsicht, Erfahrungen zu verarbeiten, d.h. ihnen Sinn zuzuweisen, Mehrdeutigkeit zu ertragen (individuell & *institutionell*)

Reflexivität = (a) kritisches Selbstverhältnis
(b) institutionell & kognitiv

Selbstbezüglichkeit	Nebenfolgen	Wissensabhängigkeit
■ Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System (<i>Rekursivität</i>) ■ Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich ■ Grundlage: kausale Verkettungen, Interdependenz, kommunikative Vernetzung ■ Beispiele: Autokatalytische Reaktion; lock-in (z.B. Win-Betriebssystem)	■ Unbeabsichtigte, ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns ■ Einsicht nicht erforderlich; aber möglich ■ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen, Interaktive Komplexität ■ Beispiele: Crowding out intrinsisch Motivierter durch Leistungsanreiz; Ranking fördert Konformismus	■ Wählenmüssen, Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung ■ Einsicht und Wissen erforderlich ■ Grundlage: Komplexität, Gemachtheit, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit ■ Beispiele: Vielfalt angebotener Managementkonzepte und technologischer Umsetzungsmöglichkeiten

Rekursivität, Interdependenz



Wissen, Bewußtsein

integrativ

1 Magnetismus der Dummheit

Beobachtung

Die rekursive Dimension erhält mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Geltung:

- Einmal definierte Kennzahlen müssen erfüllt werden
- Legitimatorische Funktionen der Verfahren dominieren die auf Lernen ausgerichteten Funktionen (kritische Prüfung, Wissensschaffung)
- Tauchen die bei ihrer Definition strittigen Fragen in der Ergebnisdiskussion wieder auf, werden sie als bloße Abwehr interpretiert

*Sicht, Tauchtiefe,
airpressure, boyancy,
buddy - alles o.k.!*



2 Institutionelle Dummheit

- Herrschaft der Zahl – kulturelles Förderklima für „Normopathen“ (Fromm)
- Rekursivität von Reduktionismus und Objektivismus (AZ, Laternensuche)
- Korruptionsanreiz (Artikel/Dissertationen/Zitate zählen; Peer Review)
- Nebenfolgenblindheit (Beispiel Termintreue; SW-Auftragsakquise)
- Konformismusproduktion: Beispiel Interdisziplinarität in jeder Bibliometrie bestraft, zugleich aber die wichtigste Quelle von Innovationen
- Vergangenheitsorientierung (Favorisierung linearer Extrapolation)
- Benchmarking: Kopierverhalten

Was bedeutet das?

Basisproblem der Beobachtung/Messung/Evaluierung



Lydia wendet ihren alten Trick an und wartet auf Mund-zu-Mund-Beatmung

2 Beobachtungen des Scheiterns

Serviceberater im Filialbereich Bank: Gute Beratung wird auf erfolgreiches Verkaufen reduziert. Qualitative Maßstäbe werden vernachlässigt. Zwar ist für jeden der Unterschied zwischen Verkaufen und Beraten offensichtlich, die Voraussetzungen, unter denen diese Gleichsetzung zulässig wären werden allerdings nicht thematisiert.

Zielvereinbarungen mit Entgeltkopplung auf Führungsebene gescheitert:

„In der letzten Wirtschaftskrise hatten wir heftige Diskussionen, wie man den Ertrags- und Gewinnrückgang zurechnen soll. Hat denn wirklich jeder schlecht gearbeitet? Da gab es auf Leiterebene eine Diskussion, weil Leistungszulagen in Frage standen.“ (M!)

"Ich habs jetzt hier auf mein Entscheiden hin einfach nicht mehr gemacht, weil ich einfach nicht weiß, was ich da reinschreiben soll. Weil ich auf diese Diskussion - ich mein ich habs in der Regel ja auch mit gebildeten Mitarbeitern zu tun, ich kann mich da ja dann nicht hinsetzen und einfach sagen 'des ist so' das akzeptiert mein Gegenüber nicht. Also, da zählt Autorität dann gar nicht, das gehts dann schon in die Diskussion." (M1)

