



Jeffrey Pfeffer, Ph. D.

Professor of Organizational Behavior
an der Stanford University,
Graduate School of Business

Kontakt: Stanford University
518 Memorial Way
Stanford CA 94305-5015
E-Mail: Peffer_Jeffrey@gsb.stanford.edu

Jeffrey Pfeffer über Evidenzbasiertes Management und OE

Ein Gespräch via E-Mail

Obwohl nicht neu, da sie in Wissenschaft, Medizin, Rechtsprechung, Kriminologie, Bildung und Ingenieurwesen teilweise schon sehr lange praktiziert werden, haben evidenzbasierte Vorgehensweisen im Managementbereich noch kaum Fuß gefasst. Welche Ziele, Prinzipien und Methoden sich mit dem Begriff „Evidenzbasiertes Management“ (EbM) verbinden, und wie diese bei der Unternehmensentwicklung integriert werden können, darüber haben wir Jeffrey Pfeffer befragt. Seit langem untersucht er die Kluft zwischen Wissen und Handeln und propagiert eine nachhaltige Verbindung von Theorie und Praxis, die sich mit Prinzipien des EbM verwirklichen lässt.

OE: Herr Dr. Pfeffer, können Sie uns eine Definition von «Evidenzbasiertem Management» geben?

Pfeffer: Evidenzbasiertes Management führt vor allem zu einer Änderung des Blickwinkels oder der Denkweise: weg vom üblichen Gebrauch des zufälligen Benchmarking, weg von dem, was man einfach immer getan hat (und was scheinbar funktioniert hat), weg von dem, was man gut kann oder aufgrund von Dogmen immer so getan hat. Es hat die folgenden Bestandteile:

OE: Dr. Pfeffer, can you give us a definition of «evidence-based management»?

Pfeffer: Evidence-based management entails, mostly, a change in perspective or mind-set from the customary use of casual benchmarking, doing what we have always done and seems to have worked, doing what we are good at doing, and acting on the basis of ideology or belief. It has the following components.

Erstens, so wie im medizinischen, juristischen, technischen und im Bildungsbereich – haben alle Berufe, einschließlich OE-Praktiker und Manager, die professionelle Verantwortung, mit neuen Entwicklungen in der wissenschaftlichen Literatur, welche das Fundament für ihre Tätigkeit bilden, Schritt zu halten. Dies ist schwieriger für Berufe, die sich mit Organisation beschäftigen, als für andere Berufe, wegen des Überflusses an Literatur, mit oftmals widersprüchlichen Empfehlungen, und dem niedrigen Evidenz- und Wissenschaftsstandard, den viele populäre Managementbücher aufweisen (z.B. Bücher von CEOs, einschließlich Jack Welch). Viele Berater sind anscheinend davon überzeugt, dass es ausreicht, wenn ihren Empfehlungen lediglich ihre persönliche Erfahrung zu Grunde liegt – also eine Stichprobe aus einer Person und eine voreingenommene Stichprobe noch dazu. Wir brauchen eine Zeitschrift, welche die relevante Literatur in einer leicht verständlichen Sprache zusammenfasst. Aber in Ermangelung dessen, liegt es immer noch in der Verantwortung der Praktiker, mit den empirischen Belegen vertraut zu sein.

«lksjflskdjflsdjklfsdökfjlsödckfj
sdlkfjlsödjfsdlökjflsdkfjlsdlfkjdsfjkjsdlf
sdfllkjdsfjlsldkfjdsklfjlsdlkfdsldf
sdfjlsödckjöldskfjlsldökflsdöfksldöfksd
sdfksdlöfjdsdlöfjlsdlöfksld»

Zweitens die Aneignung einer experimentellen Denkweise und die Bereitschaft, Dinge auszuprobieren, anstatt zu glauben, dass etwas Bewährtes überall zum Einsatz gelangen muss oder etwas, das gescheitert ist, nirgendwo mehr von Nutzen ist. Wieso nicht nach dem Konzept des «Learning by doing» vorgehen und kleine Experimente durchführen? Das ist genau das, was beim Marketing gemacht wird – zum Beispiel die Durchführung eines Markttests für ein neues Produkt. Genau auf diese Weise hat Gary Loveman von Harrah's Entertainment das Unternehmen so erfolgreich gemacht. Harrah's führt Experimente durch und erfasst Daten über die beste Art, gute Leute anzuwerben, die beste Art, Leute wieder in ihre Casinos zu locken, darüber, wer ihre gewinnbringendsten Kunden sind, und so weiter. Feldversuche sind in der Organisationsliteratur selten, aber sie sollten in der Praxis gebräuchlich sein. Diese experimentierende Denkweise macht die Leute dafür offen, durch Ausprobieren zu lernen und bildet eine wissenschaftliche, diagnostische Praxisorientierung.

