

## 2 Theoretische Grundlagen

Die methodische Grundlage der Analyse basiert auf der aus Amerika kommenden Denkhaltung EBM. Dabei sollen Entscheidungen des Managements durch den expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher, wenn möglich empirischer Methoden und Befunde, verbessert werden. Der Eckpfeiler ist der SR, bei dem, ähnlich einer Meta-Analyse, die bereits vorhandene Literatur als Basis verwendet wird. Dabei steht praktische Anwendung des aufbereiteten Wissens im Fokus – nicht der wissenschaftlichen Selbstzweck. In diesem Kapitel werden daher zunächst die Entwicklung, die Prinzipien, die Elemente, die Vorteile und die Grenzen von EBM dargestellt. Dann werden die verschiedenen Formen von Literaturübersichten gegenübergestellt. Anschließend werden die Inhalte, Ziele, Anforderungen und Funktionen eines SR definiert und das methodische Vorgehen detailliert erläutert. Vorteile und Grenzen werden abschließend aufgezeigt.

### 2.1 Evidenzbasiertes Management

EBM ist keine strikte Methode, sondern vielmehr eine Denkhaltung, welche die Entscheidungsfindung von Managern und Führungskräften unterstützt, indem Interventionen bewertet werden, um beurteilen zu können, welche Maßnahmen wirklich wirken (Briner et al. 2009, S. 19). Barends et al. (2012, S. 86ff) verfolgen den Ursprung von EBM in die Medizin zurück. Evidenzbasierte Medizin wurde im Jahre 1990 definiert als der bewusste, explizite und vernünftige Gebrauch des besten Beweises, um Entscheidungen über die medizinische Versorgung von Patienten zu treffen. Inzwischen gibt es evidenzbasierte Methoden in fast jeder Disziplin – Medizin, Erziehung, Justizwesen, Sozialhilfe und Mana-

gement. EBM wird verstärkt in den letzten Jahren genutzt, da immer mehr Managern klar wird, dass es nicht das eine Rezept als Wunderheilmittel für alle Probleme gibt. EBM unterstützt herauszufinden, was wirksam ist, stets unter der Beachtung von Kontextbedingungen<sup>1</sup>, des konkreten Problems und des Anwenders. Gerade für das Management, als interdisziplinäres Feld, welches aus verschiedenen nicht vollständig integrierten Disziplinen, wie Wirtschaft, Psychologie, Organisationsmanagement, Soziologie und Strategie, besteht, ist es wichtig eine Methode zu haben, um aus den vielfältigen wissenschaftlichen Studien wertvolle und verwertbare Informationen für die Praxis ziehen zu können. Durch EBM können Manager die theoretischen Hintergründe und Zusammenhänge besser nachvollziehen und verstehen warum, wie und in welchen Situationen welche Methode wirksam ist. Briner et al. (2009, S. 20) stellen gegenüber was EBM ist und was es nicht ist (siehe Tabelle 1).

---

<sup>1</sup> Der Kontext hat gemäß Boudreau (2012, S. 850f) einen starken Einfluss auf die Anwendung von Methoden. Im EBM sind sie daher nicht nur in der Forschung, sondern auch von den Anwendern in der Praxis stets zu beachten. Die teilnehmenden Akteure und die situationsspezifischen Umstände können einen großen Einfluss auf Erfolg bzw. Misserfolg der ausgeübten Interventionen haben.

<b>EBM ist ...</b>	<b>EBM ist nicht ...</b>
etwas das Manager und Fachmänner tun	etwas das Wissenschaftler tun
etwas das in der Praxis in gewissem Maße schon angewendet wird	eine neuartige Art von Entscheidungsprozessen
Teil der Praxis von Management	Teil akademischer Forschungsarbeit
eine Art von verschiedenen Methoden der Entscheidungsfindung	eine einzige Methode der Entscheidungsfindung
eine Denkhaltung um zu Entscheidungen zu kommen	eine starre, einheitliche Formel Entscheidungen zu treffen
eine Möglichkeit verschiedene Informationsformen zu nutzen	die Bevorzug von Forschungsbeweisen gegenüber anderen
die Nutzung diverser Forschungsnachweise abhängig vom Problem	die Benutzung von bestimmten Forschungsquellen unabhängig vom Problem
die Nutzung von Forschungsnachweisen in der Praxis als eine Informationsquelle	ein Vorgehen bei dem Wissenschaftler Fachmänner sagen was zu tun ist
die Möglichkeit aktuelle Forschungsnachweise in die Praxis zu transportieren	nur die Forschung von Managementmethoden
die Hilfe den Prozess und das Ergebnis für Entscheidungsprozesse effizienter zu gestalten	die Lösung für alle Managementprobleme
die Möglichkeit Ideen wie "best practice" in Frage zu stellen	die Identifikation und Förderung von "best practices"