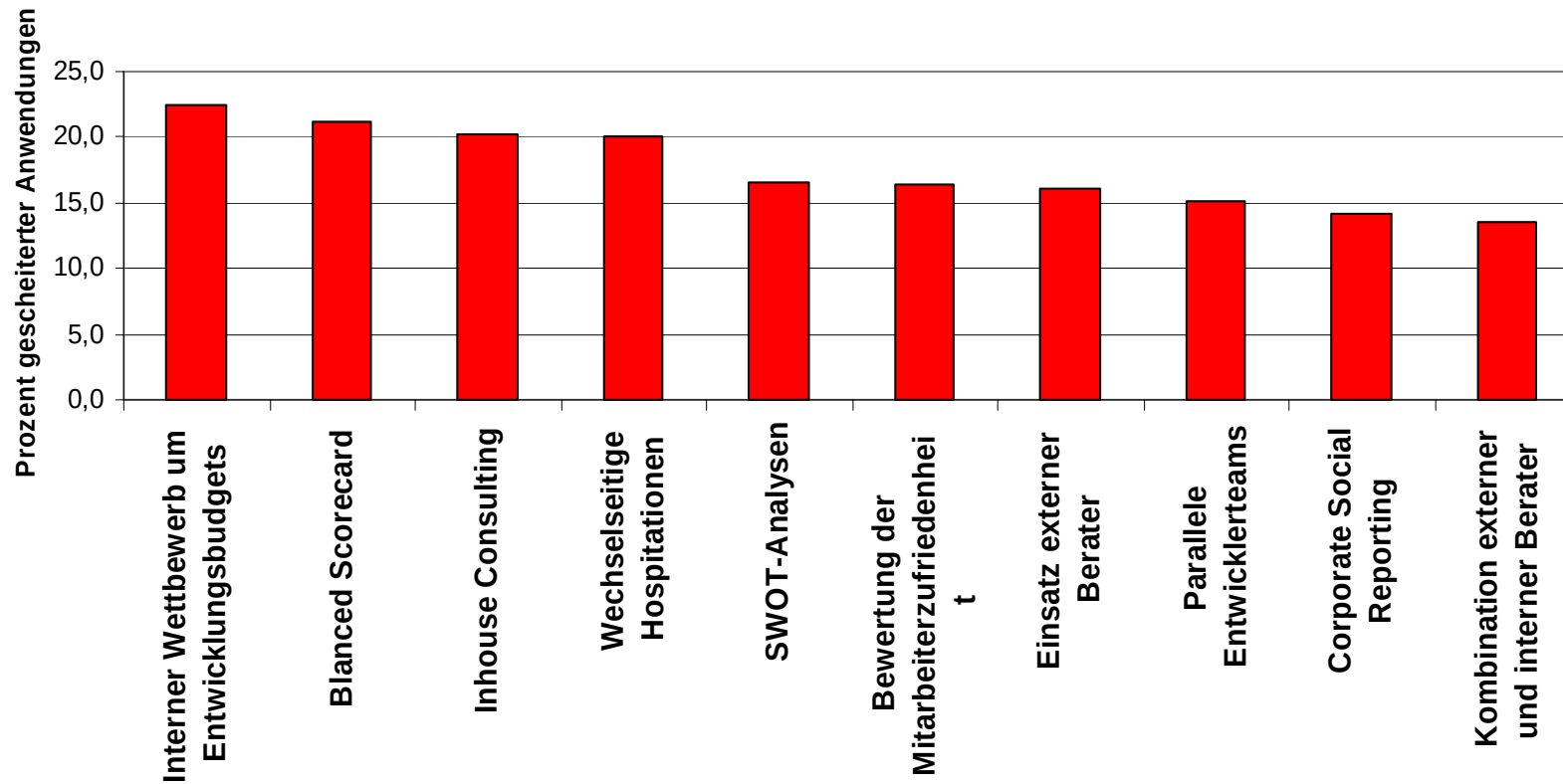
Personaler, Vertriebler, Messevorbereitung "Wie wollen sie das den jetzt festmachen an was, dass der Wein warm war, der am Abend serviert wurde, oder dass der eine Redner unpünktlich gekommen ist oder, woran wollen sie das jetzt festmachen?" (M1)

Buchhaltung: „wollen sie da die Anzahl der falsch gebuchten Rechnungen ermitteln, ist das jetzt wirklich der Ausdruck der Qualität einer Buchhaltung? Das ist dann schwierig. Oder wie machen sie das im Personal, soll ich jetzt die Personalreferentin dafür bestrafen, dass wir weil draußen keine guten Bewerber mehr sind?“ (B4)

.... Ich lass mir ganz viel erklären und ich stell meine Fragen aus einer kaufmännischen Sicht und warumund wieso, also das ist dann schon lebhaft, teilweise, aber ich akzeptier dann an der Stelle, dass die Fachbereichsleiter ja nicht umsonst das sind, was sie sind, und ihre Lebens- und Berufserfahrung hier täglich einbringen." (B4)

