

Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management

Einführung und Überblick

Unserem Schwerpunktthema eine Einführung voranzustellen erschien uns sinnvoll, denn der Begriff «Evidenzbasiertes Management» wird im deutschsprachigen Raum sehr selten verwendet und noch seltener im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung oder Veränderungsmanagement. Im Folgenden wird erläutert, welcherart Managementpraxis der Begriff bezeichnet, woher er entlehnt ist und welche Entwicklungen in der evidenzbasierten Praxis zu verzeichnen sind, die für die Organisationsentwicklung von Bedeutung sind. Ergänzend fügen wir kritische Stimmen und Stellungnahmen sowie statistische und humoristische Erkenntnisse hinzu.

Was ist Evidenzbasiertes Management (engl. evidence based management)?

Der Begriff Evidenzbasiertes Management (EbM, von englisch evidence «Beweis», «Nachweis»; die korrekte Übersetzung wäre «Beweisgestützte Unternehmensführung») kennzeichnet eine Bewegung aus den USA (Hauptverteter: Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton, Tracy Altman, Dennise Rousseau), wonach Managemententscheidungen durch expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde getroffen werden sollten. EbM stützt sich auf Prinzipien der evidenzbasierten Medizin (siehe den Beitrag von Berooz und Schmitz in dieser Ausgabe), die bereits in einigen Verbänden, Zeitschriften und in öffentlichen Institutionen etabliert ist. Nach Sackett et al. (1996) ist evidenzbasierte Medizin «der gewissenhafte, ausdrückliche und vernünftige Gebrauch der gegenwärtig besten externen Evidenz für Entscheidungen in der medizinischen Versorgung von Patienten. Die Praxis der evidenzbasierten Medizin bedeutet die Integration individueller klinischer Expertise mit der best verfügbaren externen Evidenz aus systematischer Forschung.» Anders als in der Medizin kann evidenzbasiertes Management seinen eigenen Kriterien zufolge zur Zeit bestenfalls als «hypothetisch» bezeichnet werden, denn kon-

temporäre Manager und Ausbilder im Managementbereich verwenden die umfangreichen sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Befunde und Methoden, die für Fragen des Managements relevant sind, nur in sehr eingeschränktem Maße bzw. überhaupt nicht (Pfeffer 2007; Pfeffer und Sutton 2006; Rousseau 2005, 2006; Walshe und Rundall 2001).

EbM in den USA

Dennise Rousseau machte EbM zum Thema ihrer Antrittsrede als Präsidentin der US amerikanischen Academy of Management, der weltweit größten Vereinigung von Praktikern, Forschern und Lehrenden im Managementbereich. Sie definiert EbM wie folgt: «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 2006). Weiterhin argumentiert sie, dass EbM

in den USA bisher kaum Fuß gefasst habe, denn anders als in der Medizin, ist Management kein Beruf mit etablierten rechtlichen und ethischen Anforderungen und einem prüfba- ren Curriculum in Aus- und Weiterbildung. Das heißt, vom individuellen Manager wird weder eine bestimmte Ausbildung verlangt noch die Einhaltung eines bestimmten Ehrenkodex. Auch gibt es keinen verbindlichen Kanon an Fähigkeiten, Wis- sen und Handlungskompetenzen, über die Manager verfügen müssen. Auf Manager, die sich nicht auf valide empirische Befunde und nachweislich wirksame Verfahren stützen wollen, kann demnach kaum Druck ausgeübt werden, dies zu tun. Hinzu kommt, dass es im Managementbereich kein gemein- sames Begriffssystem und keine verbindlichen Methoden der Erkenntnisgewinnung gibt, was den Austausch und die Dis- kussion über Verfahren und empirische Befunde zu effektiver Organisation, Führung und effektivem Veränderungsmanage- ment schwierig macht.

