

1. Einleitung: Managementwissen und Evidenzen

Lassen Sie mich die Geschichte unserer Glasfabrik kurz rekapitulieren: In den 70er Jahren standen wir fast vor dem Untergang: Ein extrem hoher Dollarkurs hat unseren Hauptabsatzmarkt, die USA, praktisch unzugänglich gemacht und hat die Substanz unseres Unternehmens gefährdet. ... In den 90er Jahren haben wir durch revolutionäre Reorganisationen, neue Managementtechniken, Vision und Empowerment unsere Wettbewerbsposition nicht nur wiedererlangen können, sondern wir zählen heute zu den erfolgreichsten Unternehmen des Landes.

(Ein Vorstand einer großen Glas- und Kristallmanufaktur)

Dieses Zitat beschreibt nicht nur verkürzt eine Unternehmensgeschichte, sondern auch die Ursachen des Erfolgs dieses Unternehmens. Sehr oft bleibt das Wissen über erfolgreiches Management auf dieser Ebene: Für Verluste ist die Konjunktur verantwortlich, für Erfolg sind es unsere Maßnahmen. Dieses Buch soll einen Schritt weiter gehen, indem es Methoden zur Verfügung stellt, um mehr über die Ursachen von Erfolg und Misserfolg zu erfahren. Gutes Management ist immer auch ein Stück Forschung – Ursachenforschung. Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton, die das Konzept des Evidenzbasierten Managements geprägt haben, beschreiben in einem Harvard-Business-Review-Artikel (Pfeffer & Sutton, 2006) die Hauptschwierigkeiten bei der Verwendung von Evidenzen oder auch „Fakten“ im Management, von denen wir drei hervorheben wollen:

- Es gibt zu viel Evidenz.
- Es gibt zu wenig „gute“ Evidenz.
- Die Evidenz ist nicht anwendbar.

Die weiteren, vielleicht noch wichtigeren Hemmnisse können als politische, interessen-geleitete und psychologische Gründe qualifiziert werden.

- Statt Evidenzen und Lösungen werden Beratungsleistungen belohnt.
- Nur jene Evidenzen werden wahrgenommen, welche unsere Vorurteile bestätigen.
- Menschen glauben anschaulichen Geschichten („storytelling“) mehr als abstrakten Zahlen, Statistiken oder Theorien.

Viele dieser Hemmnisse können nur schwer abgebaut werden. Wir meinen aber, dass der hier favorisierte Zugang zu Evidenzbasiertem Management zumindest von einigen davon befreit. Anders als in der bisherigen Literatur zum Thema regen wir neben der Nutzung vorhandener Evidenz die Schaffung eigener Evidenz an: durch eigene Branchenanalysen und durch eigene Organisationsanalysen. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Ein „Zuviel“ an Evidenz ist meist durch einander widersprechende Resultate verursacht. Eine eigene Untersuchung kann in einem solchen Fall eine Entscheidung herbeiführen. In gleicher Weise schließt sie die Lücke, wenn keine oder keine anwendbare Evidenz vorhanden ist.
- Auftraggeber können empirische Untersuchungen als Teil der Beratungsleistung einfordern.
- Eigene Untersuchungen können auch explizit „Vorurteile“ testen.

- Die Untersuchung selbst liefert eine interessante Geschichte, die als solche auch erzählt werden kann.

Dieses einleitende Kapitel beschreibt zunächst die Bestandteile und Merkmale von Evidenz in Bezug auf das Management. Nur alle Bestandteile zusammen bilden die Grundlage für Evidenzbasiertes Management (EBMgt): Daten, Theorien, deren Beurteilung hinsichtlich Relevanz und hinsichtlich Anwendbarkeit.

1.1. Daten

Wir formalisieren zur Demonstration die Geschichte der Glasfabrik aus dem Eingangszitat:

- Behauptung 1: Der Erfolg eines Unternehmens, das hauptsächlich in die USA exportiert, ist vom Dollarkurs stärker abhängig als vom Management.
- Behauptung 2: Der Erfolg eines Unternehmens, das hauptsächlich in die USA exportiert, ist vom Management stärker abhängig als vom Dollarkurs.

Die Grundaussage ist gleich geblieben. Nur wird in dieser Darstellung deutlich, dass sich in dem Zitat zwei widersprechende Behauptungen verbergen. Es können schlicht nicht beide richtig sein. Um zu entscheiden, welche der beiden korrekt ist, benötigen wir „Fakten“, manchmal spricht man von Daten. Abbildung 1.1 zeigt ein weiteres Beispiel dazu.

1.2. Begründungen und Theorien

In Abbildung 1.1 sieht man auch, dass „Fakten“ oder Daten als Evidenz nie ausreichend sind. Die Zahlen „sprechen nicht für sich“. Nur zusammen mit Begründungen können wir von einem Datenbefund auf eine bestimmte Behauptung schließen.