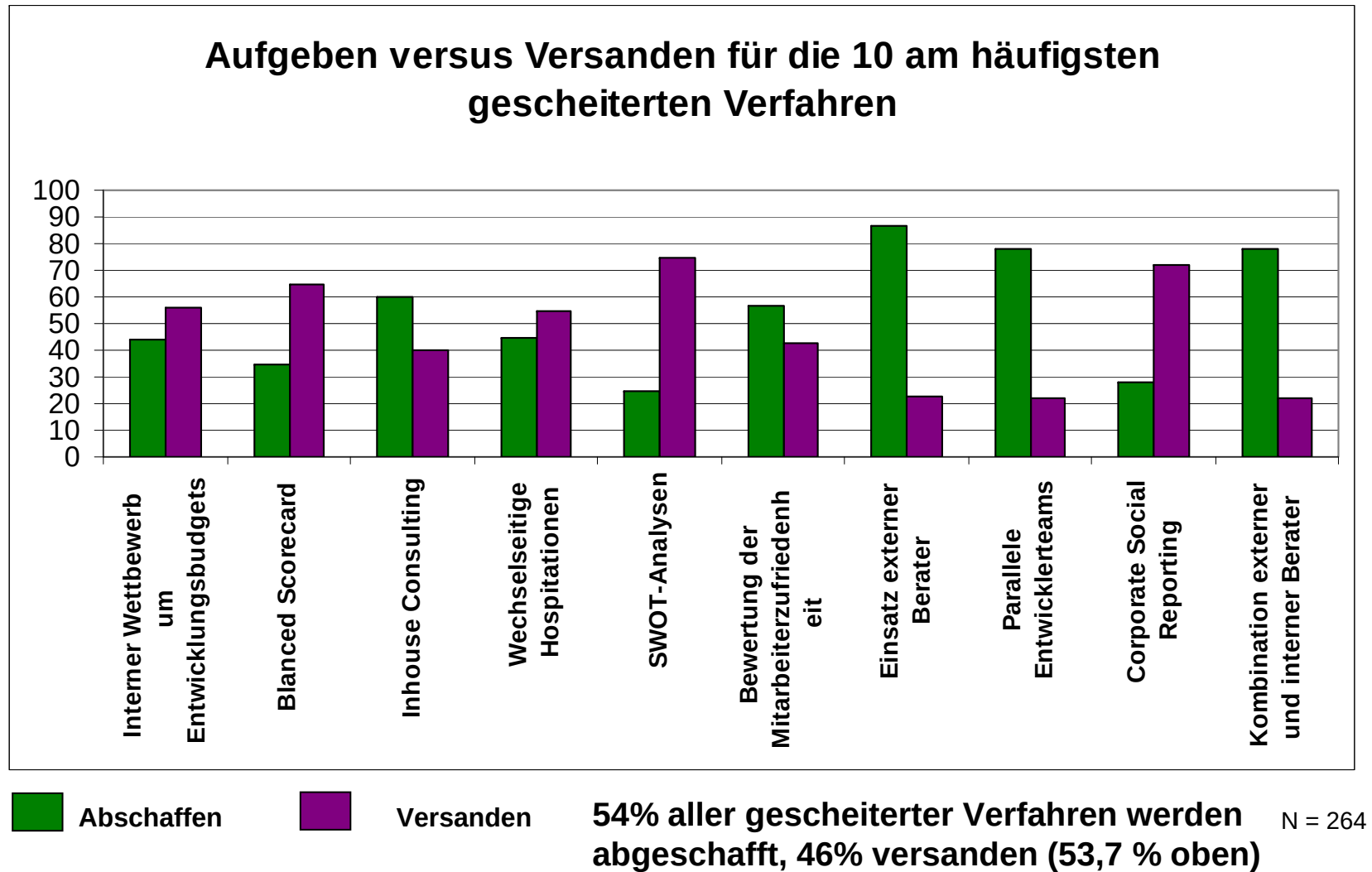
>> Selten zieht man direkte Konsequenzen aus Leistungsbeobachtung, da man das zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden angesiedelte Vertrauenskapital nicht gefährden will.

Die 10 am häufigsten gescheiterten Verfahren



N = 272

Verbreitung reflexiver Verfahren, Breitenerhebung TUC, 2010



Wissensbilanz, Hype der 2000er Jahre

„Wir haben die Hoffnung aufgegeben, daß man mit der Wissensbilanz Sinnvolles bewirken kann. Wir wenden sie nicht mehr an.“