Vor diesem Hintergrund kritisiert Rousseau insbesondere die Ausbildung an US amerikanischen Business Schools. Dort werden Manager in BSc, MSc, MBA oder Executive-Program- men typischerweise nicht in der Nutzung wissenschaftlicher Evidenz für ihre berufliche Praxis unterwiesen. Stattdessen, so beschreibt sie in ihrer Antrittsrede, «... nutzen wir Fallstudien und populäre Konzepte aus nicht-wissenschaftlichen Magazi- nen wie dem Harvard Business Review (...). In meiner 25-jäh- rigen Praxis kann ich mich an keine einzige Fallstudie erin- nern, in der ein Akteur wissenschaftliche Evidenz bei seinem Entscheidungsprozess verwendet hätte.»

«Anstatt für das Neue sollten wir uns für das Wahre interessieren.»

Pfeffer & Sutton (2006, S. 29)

Evidenzbasiertes Coaching und Mentoring

Für Organisations- und Personalentwickler dürfte die Zeitschrift «International Journal of Evidence Based Coaching and Men- toring» interessant sein. Sie ist im Internet frei zugänglich und erscheint zweimal im Jahr (Februar und August). Die Redak- teure verfolgen im Wesentlichen zwei Ziele: Erstens, die Publi- kation evidenzbasierter, wissenschaftlicher und anwendungs- praktisch gut erforschter Ressourcen für Studierende, Prakti- ker, Firmen, Manager und Wissenschaftler, die sich über den neuesten Stand der Entwicklungen informieren möchten. Zwei- tens, das Bereitstellen einer gut zugänglichen und leistungsfä- higen Diskussionsplattform für die wachsende Anzahl von Praktikern in Coaching- und Mentoringbereichen, die ihre Er- kenntnisse und Verfahren systematisch überprüfen und ver- bessern möchten. [http://www.brookes.ac.uk/schools/educa- tion/ijebcm/home.html](http://www.brookes.ac.uk/schools/education/ijebcm/home.html)

EbM in Deutschland

Im Vergleich zu den USA, dem Vereinigten Königreich und an- deren englischsprachigen Ländern ist evidenzbasiertes Ma- nagement in deutschsprachigen Ländern nahezu unbekannt. Eine von der OrganisationsEntwicklung im August und im Oktober 2007 durchgeführte Internetrecherche erbrachte das Resultat, dass auf deutschen Internetseiten unter dem Stich- wort EbM zu über 90 Prozent auf Verfahren der evidenzbasier- ten Medizin verwiesen wird (siehe Tabelle 1). Nur etwa 10 Pro- zent der EbM-Seiten beschäftigen sich mit Management. Auf englischsprachigen EbM-Seiten ist dieser Anteil über 50 Pro- zent. Bis auf vereinzelte deutsche Internetseiten, auf denen im Wesentlichen auf die EbM Bewegung in den USA aufmerk- sam gemacht wird, sind für Organisations- und Personalent- wickler im Internet kaum nennenswerte Initiativen verzeich- net. Das muss nicht bedeuten, dass der Gebrauch bestmögli- cher wissenschaftlicher Methoden und Befunde für (Verände- rungs-) Management nicht dennoch an manchen Orten in deutschsprachigen Ländern praktiziert wird. Dabei handelt es sich allerdings um vereinzelte Ansätze, die sich dem Begriff des EbM nicht im Sinne einer Bewegung, wie etwa in der Me- dizin, zuordnen lassen.

Prinzipien des EbM

Die Verbesserung der Informationsgrundlage für Management- entscheidungen durch evidenzbasierte Praxis kann man als Fortführung der vor ca. 25 Jahren initiierten Qualitätsbewe- gung betrachten, wo die Aufmerksamkeit auf spezifische Be-

Tabelle 1
EbM Internet Recherche

Deutschsprachige Seiten: Suchbegriff «Evidenzbasiertes Management»

Gesamt: ca. 500 Einträge	
Auf den ersten 100 Seiten:	
Medizin, Diagnose und Therapie	56 %
Medizin, Gesundheitsmanagement	34 %
Managementbereich	10 %

Englischsprachige Seiten: Suchbegriff «Evidence Based Management»

Gesamt: ca. 186.000 Einträge	
Auf den ersten 100 Seiten:	
Medizin, Diagnose und Therapie	20 %
Medizin, Gesundheitsmanagement	24 %
Managementbereich	56 %

reiche der Qualitätsverbesserung (z.B. Maschinenauslastung, Fehlerminimierung, Verschlankeung und Integration von Produktionsabläufen, Kundenorientierung, Mitarbeitercommitment) gelegt wurde – Stichwort: Total Quality Management (vgl. Evans und Dean 2000). Dieser Trend setzt sich in neueren EbM-Entwicklungen fort, etwa im organisationalen «fact-finding» und Experimentieren, das dem Ziel dient, die Entscheidungsqualität zu verbessern (vgl. Pfeffer und Sutton 2006; Rousseau 2006).