Tabelle 1: Was ist EBM?<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Briner et al. 2009, S. 21

Jelley et al. (2012, S. 990) weisen darauf hin, dass im Management in der Vergangenheit oftmals nicht nach der wissenschaftlich bewiesenen, sondern nach der persönlich favorisierten Methode gehandelt wurde. Nachgewiesene wirksame Praktiken wurden ignoriert. Stattdessen wurde gemäß der individuellen Erfahrung, Stärke, Präferenz, Laune oder Ideologie gehandelt. Laut Barzelay und Thompson (2009, S. 290) ist EBM deshalb entstanden, um die Lücke zwischen Forschung und Praxis zu schließen. Das Konzept bringt zusammen, was von Grund auf zusammen gehört. Da Forschung und Praxis aber unterschiedlichen Regeln folgen, braucht es mit EBM einen konkreten Ansatz, um eine Brücke zu schlagen.

### *2.1.1 Entwicklung des EBM Modells*

Laut Briner und Rousseau (2011, S. 246f) lassen sich drei wesentliche Entwicklungsschritte unterscheiden:

Das **ursprüngliche EBM Modell** basiert auf einem fünfstufigen Prozess. Im ersten Prozessschritt sollte eine erforschbare Frage zu einem praktischen Problem oder Thema formuliert werden. Dann werden im zweiten Schritt unabhängige und relevante Beweise zur Fragestellung aus der Literatur gesucht. Die Präzision und Konsistenz der Studien werden im dritten Schritt geprüft. Anschließend werden im vierten Prozessschritt die Ergebnisse zusammengefasst, um sinnvolle Alternativen zu der Intervention zu präsentieren. Im fünften und letzten Schritt soll sichergestellt werden, dass die Erkenntnisse des Prozesses in die Entscheidungsfindung der Manager einfließen. Das Center for Evidence-Based Management hält bis heute an dieser Form des Vorgehens fest.

In einer **Weiterentwicklung** wurde der EBM-Prozess auf acht Schritten erweitert. Dieser durchläuft die Phasen:

- (1) Identifizierung des Problems
- (2) Identifizierung der Entscheidung
- (3) Verteilung der Gewichtungskriterien,
- (4) Entwicklung von Alternativen,
- (5) Analyse der Alternativen,
- (6) Selektion einer Alternative,
- (7) Implementierung der Alternative, und
- (8) Beurteilung der Effektivität der Entscheidung.

Die Ursachenforschung und ein kontinuierliches Monitoring sind integraler Bestandteil dieses Prozesses.

In der **dritten Stufe von EBM** findet eine Reduktion auf vier Schritte statt:

- (1) TUN: Organisatorische Änderungen in kleinem Umfang durchführen
- (2) LERNEN: die Effekte von Änderungen im Management beobachten
- (3) HANDELN: Gelerntes identifizieren
- (4) PLANEN: Untersuchen des Prozesses.

Die Erkenntnisse aus dem Prozess sollen mit den Daten von anderen Organisationen verglichen werden.

Trotz der augenscheinlichen Unterschiede, basieren alle drei Entwicklungsstufen des EBM Modells auf einem Ansatz des skeptischen, empirischen und kritischen Denkprozesses. Außerdem bieten sie alle ein Rahmenkonzept, um Managern zu helfen, Klarheit über das zentrale Thema oder Problem zu erlangen und zuverlässige Beweise zu sammeln. Letztlich sollen alle vorgeschlagenen Prozesse zu einer besseren organisationalen Entscheidungsbasis führen.