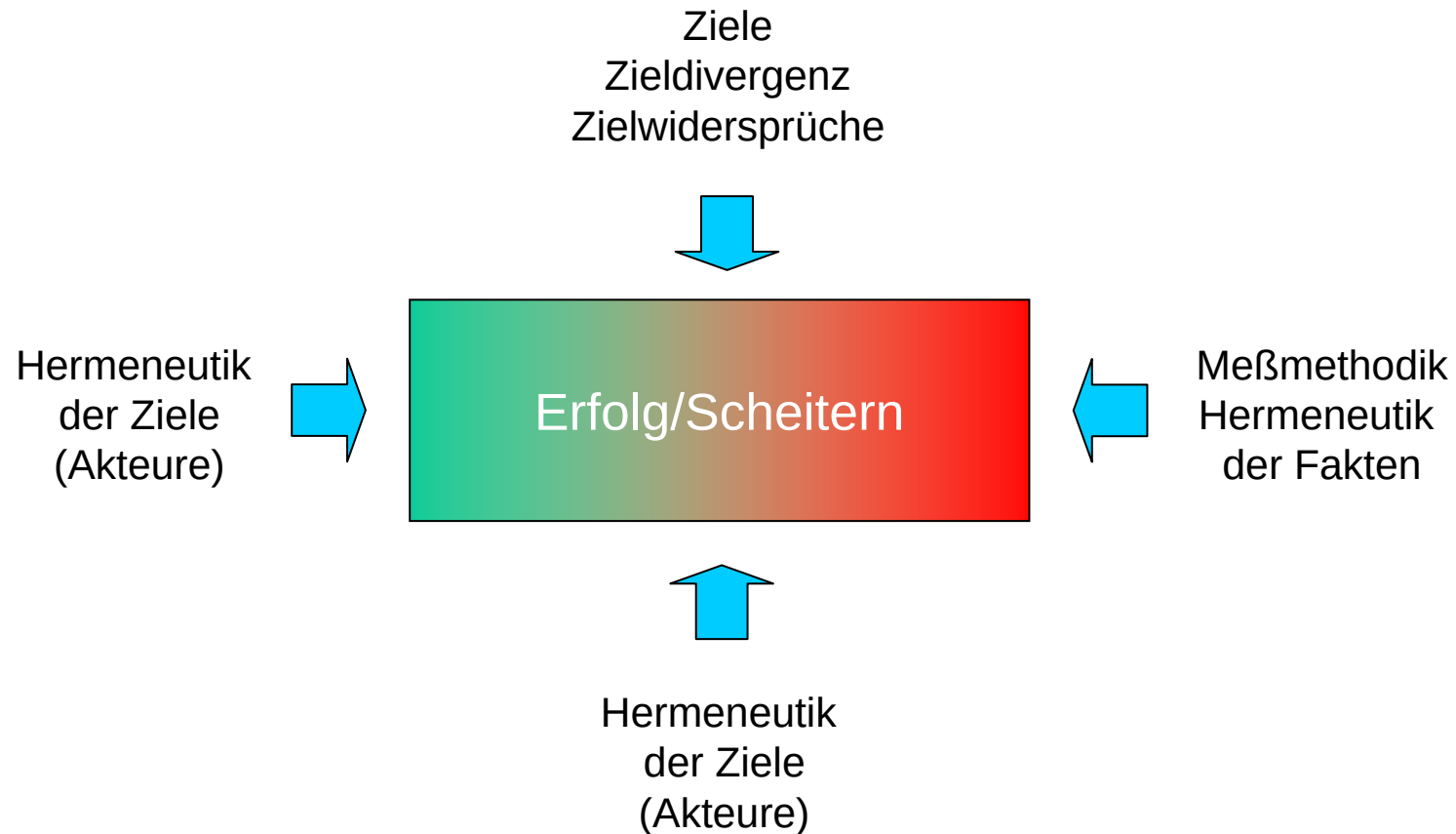
Karl-Erik Sveiby (Skandia Navigator)
Interview 2011

2 Deutung 1: Zweckrationales vs. reflexives Methodenverständnis

Zweckrationales Methodenverständnis	Reflexives Methodenverständnis
Messung als Objektivierung: Kennziffern-Rationalismus	Messen als Orientierung: Lenkung der Aufmerksamkeit; als Modus der Verständigung über Ziele; Messen als kommunikativer, konstruktiver Akt Bewußtsein der Gemachtheit von Kennziffern
Implementationslogik: Einführung des Instruments zur Effektkontrolle	Experimentallogik: Einführung und Variation des Instruments (ggf. im Vergleich mit anderen) mit geplanter Evaluierung des Instruments selbst (Evaluierung der Eval.)
Maßnahmen-Wirkungs-Analyse bezogen auf Zielkriterien	Maßnahmen-Wirkungs-Analyse bezogen auf Zielkriterien <i>und</i> Nebenfolgen
Ableitung von Maßnahmen aus der Differenz von Meß- und Sollwerten	Rückmeldung von Ergebnissen als Schaffung von Reflexionsgelegenheiten im „gemesse- nen“ Praxisfeld
Ziel der Kausalrelation von Meßergebnis und Maßnahmen	Öffnung von Optionsräumen Generierung von Szenarien
Anwender als Ausführender	Anwender als „reflective practitioner“

„reflective practitioner“ in unserer Breitenerhebung klare Minderheit

2 Deutung 2: Konstruktionen des Scheiterns



2 Konstruktionen des Scheiterns

Scheitern (und Erfolg) sind nur *relational* bestimmbar, *in Bezug auf ein Ziel*, eine Intention.

- (1) Das Ziel der Aktivität wurde nicht erreicht oder weitgehend verfehlt.
- (2) Initiatoren einer Maßnahme können divergente, ja konfligierende Ziele haben und verfolgen, womit das Verfehlen eines Zieles nicht notwendig als Scheitern gewertet werden muß, sofern die Bilanz (im wahrsten Sinne: die Balance der Ziele) in die richtige Richtung weist.
- (3) Initiatoren von Maßnahmen verfolgen erklärte und implizite Ziele, wobei man bei den impliziten wiederum unbewußte sowie bewußte, aber unausgesprochene Ziele unterscheiden kann. Bei Intentionen handelt es sich um *Zuschreibungen*, sei es durch den Initiator oder durch andere.
- (4) Nicht nur der Initiator einer Maßnahme oder eines Programms bestimmt also die Relation von Ziel und Ergebnis. Andere, sei es eine Person, eine Gruppe oder selbst eine Organisation, schreiben ihm bestimmte Ziele zu, die mit seinen tatsächlichen nicht übereinstimmen müssen.
- (5) Üblicherweise sind diese Zuschreibungen selbst wieder heterogen und *sozial divergent*. Theoretisch kann jeder Beobachter eine andere, möglicherweise in sich heterogene sowie wahrscheinlich mit Zuschreibungen anderer Akteure nicht konvergente Deutungen der Maßnahmenziele anfertigen.
- (6) „*Die Fakten*“ selbst sind in der Regel mehrdeutig, bedürfen der Deutung.