Weitere Merkmale, die eine evidenzbasierte Praxis kennzeichnen, sind:

- Motivation und Kompetenz der Akteure, jene Faktoren und Stellgrößen zu identifizieren, die eine Wirkung auf die gewünschten Zielkriterien haben.
- Motivation und Kompetenz der Akteure, um über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in ihrer professionellen Praxis systematisch zu reflektieren.
- Eine Organisationskultur, in der evidenzbasierte Entscheidungsfindung gefordert, gefördert und praktiziert wird und in der die Teilnahme an entsprechenden Recherchen und Untersuchungen selbstverständlich ist.
- Gebrauch von informationstechnischen Instrumenten und professionellen Gemeinschaften, mit deren Hilfe sich Information sinnvoll verteilen und diskutieren lässt, um beispielsweise einen übermäßigen, zu seltenen oder fehlerhaften Gebrauch bestimmter organisationaler Praktiken zu erkennen und zu korrigieren.
- Aufbau und Nutzung von «decision support» Systemen, um evidenzbasiert validierte Praktiken bekannt zu machen, sowie weitere Techniken und Tools, mit denen sich evidenz-

basierte Entscheidungen leichter ausführen und umsetzen lassen (z.B. Feedbacksysteme, Protokolle, Checklisten, Score Cards).

- «Big E» (Evidenz von außen) bezieht sich auf generalisierbares Wissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die für Managementfragen bedeutsam sind und durch wissenschaftliche Methoden gewonnen wurden (z.B. die empirisch überprüften SMART Prinzipien der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham).
 - «Little e» (Evidenz von innen) bezieht sich auf lokale und organisationsspezifische Evidenz, die zum Beispiel durch Ursachenanalyse («root cause analysis») oder andere faktenbasierte Ansätze des TQM gewonnen wird, um organisationale Entscheidungen zu verbessern. (Quelle: Rousseau 2006)
- Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton nehmen in ihrem Buch «Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense» (2006) eine Gegenüberstellung der gegenwärtigen mit einer evidenzbasierten Managementpraxis vor. In Tabelle 2 fassen wir ihre wesentlichen Leitgedanken zusammen.

Evidenzbasiertes Veränderungsmanagement

Pfeffer und Sutton gehen in ihrem Buch auch recht umfassend darauf ein, wie man evidenzbasiertes Management auf Veränderungsprozesse in Organisationen (aus Sicht des beteiligten Managements) übertragen kann. Zum einen beschäftigen sie sich mit jenen Fragen, die das Management unbedingt sondieren sollte, bevor es sich auf umfangreiche Veränderungsmaßnahmen einlässt. Zum anderen räumen sie mit einigen «Halbwahrheiten» über OE-Maßnahmen auf, die unter Managern häufig genannt werden.

