

Vorwort

„Evidenzbasiertes Management“ versucht aus Forschungsergebnissen Prinzipien abzuleiten, welche zur Lösung von Organisationsproblemen, strategischen Fragen und anderen Managementaufgaben beitragen sollen. Genau genommen handelt es sich bei dieser Bezeichnung wieder einmal um einen fehlgeleiteten Anglizismus. Denn wie uns Meyers Lexikon und auch Wikipedia aufklären, hat der englische Begriff „evidence“ eine fast konträre Bedeutung zum deutschen Gebrauch des Fremdwortes Evidenz. Danach würde „Evidenzbasiertes Management“ genau das beschreiben, was die meisten Manager machen: dem unmittelbaren Augenschein, der „Einsicht, die ohne methodische Vermittlungen geltend gemacht wird“ (Meyers Lexikon), folgen. Dafür müsste man keine Bücher schreiben.

„Evidence Based Management“ repräsentiert andererseits in Ansätzen bereits eine neue „Managementlehre“, und der Begriff „Evidenzbasiertes Management“ (in Analogie zur Evidenzbasierten Medizin) hat sich auch schon im Deutschen etabliert. Im Übrigen stellt die deutsche Sprache kein Äquivalent für das englische „evidence“ zur Verfügung. Und weil dieser innere Widerspruch auch seinen Reiz hat, übernehmen wir den Begriff.

Den Anstoß zu diesem Buch gab die Beobachtung, dass die Voraussetzung für Evidenzbasierung vernachlässigt wird: die Schaffung von Evidenz, also die Produktion von für das Management relevanten Forschungsergebnissen. Dies steht im Zentrum dieses Werkes. Dabei geht es nicht darum, angehende (Studierende) oder praktizierende Manager zu professionellen Forschern zu machen. Soweit Manager im eigenen Umfeld immer schon „Forschung“ betrieben haben, kann diese allerdings systematisiert werden. In vielen Fällen geht es aber eher darum, das Sammeln von Evidenz zu beauftragen und insbesondere vorhandene Evidenz richtig zu verstehen, zu interpretieren, zu beurteilen und daher auch nutzen zu können.

Obwohl in diesem Buch auch einige statistische und qualitative Methoden behandelt werden, wollen wir den vielen klassischen Methodenbüchern kein weiteres hinzufügen. Diese empfehlen wir ausdrücklich, am besten, nachdem dieses Buch studiert wurde. Ebenso geben wir eine beispielhafte Einführung in dafür unterstützende Programmpakete, welche die ersten Hemmschwellen überwinden helfen, aber keinesfalls darüber hinaus. Auch dazu sind bereits genügend weiterführende Bücher verfügbar. Ziele des Buches sind also explizit nicht Vollständigkeit und Systematik, sondern, einen Überblick zu geben und den Einstieg in die Methoden zu erleichtern, welche für Evidenzbasiertes Management notwendig sind.

Der methodenorientierte Zugang zum Management ist sowohl für Studierende als auch für praktizierende Manager geeignet. Für Letztere allerdings nur, wenn sie offen sind, einige Gewohnheiten des üblichen Selbstverständnisses im Management zu hinterfragen. Evidenzbasiertes Management unterstellt die Bereitschaft und den Willen,

- die Grundlagen für die eigenen Entscheidungen und
- die intendierten Effekte explizit zu beschreiben,
- der „genialen Intuition“ Forschungsergebnisse, Daten und geeignete Theorien zur Seite zu stellen,

- Erfolge nicht nur sich selbst und Misserfolge nicht nur den „Umständen“ zuzuschreiben,
- etwas mehr als „Benchmarking“ und „Lernen von Best Practices“ zu betreiben
- und nicht nur „Managementgurus“, sondern auch trockene Forschungsergebnisse ernst zu nehmen.