Sind die ernüchternden Bilanzen der Verordnungen zu Feinstaubreduzierung in den Städten ein Nachweis ihres Scheiterns, wie es Vertreter des ADAC genüßlich deuten? Oder zeigen die minimalen Reduktionen, daß der eingeschlagene Weg richtig ist, aber die Zugangsrestriktionen zu den Innenstädten noch zu wenig konsequent und zu kleinflächig durchgesetzt werden?

2 Intentionen-Folgen-Matrizen

Koevolutische Akteurs-System-Analyse

		Folgen Intentionen	Intendierte Effekte	Nichtintendierte und kontraintentionale Effekte
ggf. unerkant erkannt erkannt unerkannt	„Funktionale Erfordernisse“	... was externe Beobachter als objektive Anforderungen (z.B. ‚des Marktes‘) betrachten	... was im Hinblick auf die Erfordernisse herauskommt	
	Explizierte Intention	... was Handelnden angeben, erreichen zu wollen	... was im Hinblick auf die beabsichtigten Ergebnisse hinten herauskommt	
	Nicht explizierte Intentionen	... was die Handelnden wissentlich wirklich anstreben	... dito	
	Implizite Intentionen	... was die Handelnden unwissentlich und ggf. auch unfreiwillig verfolgen	... kontraintuitive Effekte	
		Handlungsbedingungen	Nebenfolgen	

2 Konstruktionen des Scheiterns

<i>Akteur</i>	<i>Kriterium 1</i>	<i>Bew. 1</i>	<i>Kriterium 2</i>	<i>Bew. 2</i>
Entwickler	Modellkonformität	0	Aufgabenerfüllung	1
Auftraggeber	Effektivität	1	Aufgabenerfüllung	1
Anwender (Arbeiter)	Effektivität	1	Kooperation	0
Begleitforschung	Einsicht/Lernen	0	Aufgabenerfüllung	1

Relationale Erfolgsbewertung (Akteurs-Ziel-Matrix)

3 ... und die Erklärungen des Scheiterns auch

Depistemologie Scheiternswissenschaft, Theorien der **Unfähigkeit**, ...

	Systemische Erklärungen (non-intentional)	Strategische Erklärungen (intentional)
Struktur	(1) Komplexität a) Systemtheoretische Erklärungen b) institutionalistische Erkl.: Anpassung (Isomorphie, Mimikry) c) evolutorisch-institutionalistische Erklärungen: Routinen, Pfadabhängigkeit, Kultur	(2) Herrschaft politische Erklärungen a) Industrieökonomik: Markteintrittsbarrieren b) „not having to learn“ (K.W. Deutsch)
Subjekt	(3) Psychische „Mechanismen“ a) individualpsychologische & identitätstheoretische Erklärungen b) Kognitionstheoretische Erklärungen („Denkfehler“)	(4) Macht/Interesse a) mikropolitische Erklärungen: Strategien & Taktiken (Täuschen, Meßspiele) b) Hypocrisy (Brunsson)

3 Systemische, struktur(dys)funktionale Erklärungen (Feld 1)

Stefan Kühls Luh-manische Diagnose komplexitätsbedingter Nebenfolgen

„Im Rahmen des Bologna-Prozesses wurde eine Komplexitätsexplosion dadurch erzeugt, dass die in ECTS-Punkten berechneten Seminare, Übungen, Vorlesungen, Klausuren, Hausarbeiten und mündlichen Prüfungen in ...Module zusammengefasst werden, die dann auf vielfältige Art und Weise miteinander kombiniert werden können. Im Sinne "flexibler Studiengangsgestaltung" sollen Module nicht jeweils nur mit einem anderen Modul kombiniert werden können, weil ein Modul in verschiedenen Studiengängen verwendet werden soll. Aber auch die Kombination von jedem Modul mit jedem anderen Modul - im Prinzip eine stark komplexitätsreduzierende Maßnahme - wird untersagt.

Angesichts des "Bürokratismus" an den Hochschulen wird es häufig nur noch als Hohn empfunden, dass die Bologna-Reform - mit ihrer Reduzierung der staatlichen Vorgaben - immer noch als eine Entscheidung gegen die Bürokratisierung der Hochschulen verkauft wird.