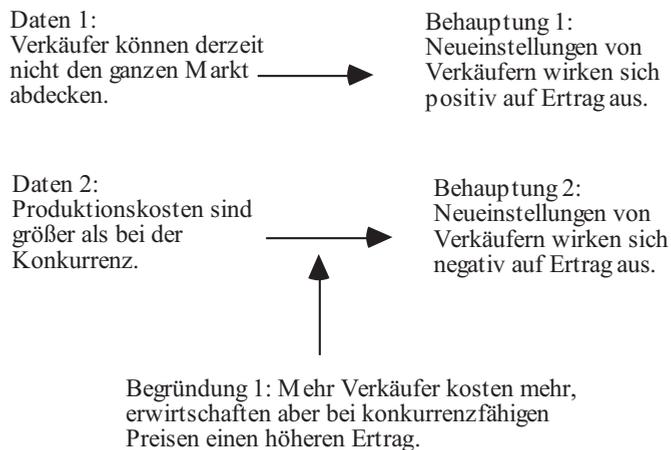


Abb. 1.1 Beispiel für eine Argumentationskarte (Lehner, 1996a)

Begründungen beruhen meist auf einer sogenannten Theorie. Eine Theorie muss nicht notwendigerweise die Kriterien der Wissenschaftlichkeit erfüllen und gerade im Management verwenden wir meist verschiedene, oft sich widersprechende Theorien. Har-

vard-Professor Chris Argyris (Argyris, 1985) unterschied „Gebrauchstheorien“ („theories-in-use“) von „Ausformulierten Theorien“ („espoused theories“). Letztere sind jene, die wir in Präsentationen, Diskussionen und allgemein zur verbalen Begründung unseres Handelns heranziehen. Erstere dagegen bilden die Basis für unser tatsächliches Verhalten. Mit der Unterscheidung wird schon deutlich, dass die beiden Theorien keineswegs übereinstimmen müssen. Aus der Politik ist uns die ähnliche Unterscheidung zwischen Sonntagsreden und Realpolitik geläufig.

Welche der beiden Theorien ist aber besser oder wahrer? Sonntagsreden überzeugen durch die Qualität der Argumentation und durch den Verweis auf allgemeine Gesetze, Werte und ewige Wahrheiten. Die Realpolitik dagegen besticht durch Pragmatik, durch flexibles Eingehen auf die Erfordernisse des Einzelfalls, also allem, was man gerne unter Praxishöhe zusammenfasst. Praktiker des Managements werden also eher für Letzteres plädieren. Gerade in dieser Nähe zur Praxis des Einzelfalls liegt aber auch die wesentliche Schwäche. Denn was wahr ist im Einzelfall, kann in der nächsten Situation falsch sein. Dann wird der Ruf nach neuem oder allgemeingültigem Wissen laut. Aber woher soll das kommen?

Entscheidungsträger holen sich für solche Zwecke gerne externe Berater unter der Annahme, diese könnten weiterhelfen. Tatsächlich haben Berater den Vorteil, nicht nur eine Situation, eine Firma, ein Branche zu kennen, sondern aus dem Vergleich verschiedener Situationen Handlungskonzepte mit höherem Allgemeingrad entwickeln zu können. Dabei stehen Manager oft vor dem Dilemma, dass ein und dieselbe Beratungsleistung von vielen verschiedenen Beratern mit oft unterschiedlichen Konzepten und unterschiedlichen Honoraren angeboten wird. Ohne entsprechende Kriterien ist die Auswahl nur per Zufallsprinzip oder – was meist der Fall ist – aufgrund der Reputation möglich. Evidenzbasiertes Management soll auch helfen, Beratungsleistungen fundierter auszuwählen und die Aufträge an die Berater professioneller zu gestalten. Delegation an Agenten setzt allgemein ein Grundverständnis der Prinzipal:in, der Auftraggeber:in, voraus. Nur so kann sie einen qualifizierten Auftrag erteilen und die Qualität der Leistung beurteilen.

1.3. Zweck und Relevanz: Mögliche und unmögliche Fragen an die Organisation

Manager haben zwar in der Regel weder die Zeit noch die Expertise, systematisch Evidenz nach wissenschaftlichen Standards zu schaffen. Aber für verschiedene Teile oder Phasen dieses Forschungsprozesses sind sie geradezu prädestiniert. Daran mitzuwirken behindert nicht nur nicht ihre eigentliche Aufgabe, sondern kann diese auch in vielfältiger Weise fördern. Hier nur zwei Beispiele:

- Managerinnen und Manager sind die wichtigsten Auskunftspersonen bei der Erhebung von Daten. Dies benötigt zwar Zeit, bietet aber gleichzeitig eine gute Gelegenheit zur Reflexion der Erfahrungen.
- Zum Zweiten gestalten Manager Kommunikations- und Informationsprozesse im Unternehmen, im Rahmen derer Dokumente, Datenbanken und Websites entstehen. Deren Gestaltung als potenzielle Quelle von Daten für EBMgt sollte auch den eigentlichen Zweck dieser Prozesse fördern.