### *2.1.2 Prinzipien von EBM*

Briner et al. (2009, S. 6ff) postulieren, dass die Verbindung der Expertise aus der Praxis mit dem Wissen aus der Forschung der Kern von EBM darstellt. Dabei werden alle Quellen und Beweise betrachtet, auch diejenigen die zunächst als irrelevant oder inkonsistent mit der vorherrschenden Meinung erscheinen. Daher lautet die erweiterte Definition von Rousseau (2006, S. 4): EBM ist die „Umsetzung von Gesetzmäßigkeiten, die auf bestmöglicher Evidenz basieren, in organisationale Verfahren und Entscheidungen. Manager, die EBM praktizieren, entwickeln sich zu Experten, die fundierte organisationale Entscheidungen auf sozial- und organisationswissenschaftlicher Basis treffen. Dies entspricht dem Zeitgeist, wonach professionelle Entscheidungen zunehmend weniger von persönlichen Präferenzen und unsystematischer Erfahrung, sondern von bestmöglicher wissenschaftlicher Evidenz getragen werden.“. Rousseau (2012, S. 19ff) formuliert daraus vier Grundpfeiler mit dem Fokus auf den kritischen Denkprozess, durch den bisherige Einstellungen und Annahmen sowie zugrundeliegende Werte in Frage gestellt werden (siehe Abbildung 1):

- (1) Gebrauch von wissenschaftlichen Methoden im Entscheidungs- und Managementprozess,
- (2) systematische Würdigung von Organisationsfaktoren, -indikatoren und -metriken für eine erhöhte Reliabilität und Nützlichkeit,
- (3) Verbesserung von Managerurteilen durch kritische Denkprozesse und Entscheidungshilfen, welche Verzerrungen minimieren und vollständige Information bereitstellen, und
- (4) ethische Überlegungen einschließlich der kurz- und langfristigen Auswirkungen auf Stakeholder.

Armstrong (2011, S. 751ff) empfiehlt für alle EBM-Prozesse die Einhaltung von zwei Hauptprinzipien. Dabei handelt es sich beim ersten Prinzip *Kreativitätsstimulation* darum, durch Checklisten und einem strukturierten-Vorgehen, die Zeit für kreative Prozesse zu erhöhen. Beim zweiten Prinzip *Evaluation und Verbesserung* sollen Checklisten als Leitfaden für die Basis eines besseren Entscheidungsprozesses dienen. Potworowski und Green (2012, S. 602) weisen ausdrücklich darauf hin, dass dabei stets die drei zentralen Kriterien Effektivität, Reliabilität und Transparenz einzuhalten sind.