Schnell könnte man die "üblichen Verdächtigen" für diese Regelungswut im Rahmen des Bologna-Prozesses verantwortlich machen: Als Schuldige lassen sich - wie in fast jeder Diskussion über Hochschulen - schnell die "neoliberalen Verschwörer" heranziehen, die aus den an Humboldt orientierten Universitäten "unternehmerische Universitäten" machen wollen, in denen Bildung zu einer Ware unter anderen wird und die Studierenden zu Kunden degenerieren.“ (Kühl 2012, S. passim)

Tatsächlich handle es sich um „**ungeplante Nebenfolgen**“ flexibler Standardisierung

3 Strategische, mikropolitische Erklärungen (Feld 4)

Hanft: Hochschulevaluierung

„Evaluationsergebnisse werden in diesem Prozess instrumentell nur dann und dort genutzt, wo sie *den* Akteuren, egal auf welcher Ebene, für die Durchsetzung ihrer *Interessen* dienlich sind. Fächer, die sich bislang um die Umsetzung von Zielvereinbarungen ...nicht kümmerten, ziehen diese nun plötzlich zur Legitimation ihrer eigenen Handlungsstrategien heran. Die Landesregierung wiederum nutzt Evaluationen, um die Durchsetzungsmacht ihrer bereits getroffenen Entscheidungen zu erhöhen. Und Hochschulleitungen entscheiden sich für oder gegen den Erhalt von Fächern, völlig unabhängig von deren Evaluationen, weil die Altersstruktur des Personals eine schnelle Erfüllung der Einsparauflagen gewährleistet. Evaluationen werden negiert und verschwiegen oder aber in den Vordergrund gerückt, wenn sich dies im Machtpoker als nützlich erweist.“ (Hanft 2003: 9f)

3 Struktur/Herrschaft (Feld 2)

Richard Münchs Diagnose eines Akademischen Kapitalismus

“Nun also sollen Universitäten zu Unternehmen gemacht werden. Rektoren bzw. Präsidenten verwandeln sich in CEOs (...) und nehmen ihre Professoren mit Hilfe von LOM (Leistungsorientierter Mittelverteilung) an die Kandare, um im »globalen« Wettbewerb Profite zu erwirtschaften. Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden die »Bremsklötze« dieser Bewegung, Fakultätsräte und Senate, per Hochschulgesetz entmachtet. Stattdessen wird dem CEO-Präsidenten ein Hochschulrat zur Seite gestellt, der darüber wacht, dass das Unternehmen genauso großartige Erträge erwirtschaftet wie die jahrzehntelang lahmen deutschen Unternehmen in der Obhut ihrer Aufsichtsräte. (Münch 2007: 14)

Nach institutionsökonomischem Modelldenken ist der CEO-Präsident der Prinzipal, die Professoren sind seine Agenten. In dieser neuen akademischen Welt besteht nun das Hauptproblem des Managements darin, den Agenten zwar ihre Freiheitsspielräume ausdrücklich zu belassen, aber zugleich sicherzustellen, dass sie diese nicht zu ihren Gunsten und zulasten des Unternehmens ausnutzen. Dass die Agenten *shirking* betreiben ... Es entsteht jetzt ein akademischer Kapitalismus. Der Erfolg der unternehmerischen Universität bemisst sich an der Kapitalakkumulation. Welche Art von Kapital wird dabei akkumuliert? Es handelt sich in der Tat um monetäres Kapital in Gestalt von finanziellen Ressourcen (Grundmittel vom Staat, Drittmittel von Förderern der verschiedensten Art, von der Förderinstitution bis zu Unternehmen und ehemaligen Absolventen), das in Forschung und Lehre eingesetzt wird, um daraus wieder mehr monetäres Kapital zu erzeugen. (ebd., 16)

Evolutorisch-institutionalistische Erklärungen (Feld 1c)

Routinen, Pfadabhängigkeit, Kultur

These eines nachholenden Akademischen Taylorismus

(Moldaschl 2003; Moldaschl/Schwarz 2005, Voswinkel 2005)

Instrumente des Organisierens	Instruments des Ökonomisierens
▪ Steuerung durch <i>Regeln</i> und Anweisungen ▪ Ressourcenzuweisung ▪ Aufwandsmessung ▪ Leistungsbezogene Entgeltsysteme (ergebnisunabhängig) ▪ fixierte Anreizsysteme	▪ Kontextsteuerung durch <i>Ressourcen</i> ▪ Interner Wettbewerb ▪ Ergebnisvorgabe ▪ Ergebnis- bzw. Wertschöpfungsorientierung (contingent pay) ▪ Kontinuierliche Aushandlung bzw. permanente Nachführung (MbO)
Organisatorische Dezentralisierung	Ökonomische Dezentralisierung (Vermarktlichung)
▪ Funktionsintegration, Schnittstellenabbau (Prozeßorganisation) ▪ Hierarchieabbau, Aufgabenintegration (Gruppenarbeit, Projektorganisation) ▪ Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Metapher	▪ Bildung ökonomisch autonomer Einheiten (Cost Center, Profit Center, Business Unit) ▪ Outsourcing, Subcontracting (Bildung virtueller Unternehmen) ▪ Ökonomisch regulierte interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Von der Schwierigkeit, Erikas Scheitern