Die eigentlichen Zwecke der Organisation treten zwar in diesem Buch in den Hintergrund, sollten aber bei konkreten Projekten des EBMgt immer mitgedacht werden. Dieses Buch orientiert sich eher am Forschungsprozess, wie ihn schon Studierende für ihre Diplom-, Master und Doktorarbeiten benötigen. Abbildung 1.2 zeigt, wie weit die Interessen des Managements und des typischen Forschungsprozesses parallel laufen und wo sie auseinandergehen.

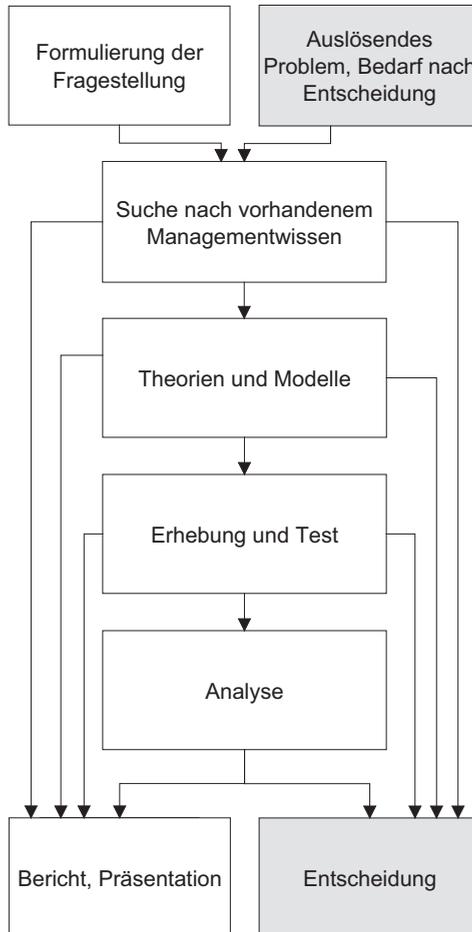


Abb. 1.2 Eine Vorgangsweise für das Evidenzbasierte Management (linker Pfad Forschung/Studium, rechts Management)

Zunächst unterscheiden sich die Aufgabenstellungen von Managern und Studierenden oder auch Forschern grundlegend. Im Betrieb stellt sich eine konkrete Fragestellung, ein konkretes Problem, das auf eine Antwort, eine Lösung wartet. Die Studentin dagegen hat das Problem, dass sie eine Arbeit schreiben muss und ein Problem oder eine Frage sucht, die es wert ist, darüber zu schreiben. Davon abgesehen ist die weitere Vorgangsweise aber ähnlich und die Gliederung dieses Textes orientiert sich an der klassischen Abfolge

von Schritten, wie sie in Abb. 1.2 dargestellt ist. Ähnliches schlägt Van de Ven (2007) als „Blaupause für engagierte Forschung“ vor. Er meint damit Forschung, die nicht nur von theoretischem Interesse, sondern auch von konkreten Problemstellungen getrieben ist. Sieht man den Ablauf als Kreislauf, dann liegt der Unterschied zwischen engagierter Forschung und EBMgt nur im gedachten Anfangspunkt in diesem Kreislauf.

Der erste Schritt, der in Abb. 1.2 skizzierten Vorgangsweise kann kaum systematisiert werden. Er ist im Management primär problemgetrieben und in der Forschung durch die Wissenschaftsgemeinde („scientific community“) motiviert. Trotzdem ist es der wichtigste Schritt, denn die schwersten Fehler des Managements sind jene der *dritten Art*: Die richtigen Antworten auf die falschen Fragen zu finden. Anders ausgedrückt: die falschen Probleme zu lösen. Oder um eine beliebte Metapher zu strapazieren: wie ein Betrunkener agieren, der seinen Haustorschlüssel unter der Laterne sucht, weil dort mehr Licht ist als an der Stelle, wo er ihn verloren hat. Evidenzbasiertes Management trachtet nach mehr Licht an der Stelle, an welcher der Schlüssel verloren gegangen sein könnte. Dafür schlagen wir folgende Frage als Test vor, um mögliche von unmöglichen (nutzlosen) Fragestellungen zu unterscheiden: *Wenn die Antwort auf die Frage oder die Lösung des Problems gefunden ist, wie werden wir dann unser Verhalten (für Wissenschaftler: unsere weitere Forschung), unsere Praxis aufgrund dieses neuen Wissens verändern? Was werden wir aufgrund dessen anders machen als vorher?* Damit wird erstens nach der Relevanz einer Problemstellung und damit nach dem Beitrag für die Praxis und/oder die Forschung gefragt.