Drittens, eine kluge innere Einstellung annehmen – wissen, was man weiß und was man nicht weiß. Dadurch kann man auf Basis der besten Evidenz Maßnahmen ergreifen. Dabei sollte man auch skeptisch gegenüber ultimativen «Wahrheiten» sein und während des eigenen Handelns stets offen bleiben

First, just as in medicine, law, engineering, and education – all professions, including OD practitioners and corporate managers, have a professional responsibility to attempt to keep up with new developments in the scientific literature that forms the foundation for their practice. This is more difficult to do for people doing organizational practice than for those in some other professions because of the profusion of literature, often with conflicting recommendations, and the poor standards of evidence and science that many popular management books display (e.g., books by CEOs, including Jack Welch). Many consultants appear to believe that their own personal experience is sufficient to form the basis of recommendations – a sample of size of one, and a biased sample at that. We need a journal that summarizes relevant literature in easy-to-understand language. But failing that, practitioners still have a responsibility to «know the evidence.»

Second, adopt an experimenting mind-set, and try things out. Instead of believing that if something is worth doing, it should be implemented everywhere, or if it appears to not be worth doing, it should be done nowhere. How about the idea of learning by doing, by running small experiments? This is precisely what is done in marketing – for example, in test marketing a new product. It is precisely how Gary Loveman of Harrah's Entertainment made that company so effective. Harrah's runs experiments and gathers data on the best way to hire good people, the best way to attract people back to its casinos, who its most profitable customers are, and so forth. Field experiments are rare in the organizations literature, but they ought to be common in practice. This experimenting mind-set leaves people open to learning from trying things out and builds a scientific, diagnostic orientation toward practice.

Jeffrey Pfeffer hat die Thomas D. Dee II Professur für Organizational Behavior an der Graduate School of Business der Stanford University inne, wo er seit 1979 lehrt. Er unterrichtete auch an der University of Illinois und der University of California, Berkeley, und war Gastprofessor an der Harvard Business School, der London Business School, dem Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), und der Singapore Management University.

Pfeffer ist Autor und Co-Autor von zwölf Büchern, unter anderem «The Human Equation: Building Profits by Putting People First», «Managing with Power», «The Knowing-Doing Gap», «Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management» und «What Were They Thinking? Unconventional Wisdom About Management».

Prof. Pfeffer ist im board of directors von Audible Magic und SonoSite und hat in 29 Ländern weltweit sowie für zahlreiche Organisationen in den USA Seminare veranstaltet.

und dazu lernen. Evidenzbasiertes Management bedeutet nicht, Handlungen ständig zu verzögern und sich in einer «Paralyse durch Analyse» zu verfangen. Es bedeutet, aus der Erfahrung zu lernen, und zwar durch systematische Rückblicke auf Ereignisse oder Handlungen, so dass man wirklich von dem lernen kann, was man getan hat und wie es funktioniert hat.

OE: Bei welchen Stufen eines organisatorischen Veränderungsprozesses sehen Sie den meisten Nutzen durch die Anwendung der Prinzipien des evidenzbasierten Managements und warum?

Pfeffer: Ich glaube, evidenzbasiertes Management ist während des ganzen Prozesses der organisatorischen Veränderung wichtig. Zuerst ist es wichtig, die Risiken und Kernpunkte bei der Durchführung der Veränderung zu verstehen, bevor man damit beginnt. Wie wir in unserem Buch «Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management» (J. Pfeffer und R. Sutton, 2006) beschreiben gibt es zwei Halbwahrheiten über Veränderungsprozesse: «Verändern oder sterben» und «Veränderung ist schwierig und dauert lange». Die Evidenz weist darauf hin, dass das Sprichwort eher «verändern und sterben» heißen müsste, da Wandel oftmals zerstörend und gefährlich ist. Diese Tatsache lässt darauf schließen, dass Planung und Verständnis der Gefahren wichtig sind, bevor die Veränderung durchgeführt wird.

