

EBM – Evidence-based Management in der Medizin

If doctors practiced medicine like many companies practice management, there would be more unnecessary sick or dead patients and many more doctors in jail or suffering other penalties for malpractice. [1]

P. Berchtold, C. Schmitz

Evidenzbasierte Medizin – definiert als «die gewissenhafte, explizite und vernünftige Anwendung der besten medizinischen Informationen in der täglichen klinischen Entscheidungsfindung» – spielt eine immer bedeutendere Rolle im klinischen Alltag [2]. Die in erster Linie aus wissenschaftlichen Studien gewonnene Evidenz soll klinische Erfahrung und Intuition nicht ersetzen, sondern ergänzen. Sie soll Ärzte, Pflegende und andere Gesundheitsberufe unterstützen, optimale klinische Entscheide zu fällen, und soll vor allem obsoletere, überholte und falsche Informationen vom Krankenbett und den Patienten fernhalten.

Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton fordern in der Januar-Ausgabe der «Harvard Business Review», dass auch Manager ihre Entscheide vermehrt evidenzbasiert fällen sollten [1]. Was in der Medizin tauglich ist, kann dem Management nur billig sein, denn auch im Management grassiert die Untugend, dass Erfahrungen, Konzepte und Methoden unreflektiert angewendet oder aus anderen Bereichen oder einer anderen Firma übernommen werden. Vor allem blindes Kopieren von dem, was erfolgreiche Personen oder Institutionen tun, führt im (seltenen) besten Fall zur perfekten Imitation und in allen anderen zu mindestens ungenügenden Resultaten.

Gilt dies auch für Management in Spitälern und anderen Gesundheitseinrichtungen? Ganz besonders, kann man meinen, denn gerade hier – mehr noch als in anderen Organisationen – orientieren sich Führungspersonen und Entscheidsträger häufig an (überholter) Erfahrung und unreflektierter Übertragung von Instrumenten aus anderen Kontexten. Zudem erschweren spezifische Rahmenbedingungen, beispielsweise der Politik, der Ökonomie oder der Professionen, eine wirkungsvolle Entscheidungsfindung und verführen simplifizierte Konzepte zu demotivierender Ergebnislosigkeit [3]. Und gleichzeitig ist die Medizin der einzige Bereich, in dem sich das evidenzbasierte Vorgehen bereits breit institutionalisieren konnte (Evidence-

based Medicine, Evidence-based Nursing, Evidence-based Practice).

Die Ziele bzw. die Nutzen von EBM – unabhängig davon, ob das M für Medizin oder Management steht – sind dieselben: es geht darum

- Entscheidungsfindung und Managementmassnahmen aufgrund bestehender (wissenschaftlicher) Erkenntnisse zu validieren und wirkungsvoll zu gestalten;
- Erkenntnisse zu Konzepten und Instrumenten zu entwickeln und in einem breiten Kreis kritisch zu diskutieren und
- Wissen solcherart für die Managementpraxis, für Aus-, Weiter- und Fortbildung und die Forschung zur Verfügung zu stellen.

Ein Problem oder mindestens eine der zentralen Fragen hier wie dort ist jene nach der «guten Evidenz». In der evidenzbasierten Medizin wird den sogenannten randomisierten, kontrollierten Studien – wenn auch heftig diskutiert – der Status eines Goldstandards zugesprochen. Die Kritik dabei zielt auf die Wertigkeit von «signifikanten Resultaten», welche primär als statistisch formulierte Wahrscheinlichkeit eines Zusammenhangs zwischen beobachteter Wirkung und intendierter Ursache und nicht als Kausalitätswirklichkeit zu verstehen sind. Gleiches gilt natürlich für evidenzbasiertes Management, das – wenn wir Management in seiner grundsätzlichen Bedeutung als Steuerung verstehen – als wissenschaftlich nachgewiesene Wirksamkeit für ebendiese Steuerung umschrieben wird. Unabhängig davon, auf welcher Ebene Management stattfindet oder betrachtet wird, findet es immer in einem grösseren Kontext statt und greift in komplexe Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten ein. Eine beobachtete Wirkung kann also nicht ohne weiteres einer evaluierten Managementmassnahme oder einem -instrument zugeschrieben werden, sondern auch Folge von (unbeobachteten) Interdependenzen sein. Bedeutsam ist dies offensichtlich

Korrespondenz:
PD Dr. med. Peter Berchtold,
Dr. C. Schmitz
College-M
Freiburgstrasse 41
CH-3010 Bern

für zukunftsfähiges Management in Gesundheitsinstitutionen, wo es darum geht, knappe Ressourcen, Professionsverständnisse, Berufständiges und Arbeitsprozesse zu integrieren sowie Entscheide auf die Bedürfnisse der Patienten auszurichten.