... in einen Erfolg umzudeuten

Empirische Befunde

Befund 3: Während für Einzelverfahren keine signifikant positiven Effekte nachweisbar sind, weist die Verfahrensdichte auf positive Performanz-Effekte hin

Korrelationen Verfahrensdichte (= Zahl eingesetzter Verfahren)
mit **Outputvariablen**

Verfahrensdichte mit Umsatz: 0,098*

Verfahrensdichte mit Umsatzentwicklung: 0,120*

Verfahrensdichte mit Renditeentwicklung: 0,161*

Interpretation 1: Nur wenn man verschiedene Verfahren mit verschiedenen Ansätzen zum Einsatz bringt, bzw. ein ihnen zugrundelegender Spirit' deuten die Korrelationen auf positive Auswirkungen für die die Performance hin

Interpretation 2: Wenn man sehr profitabel ist, kann man sich den Einsatz vieler Verfahren leisten

* alle signifikant, 0,5%-Niveau, zweiseitig

Depistemologie

	Systemische Erklärungen (nonintentional)	Strategische Erklärungen (intentional)
Struktur	(1) Komplexität a) Systemtheoretische Erklärungen	(2) Herrschaft
Subjekt	(3) Psychische „Mechanismen“ a) individualpsychologische & identitätstheoretische Erklärungen b) Kognitionstheoretische Erklärungen („Denkfehler“)	(4) Macht/Interesse

Beispiel Feld 3: Dörners *Logik des Misslingens* (1989)

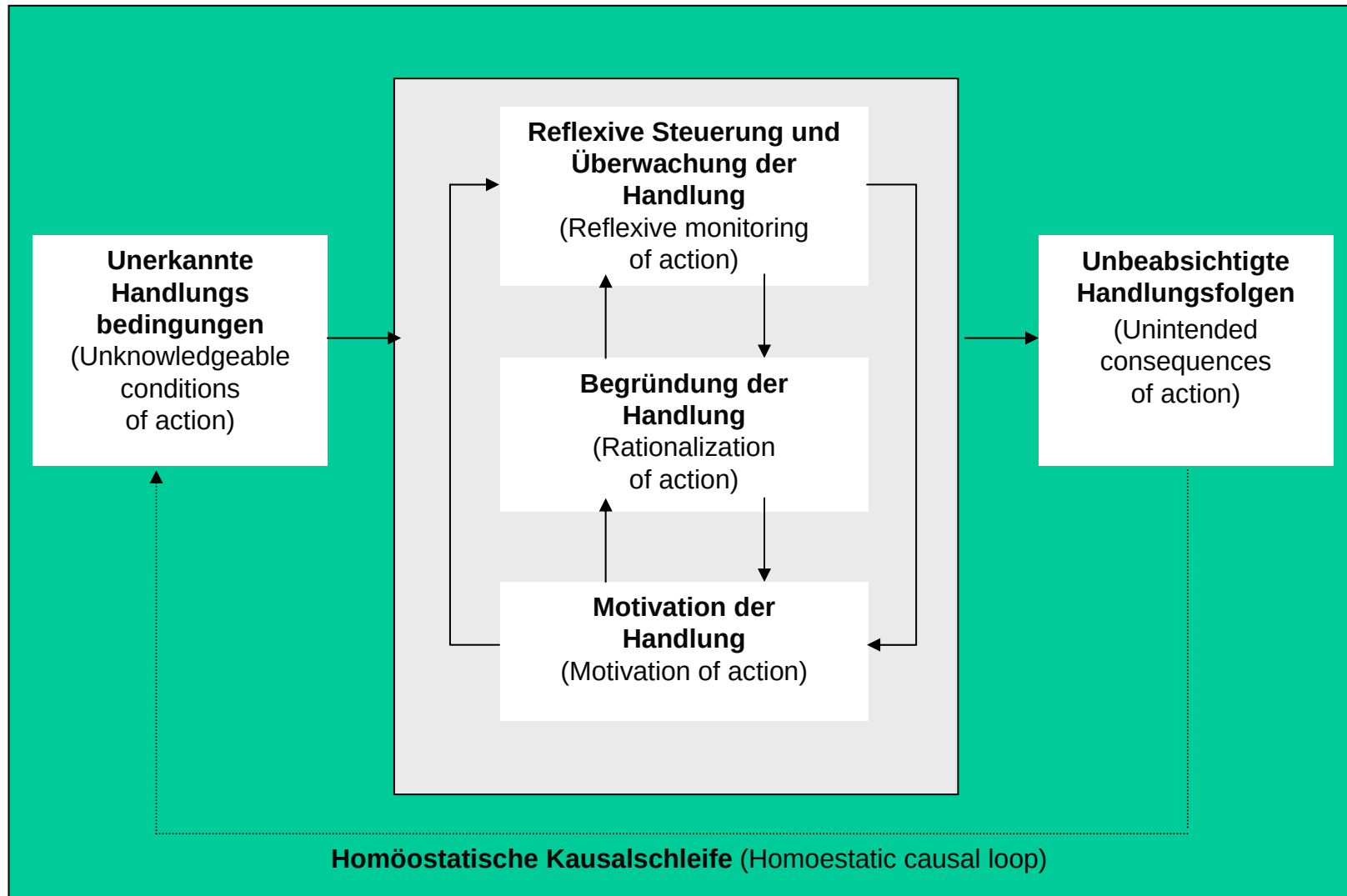
komplexe und dynamische „Systeme“ mit vielen und zudem vernetzten Variablen

