

# Wenn das Bauchgefühl versagt

Führungskräfte entscheiden oft nach Intuition. Ein neuer Managementansatz soll ihr Handeln jetzt auf eine wissenschaftliche Grundlage stellen. Doch viele Praktiker aus der Wirtschafts schrecken vor der neuen Methode (noch) zurück. Dabei gibt es gute Gründe, sie anzuwenden.

von Florian Paulus Meyer



Geistesblitz oder nicht? Mancher Führungskraft kann es helfen, ihr Handeln auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen.

MÜNCHEN. Das Design des Informationsportals ist aufgeräumt und schlicht, die Menüführung übersichtlich. "News to use" steht in roter Schrift über dem Inhaltsverzeichnis am linken Bildschirmrand. Klein und unbedeutend erscheinen diese "Nachrichten mit Nutzwert", die Felix Brodbeck von der Ludwig-Maximilians-Universität in München empfiehlt. Und doch geht es bei diesen Nachrichten nicht um Kleinkram, sondern um eine neue Managementkultur.

1 200 Führungskräfte in Europa und darüber hinaus informiert der Münchener Wirtschaftspsychologe Brodbeck auf der Seite im Intranet der Eon Energie AG über neue Ideen und Studien aus der Managementforschung und der Sozialwissenschaft. Kurze und pointierte Ratschläge zu erfolgreicher transnationaler Führung, zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung oder zur Konfliktlösung gibt

Brodbeck den Managern des Energiekonzerns.

Der Titel des Informationsangebots, "News to use", gleicht dabei mehr einer Aufforderung als einer Überschrift. Denn die Führungskräfte sollen die Tipps aus den Universitäten und Forschungsinstituten in ihrem Arbeitsalltag umsetzen. Evidenzbasiertes Management ist die Idee hinter den Empfehlungen. Und es ist ein neuer Trend in der Unternehmensführung. Professionelle Entscheidungen in der Wirtschaft seien viel zu lange abhängig gewesen von persönlichen Präferenzen und unsystematischer Erfahrung, lautet der Kerngedanke des evidenzbasierten Managements, kurz EbM.

Führungskräfte sollten dem Konzept nach ihre Entscheidungen stärker auf eine feste, wissenschaftliche Basis stellen, als sich an Meinungen zu orientieren oder nach dem Bauchgefühl zu handeln.

Entscheidungen, mit denen Manager aus einer Eingebung heraus Probleme zu lösen wussten, sollen jetzt wissenschaftlich systematisch unterfüttert werden: Führt ein Firmenzusammenschluss wirklich zu den geplanten Einsparungen im Personal? Nach welchen Methoden wählt man die besten Bewerber für eine Führungsposition aus? Und hat die Mitarbeiterschulung wirklich den gewünschten Lernerfolg erzielt? Auf all diese Fragen sollen evidenzgestützte Analysen Antworten liefern, die belast- und beweisbar sind.

EbM ist der bewusste Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde, um Managemententscheidungen zu treffen, schreibt die renommierte Psychologin und Organisationsforscherin Denise Rousseau von der Carnegie Mellon University im Magazin der Academy of Management. Manager sollten unternehmerische Entscheidungen gewissenhaft und ausdrücklich vernunftgesteuert treffen, und zwar auf Basis von Informationen, die entweder direkt von Firmen oder von "best practices" aus der Wissenschaft gewonnen werden.

Das "evidence based management" lege besonderen Wert auf den "Nachweis", auf die ausführliche Begründung einer Entscheidung, schreibt Rousseau. Manager sollten sich bei Problemlösungen an wissenschaftlichen Daten und Statistiken orientieren, ihre Unternehmen somit beweisgestützt leiten.

EbM liege damit im Trend, sagt Markus Zimmermann, denn Management orientiere sich zurzeit stark an Zahlen und Fakten: "Nicht mehr nur bei technischen und kaufmännischen Entscheidungen wollen sich Manager auf systematische Forschung verlassen, sondern auch bei der Führung von Menschen."

Zimmermann arbeitet in der Personalentwicklung der Eon Energie AG und hat den evidenzbasierten Ansatz mit dem Wirtschaftspsychologen Felix Brodbeck in die Führungskräfteentwicklung des Konzerns eingeführt. Der Reiz evidenzbasierten Managements liege in der wissenschaftlichen Begründung und der Anwendbarkeit im Alltag, sagt Zimmermann.

Gerade Führungskräfte im technischen Bereich orientierten sich bei sogenannten weichen Themen gerne an Ratschlägen, die mit harten Fakten unterfüttert sind: Sie wollen erprobte, angewandte Verfahren ähnlich wie in den Naturwissenschaften.