Mit evidenzbasiertem Management sollen Konzepte und Prinzipien aus wissenschaftlicher Evidenz extrahiert und in Managementpraktiken übersetzt werden. Für erfolgreiches evidenzbasiertes Arbeiten im Managementalltag sind – wie beim medizinischen Pendant – einige Grundregeln wichtig, deren Befolgen schon den halben Gewinn ergeben. Die Grundregeln sind:

- alte Ideen und Erfahrungen als das zu behandeln, was sie sind: alte Ideen und Erfahrungen;
- aus neuen Erfolgen wie Misserfolgen Schlüsse zu ziehen und kritisch gegenüber verführerischen (auf farbigen, animierten Powerpointfolien vorgetragenen) Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten zu sein;
- wenn immer möglich, im kleinen und auf einfache Weise bereit sein, zu experimentieren;
- und – last but not least – sich von den eigenen Ideologien und Haltungen nicht blenden lassen.

Der erste konkrete Schritt ist – analog zur evidenzbasierten Medizin –, die Problemstellung in eine «beantwortbare» Frage zu fassen, z. B.: Mit welcher Form von Case Management (wenn überhaupt) können wir bei welchen Patienten im Vergleich zu welcher üblichen Betreuung welchen Mehrwert generieren? Nur derart präzise formulierte Fragen erlauben es, erstens im bekannterweise riesigen Blätterwald publizierter Studien und Texte evidente Hinweise zu finden, zweitens diese Evidenz mit Blick auf die eigene spezifische Problemstellung richtig zu bewerten und drittens daraus sinnvolle und nützliche Antworten zu generieren. Denn wissenschaftliche Evidenz – in Medizin oder im Management – entpuppt sich in der Praxis nur für die aller seltensten Fragestellungen als goldener Standard, sondern ist hauptsächlich eine Unterstützung zur Entscheidungsfindung, eine Bereicherung des Wissens und eine Einladung zum Lernen im beruflichen Alltag.

Evidenzbasiertes Management ist damit auch Grundlage einer modernen Managementweiterbildung, die in ihren Inhalten wie in ihren Formen auf Evidenzen Bezug nehmen muss und gleichzeitig eben diese Verständnisse lehrt. Zu managen heisst nicht, bestimmten Modellen, Zeitgeistigkeiten, vermeintlichen Best Practices oder Values zu folgen, sondern in vernetzten Realitäten wirksame Interventionen zu setzen.

Man kann darum heute wissen, dass es in der Managementweiterbildung nicht um Kurzfassungen der Betriebswirtschaftslehre geht, genauso wenig um das nächtelange Bearbeiten abstrakter Fallstudien (wie in vielen MBAs) oder strategische Sandkastenübungen oder Teamspielchen auf der grünen Wiese (oder im ebensolchen Wald). Management beschäftigt sich mit konkreten Fragen in konkreten Organisationen und sucht nach Wegen mit dem Facettenreichtum, der Vielschichtigkeit, den Vernetzungen, kurz, mit der Komplexität der vernetzten Wirklichkeiten real existierender Unternehmen, Spitäler oder anderen Institutionen umgehen zu können. In einer modernen Managementweiterbildung arbeiten die Teilnehmenden darum immer auch an *echten Fragestellungen aus ihrem eigenen Berufskontext bzw. an realen Problemen von Organisationen*.

Man kann heute auch wissen, etwa aus der Hirnforschung, dass Lernen wie Kreativität hoch voraussetzungsvoll hinsichtlich ihrer Kontexte und deren Stimmigkeit sind. Das bedeutet, dass Fragen der Lernsettings, der Lernkultur usw. eine grosse Rolle spielen. Indem wir Hirnforschung erwähnen, wird auch deutlich, dass evidenzbasiertes Management (und deren Weiterbildung) auf eine Mehrzahl wissenschaftlicher Disziplinen Bezug nehmen muss. Nicht nur Wirtschaftswissenschaft oder Betriebswirtschaftslehre sind relevant, sondern ebenso die Sozial- oder Verhaltenswissenschaften. Erst diese transdisziplinären Bezüge tragen der Komplexität betrieblicher Verhältnisse Rechnung. Und gerade weil evidenzbasiertes Management nicht als ein abstraktes Konzept verstanden werden will, sondern nur im Zusammenhang mit einer eigenen, realen und spezifischen Fragestellung Sinn macht, ist es ein hervorragendes Mittel, den Praxisbezug von Managementweiterbildung zu unterstützen. Aus diesen Gründen führt das College-M die Mehrheit der Managementweiterbildungen auf der Grundlage von evidenzbasiertem Managementverständnis, für Institutionen massgeschneidert und vor Ort, durch.

Literatur

- 1 Pfeffer J, Sutton RI. Evidence-based Management. In: Decision making: better, faster, smarter. HBR Special issue, January 2006.
- 2 Sackett DL, Richardson WS, Rosenberg WM, Haynes RB. Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach EBM. London: Churchill-Livingstone; 1997.
- 3 Berchtold P, Schmitz C. (Un)happy doctors? Zwischen Arzt-Sein und Managen. Schweiz Ärztezeitung 2005;86(6):339-40.