- schwache Kausalrelationen
- kausale Ambiguität: zeitlich verzögerte, überlagerte und vermittelte Ereignisse
- Intransparenz durch „Totzeiten“ nach Interventionen
- Eigendynamik (es geschieht auch etwas, wenn man nichts tut).

Abgrenzung zu systemtheoretischen Erklärungen: Analyse psychischer Mechanismen der Bewältigung

- Extrapolieren beobachteter Trends (statt Analyse von Zusammenhängen)
- „Horizontale Flucht“: Tun, was man gut kann, statt zu tun, was nötig wäre
- „Dekonditionalisierung“: Unsicherheit ausblenden die Planung auf Unvorhersehbares einzurichten
- „Ballistisches Handeln“: Folgen des Handelns nicht zur Kenntnis nehmen, Selbstreflexion ablehnen

Reflexives Handeln bei Giddens



Functions of Research Evaluation

topic now: only research funded by public sources (not universities, institutes, etc.)

a way of demanding science for accountability

a way of analyzing 'side effects' of research (e.g. genetic res.)

a way of rational resource allocation (selection by efficiency)

a way of learning (how to design programmes, to select recipients,
to exploit results, to reduce redundancy, ...)

a mode of control over science

a mode of guaranteeing conformity

...

The public has the right to know what's be done with tax money

The public has the right to participate in the establishment of research agendas

The public?

Who's the public?

Who evaluates?

Who sets the agenda, defines the criteria?

Who's legitimated/selected to do that, by whom?

What's the espoused and what's hidden agenda?

For whom/in who's interest (explicit/implicit)

Quis custodes ipsos custodiet?



the main questions for
a critical, reflexive
evaluation of evaluation

Research Evaluation

ISSN 0958-2029, Online ISSN: 1471-5449



Vol 19, (2) 2010

Technology cluster evaluation and growth factors: literature review, pp. 82-90

The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives, pp. 91-104

From black box to white box at open access journals: predictive validity of manuscript reviewing and editorial decisions at *Atmospheric Chemistry and Physics*, pp. 105-118



Inclining the columns to make the temple look straight: a first glance at monetary indicators on university-industry cooperation, pp. 119-128



The evaluation of Russian cancer research, pp. 129-144

An evaluation of the use of participatory processes in wide-scale dissemination of research in micro dosing and conservation agriculture in Zimbabwe, pp. 145-155

Vol. 21 (4) 2012

Evaluating the functioning and impacts of funding schemes. New methodological developments of indicators pp. 243-244

The social construction of indicators for evaluation: Internationalization of Funding Agencies pp. 245-256

Characterizing researchers to study research funding agency impacts: The case of the European Research Council's Starting Grants pp. 257-269

Funding programmes for young scientists — Do the 'best' apply? pp. 270-279

The representation of the social sciences and humanities in the Web of Science — a comparison of publication patterns and incentive structures in Flanders and Norway (2005–09) pp. 280-290



Relational arenas in a regional Higher Education system: Insights from an empirical analysis pp. 291-305

The use of behavioural additionality evaluation in innovation policy making pp. 306-318

Mat.

Immer vergangenheitsor – anspruch zuk

Wer 20 j. forscht und patent entw. – wer instrumentell ist längst raus

Der markt braucht so viel org (voßkamp)

Welche Eigensch. müssen prozesse haben, damit man sie zahlenf. Erfassen kann

Dissen zählen. Koch-Mehrin

Artikel nur noch zählen, nicht mehr lesen (nur noch ganz wenige)

Nicht akad kap – ak. Tayl.

Auf dem weg in die Zahl geht ein großteil des Sinns verloren

Accounting-praktiken, man muß nicht mehr miteinander reden – distanzierte komm.

Lohn

Crowding out von intrins mot, Crowding out von radik. inno

Was heißt funktionieren?

Emp. Basis:

- Subjektivierung von Arbeit in wissensintensiven Organisationen
- Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte?
- Institutionelle Reflexivität
- Leistungsmessung in wissensintensiven Dienstleistungen (Effizienz vs. Kreativität)

2 Beobachtungen des Scheiterns

Effizienzmessung wissensintensiver Dienstleistungen

Vier Typen:

- die meisten lassen es
- Einige machen es und geben es wieder auf
- Bei einigen überlebt es als lebendige Leiche (BSC, Wissensbilanz)
- Bei der kleinsten Gruppe funktioniert es (reflexive Methodik)