Ausschlaggebend für den Erfolg der EbM-Methode sei aber nicht der wissenschaftliche Hintergrund, erklärt Theodoros Reumschüssel, verantwortlich für die Personalkommunikation bei Eon. "Unsere Führungskräfte erwarten praktische Hinweise für ihre Arbeit." Ein Aufsatz aus der Managementtheorie oder eine sozialwissenschaftliche Studie interessiere einen Manager nur dann, wenn sie sich auf eine brauchbare Formel verkürzen lässt. Die beweisgestützte Unternehmensführung und die EbM-Beispiele im Intranet machten Probleme damit greifbarer, sagt Reumschüssel. Entscheiden müsse aber letztendlich der Manager selbst.

Wie ein Arzt, der nach eingehender Diagnose die richtige Therapie wählt, können Unternehmenschefs ihre Entscheidung aus den Daten einer EbM-Analyse ableiten. Der Vergleich mit der Medizin ist nicht zufällig, denn die Idee, Entscheidungen auf Basis wissenschaftlicher Daten und Statistiken zu treffen, stammt aus dem Gesundheitswesen.

Die evidenzbasierte Medizin entstand etwa fünfzehn Jahre vor der Anwendung beweisgestützter Methoden in der Wirtschaft - und ihr Einsatz in der Medizin sei wesentlich weiter fortgeschritten, schreiben die Forscher Trish Reay, Whitney Berta und Melanie Kazman Kohn. 144 Management-Aufsätze werteten die drei kanadischen Wissenschaftler für einen Artikel über EbM im Magazin "Perspectives" der Academy of Management aus.

Besondere Aufmerksamkeit habe die Frage, wie man zu einer besseren Entscheidungsfindung in Betrieben komme, erst Ende der 90er-Jahre erhalten, schreiben die Forscher. Das Ergebnis ihrer Auswertung: Noch fehlt es an großen Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen EbM und der Leistung eines Unternehmens herstellen. Aus diesem Grund hielten sich nach wie vor auch Zweifel an der evidenzbasierten Methode: Lassen sich die starren Methoden der Medizin auf die dynamische Welt der Wirtschaft übertragen? Sind Unternehmen nicht zu heterogen, um sich einer gemeinsamen Methode zur Entscheidungsfindung zu bedienen?

Da diese Fragen bisher nur in kleinen Studien untersucht wurden, zögern Praktiker, EbM im Unternehmen einzusetzen. Zudem wirke das Konzept oft sperrig, sagt der Münchener Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck: "Vielen ist EbM zu systematisch, zu wissenschaftlich, zu langfristig."

Fürsprecher für beweisgestützte Unternehmensführung gibt es deshalb vor allem an den Business Schools und Managementlehrstühlen. In den Unternehmen selbst ist der Ansatz dagegen bis auf Ausnahmen wie bei Eon wenig verbreitet. Wie so viele neue Managementideen sei EbM derzeit noch konzeptionell unterentwickelt, schreibt die Wirtschaftspsychologin Rousseau.

Oft werde die beweisgestützte Unternehmensführung falsch verstanden und schlecht angewandt. Rousseau fordert daher, Manager gezielter an der Forschung zu beteiligen und einfache beweisgestützte Managementmethoden zu entwickeln. Auch die kanadischen Forscher Reay, Berta und Kohn fordern, dass Wirtschaftswissenschaftler gezielter nach Anwendungen für evidenzbasiertes Management suchen und Unternehmer an den Diskussionen teilhaben lassen sollten.

In einigen Personalabteilungen hätten evidenzbasierte Ansätze bereits Erfolge gezeigt, sagt Nina Mohr vom psychologischen Institut der Johannes-Gutenberg Mainz. -Universität Arbeitspsychologen stellten in Studien fest, dass der Intelligenzquotient das beste Maß sei, um den beruflichen Erfolg eines Bewerbers vorherzusagen. Große Konzerne verließen sich deshalb schon heute auf Intelligenztests in Assessment-Centern oder Wissensabfragen in den Bewerbungsgesprächen, sagt Mohr.

An der Uni Mainz läuft derzeit eine großangelegte Studie, die herausfinden soll, ob Managemententscheidungen auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse wirklich besser sind als Entscheidungen aus dem Bauch heraus. In dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekt "Wissensbasiertes organisationales Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung" sollen 100 öffentliche Institutionen wie Stadtverwaltungen, Behörden und Ministerien zu ihren Erfahrungen mit EbM befragt werden. Ergebnisse sollen in zwei Jahren vorliegen.

Weiter als Deutschland ist Großbritannien: Bereits im Jahr 2005 gaben das britische Handelsministerium und der National Health Service Studien zum wissensbasierten Management in Auftrag. Das Ergebnis: Im Kleinen scheint EbM zu funktionieren, doch eine breitangelegte Studie als Nachweis für den Vorteil beweisgestützter Unternehmensführung steht noch aus.

© 2009 ECONOMY.ONE GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH**

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).