

Rezension zu:

Perrin, Burt/Tyrrell, Tony (Hg.): *Changing Bureaucracies: Adapting to Uncertainty and How Evaluation Can Help*. New York/Milton Park: Routledge, 2021. 248 Seiten, 39,58 EUR, ISBN: 978-0-367-60804-0 (hbk)

*Wolfgang Meyer*¹

Der von Burt Perrin und Tony Tyrrell herausgegebene Reader „*Changing Bureaucracies*“ behandelt einen für die Evaluation zentralen Bereich, lässt sich doch die Bedeutung des „New Public Management“ und der Veränderung administrativen Handelns in Richtung Kundenorientierung und Evidenzbasierung für die Etablierung der Evaluation in den 1980er und 1990er Jahren gut belegen. Im Mittelpunkt des Readers steht die durchaus spannungsgeladene Verbindung zwischen Bürokratien, Evaluationen und Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Entwicklungen, die bei Evaluatoreninnen und Evaluatoren Interesse wecken sollte.

Das Buch umfasst 12 Beiträge, die drei verschiedenen Abschnitten zugeordnet sind. Im einleitenden Kapitel von *Tony Tyrrell* werden zunächst die beiden zentralen Fragen des Buchs vorgestellt, nämlich inwieweit Bürokratien in der Lage sind, sich den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger in einer komplexer werdenden Welt anzupassen und in welcher Form Evaluationen dazu beitragen können. Die Hauptthese, dass die Bürokratie moderner Gesellschaften durch den sich beschleunigten Wandel komplexer werdender Sozialsysteme herausgefordert wird und vor der Ablösung durch eine „post-bürokratische“, eher netzwerkartige Organisationsform steht, ist in der Tradition der Arbeiten von Ulrich Beck und Anthony Giddens zu sehen und auch aus sozialwissenschaftlicher Sicht durchaus anregend. Dabei gleichzeitig die Rolle und Aufgabe der Evaluation in diesem Spannungsfeld in den Blick zu nehmen, erweitert den Anspruch nochmals und stellt für den Reader eine zusätzliche Herausforderung dar.

Dieser Anspruch soll vor allem durch eine beeindruckende Breite verwirklicht werden. Die Autorinnen und Autoren sind überwiegend in der Welt der Evaluation bekannte Namen, die aus zwölf verschiedenen Ländern stammen und Erfahrungen in sehr unterschiedlichen Organisationen in das Gesamtwerk einbringen. Unbestritten ist darin eine der größten Stärken des Readers zu sehen: Er verarbeitet vielfältige Erfahrungen in verschiedenen Bereichen kompetent und präsentiert diese den interessierten Leserinnen und Lesern in ansprechender Art und Weise. Nach den Vorstellungen der Herausgeber soll dieser Leserkreis aus Führungskräften in nationalen und internationalen Organisationen, Evaluationsmanagerinnen und -managern sowohl auf der Auftraggeber- wie -nehmerseite sowie Studierenden der Verwaltungswissenschaften, der Entwicklungsforschung und der Evaluation bestehen. Auf die Frage, inwieweit dieser hohe Anspruch umgesetzt werden konnte, wird später noch einzugehen sein.

Der erste der drei Hauptabschnitte beschäftigt sich mit den Erfahrungen, die bei der Durchführung von Evaluationen unter Verwendung unterschiedlicher Ansätze in bürokratischen Settings gemacht wurden. Allein dieser Themenbereich ist so umfassend und weitreichend, dass ihm auch selbst ein eigenes Buch hätte gewidmet werden können. Umso mehr kommt also der Auswahl der vier Beiträge in diesem Abschnitt eine besondere Bedeutung zu. Allerdings sind dem einleitenden Kapitel hierzu keine konzeptionellen Anmerkungen zu entnehmen.

1 Universität des Saarlandes

Der erste Beitrag stammt von *Karol Olejniczak* und *Jakub Rok* und analysiert die Feedback-Praxis in 71 Abteilungen polnischer Ministerien. Zentraler Befund ist hier, dass organisationales Lernen nicht einem stringenten Konzept folgt, sondern eher eine Ad-hoc-Aktivität ist und in diesem Rahmen Evaluationen eine untergeordnete Rolle spielen. Trotz unterschiedlicher Feedback-Praktiken gibt es in dieser Hinsicht wenig Variation zwischen den einzelnen Abteilungen. Insgesamt handelt es sich hier um eine sehr interessante und lesenswerte Studie, die allerdings angesichts der zentralen These die leider nicht beantwortete Frage aufwirft, inwieweit die polnischen Befunde auf andere (europäische) Länder übertragbar sind. Dies gilt insbesondere für Staaten, die über eine deutlich längere und etabliertere Evaluationspraxis verfügen wie z.B. die skandinavischen Länder oder das Vereinigte Königreich.