Aber man muss auch während des ganzen Veränderungsprozesses die Evidenz im Auge behalten – so dass man währenddessen lernen und das, was man tut, anpassen kann. Also ist eine evidenzbasierte Denkweise bei der Entfaltung des Prozesses ebenso wichtig.

«lksjflskdjflsdjklfsdökfjlsödckfj
sdlkfjlsödjfsdlökjflsdkfjsdlfkjdsfjkjsdlf
sdlfkjdsfjlsldkfjdsklfjsdlkfdsldf
sdlfjlsödckfjöldskfjlsldökfjlsdöfksldöfk»

Und schließlich sind Rückblicke auf Ereignisse oder Handlungen von organisationalen Veränderungsanstrengungen entscheidend. Diese sind nicht dafür gedacht, Schuld zuzuweisen oder mit dem Finger auf einzelne Erfolge oder Misserfolge zu zeigen. Im Gegenteil, sie dienen dazu, das Lernen aus der Erfahrung zu konsolidieren, so dass die Handlungen beim nächsten Mal effektiver sind. Ohne systematische Ansätze, aus Erfahrung zu lernen, haben Leute mit zwanzigjähriger Erfahrung häufig ein Jahr Erfahrung zwanzig Mal wiederholt.

OE: Was kann getan werden, um Prinzipien des evidenzbasierten Managements unter den Praktikern der Organisationsentwicklung effektiv zu fördern, und wie können Organisationsentwickler es bei ihrer täglichen Beratungsarbeit fördern?

Third, adopt an attitude of wisdom – knowing what you know and knowing what you don't know - that permits you to take action on the basis of the best evidence and thinking at the moment while holding sufficient doubt about the ultimate «truth» so that you can learn as you act. Evidence-based management does not mean delaying action forever and getting caught up in «analysis paralysis.» It does mean learning from experience, by systematically undertaking after-event or after-action reviews, so that you can actually learn from what you have done and how it has worked.

OE: At what stages in an organizational change process do you see most use of using principles of evidence based management and why?

Pfeffer: I think EBM is important throughout the process of organizational change. It is important to first understand the risks and issues in undertaking change before you begin. As we describe in our book, «Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management, there are two half-truths about change» (J. Pfeffer and R. Sutton, 2006): «change or die» and «change is difficult and takes a long time.» The evidence suggests that a more accurate adage would be «change and die», since change is often disruptive and risky. That fact suggests that planning and understanding the risks are important before change is undertaken.

But you also need to keep gathering evidence throughout the process of change – so that you can learn and adapt what you are doing along the way. So, an evidence-based mind-set is equally important as the process unfolds.

And finally, after-action or after-event reviews from organizational change efforts are crucial. These are not intended to point blame or finger individual successes or failures. Instead, they are designed to consolidate the learning from the experience, so that next time, the actions will be more effective. Without systematic attempts to learn from experience, people with 20 years of experience often have one year of experience repeated 20 times.

OE: What can be done to effectively promote principles of evidence-based management among practitioners in OD and how could organizational developers best promote it in their daily consultancy work?

Pfeffer: I think what we need are standards for taking action and a diagnostic, scientific orientation to our practice. You would never go to a doctor who said he was going to give some drug and when asked why, replied that he gave it to the last patient and it made that individual feel better. In medicine we fully understand that the prescription should fit the specific diagnosis of the problem. And we fully understand that we

Pfeffer: Ich denke, was wir brauchen, sind Standards für das Ergreifen von Maßnahmen und eine diagnostische, wissenschaftliche Ausrichtung auf unsere Praxis. Sie würden niemals zu einem Arzt gehen, der sagt, er würde ein Medikament verabreichen und bei der Frage nach dem Grund antworten, dass er es dem letzten Patienten gegeben und dieser sich darauf hin besser gefühlt habe. In der Medizin verstehen wir voll und ganz, dass die Verschreibung an die spezifische Diagnose des Problems angepasst sein sollte. Und wir verstehen, dass wir Medikamente ständig auf unvorhergesehene und unerwünschte Nebenwirkungen prüfen müssen und dass ständig neue, effektivere Heilmittel eingeführt werden. Also ist es wichtig, mit den sich verändernden Anwendungsstandards Schritt zu halten.