Tabelle 2
Vergleich des Status Quo mit evidenzbasiertem Management

Status Quo	Evidenzbasiertes Management
Behandle alte Ideen als wären sie brandneu	Behandle alte Ideen als alte Ideen
Glorifiziere, zelebriere und verwende «bahnbrechende» Ideen	Sei skeptisch gegenüber «bahnbrechenden» Ideen - es gibt sie sehr selten
Zelebriere brillante Individuen, Vordenker, Management Gurus und Stars	Zelebriere Gemeinschaften kluger Leute und kollektive Brillianz, nicht einsame Genies und Gurus
Unterstreiche nur die Vorteile Deiner Untersuchungen und Verfahren. Unterschlage Nachteile und Unsicherheiten	Unterstreiche die Vor- und Nachteile (und Unsicherheiten) Deiner Untersuchungen und Verfahren
Verwende Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten über Firmen, Teams und Leute, um best und worst Praktiken aufzudecken	Betrachte Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten nicht als valide Evidenz. Nutze sie zur Illustration jener Praktiken, die durch andere Evidenz gestützt werden.
Verwende populäre Ideologien und Theorien, um Deine Managementpraxis zu rechtfertigen. Ignoriere oder lehne widersprüchliche Evidenz ab (egal wie stark sie ist)	Betrachte Ideologien und Theorien neutral. Begründe Deine Managementpraxis durch bestmögliche Evidenz, nicht durch Modetrends

Quelle: Pfeffer und Sutton 2006

Tabelle 3
EbM vor dem Start von OE-Maßnahmen

Die wesentlichen Fragen	Sondierung nach richtigen Antworten
Sind die neu einzuführenden Praktiken besser als das, was zur Zeit gemacht wird?	<ul style="list-style-type: none"> • Praktizieren Sie sie bereits unter anderem Label in Ihrer Organisation? • Wie oft sind sie woanders erfolgreich eingeführt worden? • Können Sie sie in Ihrer Organisation vorab testen?
Ist die geplante Veränderung die investierte Zeit, das Geld und die zu erwartenden Störungen wert?	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Ihre Zeitplanung und ihr Budget realistisch in Anbetracht dessen, was in anderen Firmen für vergleichbare Veränderungen investiert wurde?
Was ist am besten: symbolischer Change oder Veränderungen im Kern vorzunehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Handelt es sich um eine zentrale Veränderung, die der Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation sogar schaden kann? • Fordern mächtige Stakeholder diese Veränderung ohnehin? • Nähmen Sie keine Veränderung vor, schadet es dann der Reputation Ihrer Organisation und deren Beziehungen zu zentralen Stakeholdern?
Nützt diese Veränderung Ihnen, aber nicht Ihrer Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Wird der Wandel Ihren Ruhm, Ihr Prestige oder Ihr Einkommen vermehren? • Bedeutet der Wandel, dass jemand Mächtiges Ihnen dann einen Gefallen schuldet? • Wird der Wandel Ihre Arbeit vereinfachen und die jedes anderen erschweren?
Haben Sie genug Macht, um die Veränderung zu verwirklichen?	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie genug interne Unterstützung und Ressourcen? • Sind Ihre gegenwärtigen Verbündeten mächtig genug? • Haben Sie eine Strategie, um Unterstützer zu stärken und Gegner zu schwächen?
Sind die Leute bereits überwältigt von zu viel Veränderung?	<ul style="list-style-type: none"> • Glauben die Mitarbeiter, dass diese Veränderung nun tatsächlich Bestand hat, oder wird sie als eine von vielen «Eintagsfliegen» wahrgenommen? • Werden gerade andere Veränderungen implementiert, sind die Mitglieder Ihrer Organisation noch erschöpft vom letzten Change, so dass sie nicht bereit für die nächste Maßnahme sind? • Weden derzeit viele Dinge gleichzeitig verändert, so dass die Leute gar nicht alles sach- und fachgerecht umsetzen können?
Sind die Leute in der Lage, parallel zum Veränderungsprozess zu lernen und zu aktualisieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen Sie die Veränderung als etwas Vollständiges und Perfektes, oder als Prototyping - «in Arbeit», wo man noch adjustieren oder sogar in größerem Umfang verändern muss, je nach neuer Sachlage? • Zeigt die Steuerungsgruppe Lernfähigkeit und sieht sie Verbesserungspotenzial in der geplanten Veränderungsmaßnahme in Reaktion auf Widerstand, Kritik und Änderungsvorschläge? Oder lehnt sie alle vorgebrachten Bedenken als dumme Argumente von unwissenden Leuten ab?
Sehen Sie sich in der Lage, «den Stecker zu ziehen»?	<ul style="list-style-type: none"> • Woran erkennen Sie, ob das Change Vorhaben scheitern wird? • Woran erkennen Sie, dass es Zeit wird aufzuhören? • Wer entscheidet, ob das Vorhaben gescheitert ist, wer «zieht den Stecker»?