Das zweite Kapitel wurde von *Jacques Toulemonde* und *Samer Hachem* verfasst und könnte sich sowohl inhaltlich als auch methodisch nicht stärker vom vorangegangenen Beitrag abheben. Es handelt sich hier um die Analyse eines Netzwerks von Evaluationen der Afrikanischen Entwicklungsbank, bei dem einerseits der Nutzwert der standardisierten Hauptströmung von Evaluationen herausgestellt wird, andererseits aber auch die Grenzen dieses Nutzens aufgrund der Art der Vorgehensweise betont werden. Auch bei dem Beitrag von *Andrew Koleros* handelt es sich um eine Fallstudie. Untersuchungsobjekt ist ein entwicklungspolitisches Programm der britischen Durchführungsorganisation DIFID in Äthiopien. Es geht dabei um die Verbindung zwischen voraussagendem und adaptivem Management sowie der Rolle, die hierbei Evaluation spielt. Abgeschlossen wird der Abschnitt durch den Beitrag von *Margaret Dalziel*, die sich mit der Innovationsfähigkeit von Bürokratien anhand dreier Beispiele aus der Wirtschaft mit besonderem Innovationspotential und einem Bedarf an öffentlicher Unterstützung beschäftigt. Der Nutzwert von Evaluationen zur Entwicklung dieser Unterstützung durch die öffentliche Hand wird an verschiedenen Beispielen erläutert.

Generell lässt sich anhand dieser etwas ausführlichen Beschreibung der Beiträge das grundsätzliche Problem des Readers erkennen: Jeder Text für sich genommen ist interessant und lesenswert, die Verbindung zwischen den Beiträgen ist aber arbiträr, die Auswahl erscheint willkürlich und die Verallgemeinerungsfähigkeit der Einzelfälle zumindest diskutabel. Das ändert jedoch nichts daran, dass die Beiträ-

ge interessante Ergebnisse und Annahmen präsentieren.

In dieser Art geht es dann in den beiden anderen Abschnitten weiter. Im zweiten Abschnitt beschäftigen sich drei Beiträge mit der Nutzung von Evaluationen innerhalb unterschiedlicher bürokratischer Settings. *Veronica Gaffey* bringt hierbei insbesondere die Sicht der Europäischen Kommission ein, während *Kevin Williams* aus Perspektive der OECD argumentiert. Der spannendste Beitrag stammt von *Richard Boyle* und *Tony Tyrrell*, welche empirisches Material aus neun Interviews mit Evaluationsmanagerinnen und -managern aus verschiedenen internationalen (World Bank, UN-Organisationen) und nationalen Regierungsbehörden präsentieren.

Der dritte und letzte Abschnitt schließlich wirft einen kritischen Blick auf die Evaluationspraxis in Bürokratien. *Estelle Raimondo* und *Frans L. Leeuw* betonen die „Evaluationsfehler“ und ihre bürokratische Vereinnahmung, *Kim Forss* und *Alison Pollard* stellen die (mangelhafte) Qualität von Evaluationen in den Vordergrund ihrer Überlegungen und *Francesco Mazzeo Rinaldi* diskutiert die Funktionsweise und deren Problematik im Kontext der Europäischen Kohäsionspolitik und der Strukturfonds.

Der Reader endet mit dem Versuch einer Zusammenfassung von *Burt Perrin*, in der er die wichtigsten Resultate in einen gemeinsamen Kontext zu bringen versucht. Insgesamt ist dies trotz der erwähnten Schwierigkeiten durchaus gelungen, wenn auch dieses Kapitel sehr unkritisch und wenig reflektierend geschrieben ist. Im Bemühen, die Dinge zusammenzubringen, gehen die Zwischentöne verloren und ein distanzierterer und hinterfragender Abschluss wäre doch wünschenswert gewesen.

Insgesamt bietet das Buch eine inspirierende Lektüre mit einer Menge spannender Befunde und einem Füllhorn von neuen Ideen. Ob dies allerdings für alle genannte Zielgruppen gilt, soll hier mit einem Fragezeichen versehen werden. Die meisten Anstöße dürfte das Buch ohne Zweifel den Führungskräften in bürokratischen Organisationen bieten: Eine Vielzahl von Problemen wird offen und direkt angesprochen und es werden zumindest ansatzweise Lösungsvorschläge geboten. Evaluationsmanagerinnen und -managern mag das Buch genau aus diesem Grund zu wenig praktisch sein, als Handlungsanleitung für die Verbesserung des Evaluationsmanagements ist es nur bedingt geeignet. Und den Studierenden sollte das Buch nur mit einer Anleitung zum kritisch-distanzierten und selbstreflektierenden Denken in die Hand gegeben

werden. Die Autorinnen und Autoren sind zwar durchaus kritisch gegenüber anderen, in ihrer Literaturauswahl aber einseitig selektiv und hinsichtlich der eigenen Position sehr selbstgefällig. Wer dies einzuordnen versteht, wird das Buch mit Gewinn lesen können.