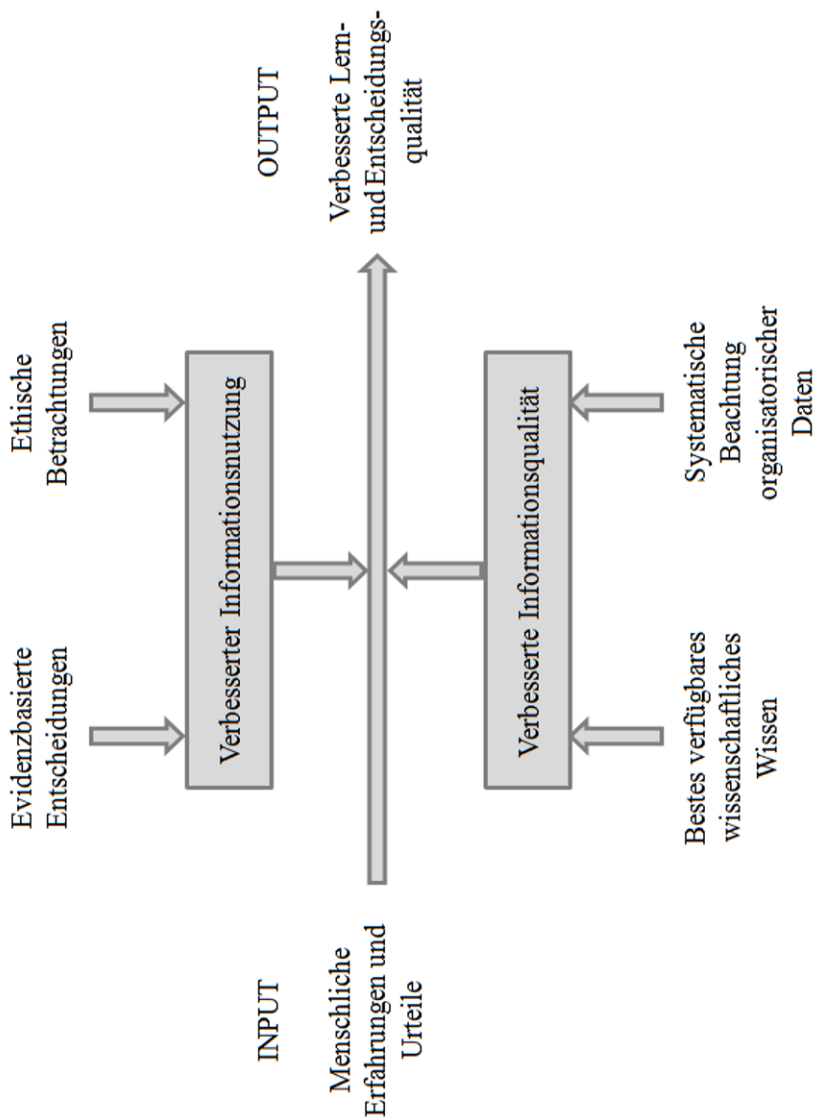


Abbildung 1: Grundpfeiler des EBM Prozesses (Vgl. Rousseau 2012, S. 4)



Damit aus EBM gewonnen Erkenntnisse für die Praxis hilfreich sind, empfiehlt Armstrong (2011, S. 745) sie als spezifische operationalisierte Schritte zu präsentieren. Frese et al. (2012a, S. 308) schlagen vor, die Spezifikation in Form eines Handbuches vorzunehmen. Die Darstellung soll helfen die Kommunikationshürden zwischen Forschung und Praxis zu überwinden, damit laut Barzelay und Thompson (2009, S. 290f) Managemententscheidungen reflexiver, effektiver und weniger beliebig werden. Die gewonnen Informationen sollten gemäß Barends et al. (2012, S. 110ff) sowohl Hintergrund- als auch Vordergrundwissen enthalten. Beim Hintergrundwissen handelt es sich um Basisinformation, die durch Fragen (Wer?, Was?, Wann?, Wo?, Wie? oder Weshalb?) beantwortet werden können. Vordergrundwissen ist das spezifische Wissen über das aktuelle Problem, die konkrete Maßnahme(n) und das Ergebnis. Durch das Zusammenfassen vieler Studien liefert EBM eine solide beweisgestützte Grundlage, damit Managementprobleme effizient gelöst werden können.

### *2.1.3 Elemente von EBM*

EBM basiert für Briner et al. (2009, S. 19) auf der bewussten, expliziten und vernünftigen Anwendung von Informationen. Die Quellen werden dabei genauestens hinsichtlich unterschiedlicher, sich widersprechender oder schwierig zu interpretierenden Informationen untersucht (bewusst). Dabei werden diese methodisch klar und eindeutig aufbereitet und dokumentiert, um verlässlich, nicht manipulierte Informationen aufzuzeigen (explizit). Durch die Reflektion der Quellen wird die Validität und Relevanz der Daten entsprechend der zugrunde liegenden Fragestellung sichergestellt (vernünftig).

Die vier von EBM genutzten Informationsquellen sind (siehe Abbildung 2):

- (1) Erfahrungen und Beurteilung von ExpertInnen,
- (2) Beweise aus dem organisatorischen und lokalen Kontext,
- (3) Bewertung der besten aus Recherche verfügbaren Beweise, und
- (4) Perspektiven der Menschen, die durch die Entscheidung betroffen sind (Stakeholder).



<http://www.springer.com/978-3-658-09774-5>

Evidence Based Management  
Gesundheitsförderliche Führung  
Mikisek, I.  
2015, XIX, 131 S. 6 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-09774-5