Dies klingt wohl für viele abschreckend. Daher zur Beruhigung: Hier finden Sie keine komplizierten Formeln, wie sie klassische Methodenbücher füllen. Ebenso verzichten wir auf langatmige Definitionen. Alles wird beispielhaft erklärt (manchmal hilft das Stichwortverzeichnis, um solche Erklärungen zu finden). Wir diskutieren auch kaum die Voraussetzungen, die im strengen Sinne für die Anwendung vieler Methoden gelten sollen. In der Forschung spricht man oft vom Dilemma zwischen „Rigidität“ und „Relevanz“, will heißen, dass das, was nach den Kriterien der empirischen Forschung gut behandelbar ist, oft nicht relevant ist, während für die relevanten Fragestellungen keine exakt auswertbaren Daten zur Verfügung stehen. In dieser Hinsicht schlägt sich dieses Buch eindeutig auf die Seite der Relevanz. Allerdings entsteht relevante Forschung nie nur aus der Arbeit professioneller Forscher, die ihre eigenen Standards haben. Das Management muss immer wieder selbst Hand anlegen. Daher werden die Methoden in einer Weise dargestellt, die explizit nicht die „Rigidität“ in den Vordergrund stellt, sondern es praktizierenden wie angehenden Managerinnen und Managern erlaubt, eine aktive Rolle zu übernehmen. Solch ein pragmatischer Zugang folgt dem Motto von George Box: „Alle Modelle sind falsch. Manche sind nützlich.“ In Organisationen geht es oft darum, für relevante Fragestellungen „trotzdem“ brauchbare, das heißt befriedigend gültige und zuverlässige Evidenz zu generieren.

Dieses Prinzip zeigen auch die im Buch verwendeten Beispiele, die die primäre Basis für die Erklärungen bilden. Sie stammen fast ausschließlich aus unseren eigenen Untersuchungen, welche wir entweder forschungsgetrieben oder im Beratungskontext ange stellt haben. Sie erleichtern den schnellen Einstieg in eigene Untersuchungen; Konsultierung bzw. weiterführende Bücher oder Kurse werden jedoch notwendig sein. Ebenso folgt der Aufbau des Buches eher der Abfolge, in der Fragen beim Evidenzbasierten Management (EBMgt) auftauchen, als einer traditionellen Forschungslogik. In Kapitel 1 wird zunächst der Frage nachgegangen, was unter Evidenz im Managementkontext zu verstehen ist und welche Forschungsfragen sich für den Evidenzbasierten Manager stellen können. Kapitel 2 beginnt bereits mit der Sammlung von „Fakten“, auf die Evidenz üblicherweise als Erstes eingeschränkt wird. Dies ändert sich mit Kapitel 3, das die theoretische Einbettung der „Fakten“ betont und Zusammenhänge zwischen isolierten Phänomenen herstellt. Mit den richtigen Fragen und der theoretischen Fundierung ist der Weg frei für die Suche nach existierender Evidenz in der Literatur, für die Kapitel 4 eine Richtschnur spannt. Ab Kapitel 5, das Untersuchungsdesigns zur Überprüfung der Theorie bzw. von existierender Evidenz unterscheidet, geht das Buch endgültig über vorhandene Konzepte des EBMgt hinaus. Die konkreten Ausgestaltungen dieser Designs beschreiben die Kapitel 6 (Primärerhebung), 7 (Sekundärdaten) und 8 (Beobachtung und Test). Während diese Kapitel die Evidenz- bzw. Forschungsseite des EBMgt betrachten, widmen sich die abschließenden Kapitel wieder der Managementseite. Nach allgemeinen Ausführungen zur Berichtlegung und Präsentation (Kapitel 9), beleuchtet Kapitel 10

den Interventionscharakter, den solche Berichte und Präsentationen in Organisationen immer auch haben. Abschließend skizzieren wir in Kapitel 11 noch Interventionen, welche für die Einrichtung einer Kultur des Evidenzbasierten Managements nötig erscheinen. Wir meinen, dass dadurch die Rationalität der Entscheidungen in Organisationen signifikant befördert werden kann. Und dazu soll auch dieses Buch seinen Beitrag leisten.

Linz, September 2012

*Johannes M. Lehner
Alois Farthofer*