Zur Beurteilung und Vermeidung der Fehler der ersten und zweiten Art¹ dagegen stehen die wissenschaftlichen Methoden zur Verfügung:

- *Fehler der ersten Art*: Irrtümliches Verwerfen einer richtigen Antwort auf eine Frage; oder ein Problem zu identifizieren, wo gar keines ist.
- *Fehler der zweiten Art*: Irrtümliches Beibehalten einer falschen Antwort auf eine Frage; oder ein vorhandenes Problem nicht wahrnehmen.

Im Management stellen offensichtlich die Fehler der zweiten Art das größere Problem dar. Sie kommen als „Status quo Bias“, „eskalierende Verpflichtung an fehlschlagende Kurse“ oder als „veränderungsresistente Kultur“ daher. Die Fehler der ersten Art sind manchmal eine Folge von Wechseln im Top-Management oder von Beratern. In jedem Fall sind aus einer Evidenzbasierten Sichtweise Antworten oder Problemlösungen immer als Hypothesen zu betrachten.

1.4. Der Bereich, Betrachtungsebenen und Analyseeinheiten

Eine Theorie kann mit einem Plan auf einer Karte verglichen werden. Mit der Entscheidung für eine Fragestellung haben wir quasi einen Punkt auf dieser Landkarte lokalisiert. Eine Theorie bewegt sich aber auf einem bestimmten Gebiet, das es noch zu identifizieren gilt. Dafür sind folgende Fragen zu klären:

¹ Diese Unterscheidung folgt der sogenannten „Neyman-Pearson“-Logik (Neyman & Pearson, 1936), die wir später für den Test von Hypothesen beschreiben werden. Generell halten wir uns aber in diesem Buch mit den Referenzen zur Wissenschaftstheorie und den Ursprüngen der Methoden sehr zurück.

- Wie breit suchen wir? Nur in der unmittelbaren Problemumgebung oder sollen wir möglichst viele verschiedene Alternativen generieren?
- Wie radikal sind wir? Orientieren wir uns zunächst am Status quo oder wollen wir die Landkarte völlig neu zeichnen?
- Auf welcher Ebene bewegen sich die Probleme? Um in der Landkartenmetapher zu bleiben: Sehen wir uns die Atmosphäre, die Gebirgsgipfel oder die Täler an? Und welche „Auflösung“ wählen wir für diese Betrachtung?

Der letzte Punkt verlangt nach einer Erläuterung, die für die Managementforschung Tabelle 1.1 gibt. Die Tabelle zeigt auf jeweils einer Betrachtungsebene verschiedene mögliche Analyse-Einheiten. Viele Fehlbeurteilungen und Fehlentscheidungen können auch als Schlussfolgerungen auf der falschen Ebene verstanden werden. Besonders die Beobachtung einzelner Episoden verleitet zu fälschlichen Generalisierungen auf die Abteilungs- oder Organisationsebene. Umgekehrt werden aber auch Leistungsmängel einzelner Mitarbeiter oft vorschnell als Individualprobleme abgelegt, statt nach möglichen Ursachen auf der Abteilungs- oder Organisationsebene zu suchen. Die klare Festlegung von Betrachtungsebene und Analyseeinheit ist essentiell für alles weitere, das nun kommt.

Betrachtungsebene	Analyse-Einheit	Mögliche Fragestellungen
Umwelt / Branche / Markt	Anbieter (Firmen und Individuen)	Welchen Regeln folgt der Wettbewerb? Angebotsgetrieben/nachfragegetrieben?
	Population von Firmen/Institutionelles Feld	Welche Populationen von Firmen überleben? Was garantiert Anpassung oder Legitimität?
	Firma	Welche Rolle nehmen Firmen in der Gesellschaft ein?
Gesellschaft	Individuum	Welche Motive sind dominant?
Organisation / die Firma als Ganzes	Der Prozess	Wie geschieht Planung? Welche Standards gelten für die Personalauswahl?
	Abteilung	Unterscheiden sich die Abteilungen bezüglich ihrer Kultur?
	Mitarbeiter/in oder Arbeitsplatz	Wie ist die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom individuellen Arbeitsplatz?
Gruppe / Abteilung	Mitarbeiter/in	Wie sind die Verhaltensnormen in der Abteilung X?
	Dyade	Wie sind die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen?
Individuum	Individuum	Welchen Einfluss haben Zielsetzungen auf die Leistung von Mitarbeitern, abhängig von ihren Motiven?
	Episode	Wie verhält sich Person X in verschiedenen Situationen?

Tab. 1.1 Beispiele für Fragestellungen nach Betrachtungsebene und Untersuchungseinheit