Quelle: Pfeffer und Sutton 2006

Vor Beginn einer Veränderungsmaßnahme ist es am wichtigsten, umfassende Evidenz zu sammeln, um das Für- und Wider eines Change Prozesses sorgfältig abzuwägen. In Tabelle 3 sind die wichtigsten Fragen, die sich Manager vor Beginn eines Change Prozesses stellen sollten, zusammengefasst.

Die Autoren argumentieren außerdem gegen weit verbreitete Halbwahrheiten über Change Management, z.B. «Veränderung braucht lange Zeit», «Veränderung ist schwierig» und «Veränderungen sollte sehr langsam durchgeführt werden». Mit praktischen Beispielen und Verweisen auf Befunde aus

den Verhaltenswissenschaften argumentieren sie genau in die entgegengesetzte Richtung. Die wesentlichen Grundzüge ihres gegenläufigen Change Management Ansatzes werden nachfolgend in Form von vier Prinzipien für schnelles und effektives Change Management dargestellt:

1. Unzufriedenheit

Leute sind bereit für Veränderung, wenn sie mit den gegenwärtigen Zuständen unzufrieden sind. Sollte es keine Unzufriedenheit geben, stellen Sie sie her bzw. machen Sie auf missliche Umstände aufmerksam.

2. Richtung

Kommunizieren Sie unnachgiebig und immer wieder, worin der Wandel besteht, warum er notwendig ist, was jeder einzelne jetzt und hier tun soll – so klar und deutlich wie möglich, immer und immer wieder dieselbe «Message», sonst bleibt nichts haften.

3. Unbedingte Zuversicht unterbrochen durch Phasen der Reflexion

Bringen Sie sehr hohe Zuversicht darüber zum Ausdruck, dass der Wandel am Ende erfolgreich sein wird und die Kosten, Mühen und Zeit rechtfertigt. Kreieren Sie eine «Prophezeiung, die sich selbst erfüllt», weil sie von vielen maßgeblichen sozialen Akteuren geäußert und von anderen aufgenommen und weitergetragen wird. Um die Gefahren des Blindflugs zu vermeiden, müssen auch die zuversichtlichsten Aktionen durch Phasen offener Diskussion unterbrochen werden, wo Zweifel und Unsicherheiten vorgebracht und evidenzgestützte Aktualisierungen vorgenommen werden können.

4. Akzeptiere das Durcheinander

Akzeptieren Sie, dass bei jedem Veränderungsprozess Fehler, Rückschläge, Fehlkommunikation, angespannte Nerven und beängstigende Gerüchte auftreten, egal wie gut der Wandel geplant und implementiert wird. Betrachten Sie Pannen und Störungen als normalen Teil der Veränderung. Lernen Sie daraus und gehen Sie davon aus, dass jeder die besten Absichten hat. Fokussieren Sie Problemlösungen anstatt die vermeintlich Schuldigen.

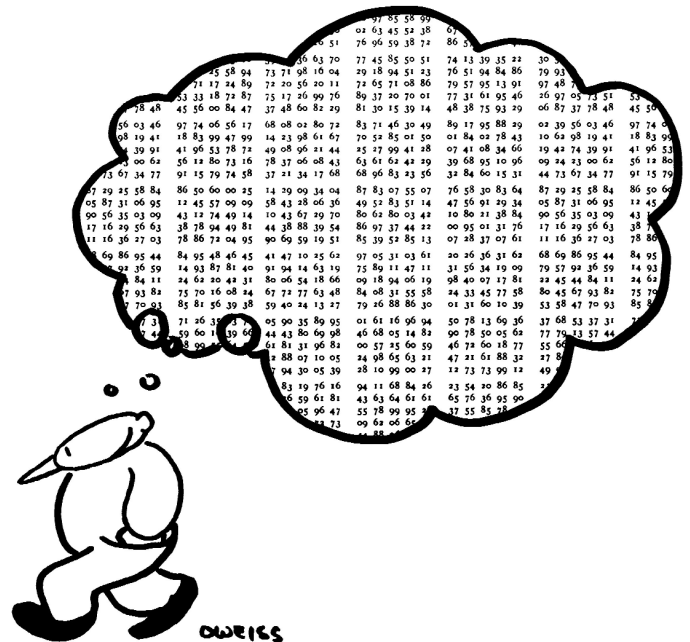
«Wir haben alle ein Recht auf unsere eigene Meinung, nicht aber auf unsere eigenen Fakten.»

Lawrence et al.
(2002, Evidence-Based Crime Prevention. Routledge)

Kritik an Evidenzbasiertem (Veränderungs-) Management

Aus der bisher vorgebrachten Kritik an evidenzbasierter Medizin lassen sich einige zu erwartende Kritikpunkte an evidenzbasiertem (Veränderungs-) Management ableiten.

Eine gute Beweisführung wird in einigen Bereichen des (Veränderungs-) Managements nicht durchführbar oder zu unständig sein. Auch sind das Fehlen von bewiesenem Nutzen und das Fehlen von Nutzen nicht immer dasselbe. So weiß man unter Medizinern, dass Umschläge mit essigsaurer Tonerde als Hausmittel gegen Fieber helfen, obwohl dies noch in keinem Doppelblindversuch getestet wurde. Befunde aus Studien, in denen wissenschaftlich gewonnene Daten mit einer



großen Anzahl von Fällen zusammengezogen werden (z.B. in Meta-Analysen), sind oftmals nicht ohne Weiteres auf einen speziellen Einzelfall anwendbar. Und schließlich werden Erfahrung, individuelle Entscheidungen und Emotionen im EbM nicht oder zu wenig anerkannt (Stichwort: «Kochbuchmanagement»). Bei allen vorhandenen Problemen hat sich die evidenzbasierte Medizin jedoch in folgenden Punkten als erfolgreich bewiesen: «Eminenz»-basierte Äußerungen von Experten sind mehr als bisher hinterfragbar geworden. Ein Mindestmaß an überprüfbar Belegen reicht nicht mehr aus, eine zunehmend skeptische Kollegenschaft zu beeindrucken. Behauptungen müssen durch Argumente ersetzt werden, die die einschlägige medizinische Literatur untermauern muss. Medizinisches Wissen ist durch EbM mehr als bisher hinterfragbar geworden. (weitere Quellen: http://de.wikipedia.org/wiki/Evidenzbasierte_Medizin, 1.11.2007).

Auch die noch sehr junge Bewegung des evidenzbasierten Managements wird von manchem Autor bereits kontrovers diskutiert. Zum Beispiel kritisiert Learmonth (2006) in seiner Antwort auf Dennise Rousseaus Antrittsrede im «Academy of Management Review» (2006), dass Begriffe wie «Evidenz» und

«wissenschaftliche Verfahren» nicht wertneutral sind. Management ist nicht per se etwas «Gutes». Oftmals geht es dabei um Macht und um die Ausbeutung von Menschen, wohingegen die wissenschaftliche «Evidenz», die evidenzbasiertem Management zugrundegelegt werden könnte, solche Überlegungen und Perspektiven oftmals außen vor lasse.

Schließlich soll ein 2001 im Harvard Business Review (Februar) publizierter Artikel von Alden Hayashi, «When to Trust your Gut», in dem die Intuition erfahrener Managementexperten als Heilmittel propagiert wird, nicht unerwähnt bleiben. Dort wird argumentiert, dass die durch langjährige Erfahrung geprägte menschliche Intuition in ihrer Treffsicherheit in bestimmten Situationen unerreicht bleibt. Paradox ist daran nur, dass der Autor vor allem auf wissenschaftliche Befunde zurückgreift (evidenzbasiert also), um der Notwendigkeit von Intuition beim effektiven Management das Wort zu reden. Versöhnlich stimmt daran, dass die Intuition des Managers vor allem dann gefragt ist, wenn alle wissenschaftlichen und rationalen Verfahren nicht funktioniert haben. Gleiches dürfte für Organisationsentwickler und Berater gelten.

Und wenn man partout nicht evidenzbasiert managen möchte ...

... dann bleiben zum Beispiel folgende Alternativen:

- **Eminenzbasiertes Management:** Je älter oder erfahrener die Kollegen, desto weniger wichtig finden sie die prophane Evidenz. Mit rührendem Vertrauen in ihre Managementererfahrung riskieren diese Kollegen, dieselben Fehler mit zunehmender Zuversicht über viele Jahre hinweg zu wiederholen.

«Je wichtiger die Konsequenzen einer Entscheidung, desto mehr Leute werden sich wehren Evidenz dafür heranzuziehen.»

Michael Lovaglia, Professor für Sociology in Iowa
(in einer E-Mail an Pfeffer & Sutton)

- **Vehemenzbasiertes Management:** Lautstärke als Substitut für Evidenz ist eine effektive Technik, um ängstlichen oder zurückhaltenden Kollegen den Schneid abzukaufen – oder seine Angehörigen zu beeindrucken.
- **Eloquenzbasiertes Management:** Ganzjährig ein sonnengebräuntes Gesicht, die richtige Nelke im Knopfloch, Seidenkrawatte und Anzug von Armani – maßgeschneiderte Eleganz und verbale Eloquenz sind hervorragende Substitute für nüchterne Evidenz.

Zusammengestellt und kommentiert von Felix C. Brodbeck

Ein sokratischer Dialog zur Evidenzbasierten Medizin

Enthusiasticus, ein eifriger Verfechter der evidenzbasierten Medizin, befindet sich in einem Gespräch mit Sokrates, dem griechischen Philosophen, an folgendem kritischen Punkt ...

- ENTHUSIASTICUS: Evidenzbasierte Medizin wird zunehmend von Gesundheitspolitikern entdeckt, die über die medizinische Praxis das Sagen haben.
- SOKRATES: Was ist ihr Interesse?
- ENTHUSIASTICUS: Sie sind vor allem an «value for money» interessiert und wollen sicherstellen, dass die Aktivitäten der Ärzte ihr Geld auch wert sind.
- SOKRATES: Dann gibt es wohl eine beträchtliche Anzahl von Ärzten, die kostenineffektiv behandeln, weshalb ein so umfangreiches Programm wie die evidenzbasierte Medizin aufgelegt werden musste?
- ENTHUSIASTICUS: Ich denke schon.
- SOKRATES: Solche Worte hätte ich von Dir, einem so eifrigen Verfechter evidenzbasierter Praxis, nicht gerade erwartet. Wie dem auch sei, bist Du sicher, dass die Motive dieser Gesundheitspolitiker so lauter und klug sind, wie Du Dir es vorstellst?
- ENTHUSIASTICUS: Wie könnte es denn anders sein?
- SOKRATES: Ist es denn nicht der Job eines Gesundheitspolitikers, dafür zu sorgen, dass die Gesundheitsfürsorge so kostensparend wie nur möglich ist? Und mahnt denn nicht jeder Politiker dazu, nur dem günstigsten Angebot nachzugehen?
- ENTHUSIASTICUS: In der Tat.
- SOKRATES: Dann also, was denkst Du, betrachten Gesundheitspolitiker als die größte Barriere, die ihrem Interesse entgegensteht?
- ENTHUSIASTICUS: Mangelnde Evidenz darüber, was wirklich wirksam ist.
- SOKRATES: Es wäre schön, Enthusiasticus mein leichtgläubiger Freund, wenn es wirklich so wäre. Allerdings habe ich Zweifel daran. Die Hauptbarriere, die sie sehen, ist eine anarchistische Gesundheitsprofession, die das Geld in verschwenderischer und unnötiger Art und Weise ausgibt. Sie sehen Deine geliebte evidenzbasierte Medizin als probates Mittel, um die Ärzte an die Kette zu legen und sie nach ihrem Willen gefügig zu machen. Das, da bin ich sicher, ist der wahre Grund, warum sie so enthusiastisch über EbM sind.

Quelle: British Medical Journal, 1999; 319: 1618-1618 (18. Dezember)