«lksjflskdjflsdjklfsdökfjlsödkfj
sdlkfjlsödfjlsdlökjflsdkfjlsdlfkjdsfjksdlf
sdfllkjdsfjlsdlkfjlsdlkfjlsdlkfdsldf»

In der OE sehe ich oft Leute ihre Arbeit gemäß dem Sprichwort «Für einen Hammer sieht alles wie ein Nagel aus» machen. Wir sind weniger offen und ehrlich gegenüber Nachteilen, Gefahren und Nebeneffekten als wir sein könnten. All dies führt dazu, dass wir sehen, was wir wollen oder zu sehen erwarten, wodurch Lernen und die Entwicklung einer besseren Praxis verhindert werden. Und es bringt uns in dieselbe Lage wie die Arzneimittelunternehmen – Lösungen voranzutreiben, ohne ehrlich gegenüber Kosten und Nutzen zu sein.

Bei EbM geht es tatsächlich darum, wie wir über das nachdenken, was wir tun. Diese Neuorientierung ist einfach, aber gleichzeitig tiefgreifend und wichtig.

OE: In der Medizin ist EbM bereits zum Teil etabliert. Was kann daraus für die Förderung des evidenzbasierten Managements unter Managern und Beratern gelernt werden?

Pfeffer: Es gibt mehrere Erkenntnisse aus der evidenzbasierten Medizin für die Bewegung des evidenzbasierten Managements. Zunächst braucht es vermutlich Zeit, um zu verändern, wie Leute Entscheidungen treffen und ihr Handwerk ausüben. Man könnte wohl behaupten, dass die erste wirkliche Studie darüber, wie verschiedene Behandlungen Patientenergebnisse beeinflussen, Anfang des 19. Jahrhunderts stattfand, und wir versuchen immer noch, die beste Evidenz aus den Untersuchungslabors, Ausbildungskrankenhäusern und Zeitschriften bis hin zum Krankenbett zu erhalten.

Zweitens ist eine organisatorische Infrastruktur erforderlich. Management ändert sich nicht aufgrund eines Buches oder den Handlungen einiger Professoren. Es gibt inzwischen mindestens drei Organisationen oder Kooperationen, welche die evidenzbasierte Medizin fördern – und diese Unterstützung

need to continually examine medicines for unanticipated and undesirable side-effects and that new, more effective remedies may be introduced so it is important to keep up with changing standards of practice.

In OD, I often see people do what they do – the adage is, «to a hammer, everything looks like a nail.» And we are less candid than we might be about downsides, risks, and side effects. All of this leaves us open to seeing what we want or expect to see, which inhibits learning and the development of better practice. And it puts us in the same position as the drug companies – pushing solutions without being honest about costs as well as benefits.

EBM is really about how we think about what we do. This reorientation is at once simple but profound and important.

OE: In medicine EBM is already established to some extent. What can be learned there for promoting EBM among managers and consultants?

Pfeffer: There are several lessons from evidence-based medicine for the evidence-based management movement. First, it is probably going to take time to change how people make decisions and practice their craft. One could argue that the first real study of how different treatments affected patient outcomes occurred in the early 1800s, and we are still trying to get the best evidence from the research laboratories, teaching hospitals, and journals to the bedside.

Second, it requires an organizational infrastructure. Management is not going to change because of a book or the actions of a few professors. There are now at least three organizations or collaboratives that are promoting evidence-based medicine – and this support includes running websites and publications that help collect and evaluate evidence and get it into the hands of practitioners.

And third, we need more research on how current practices are harming people and their employers –to create demand for evidence-based management.

I think what has really turned the tide for medicine is the demand by patients –customers, if you will – for being treated with the best standards of care, because they are (correctly) convinced that their outcomes will be better if that is done.

OE: What is the role of intuition and personal experience? How to balance them with the systematic generation and use of «hard facts».

Pfeffer: Ah, this sounds just like the original objections to evidence-based medicine. Doctors wanted to rely on their own clinical judgment and experience, not on scientific studies of multiple patients.

sein kann. Und es gibt keinen Zweifel daran, dass wir manchmal wichtige Dimensionen einer Situation nicht messen oder in Worte fassen können. Aber wenn wir eine zuverlässige Wissenschaft und Praxis aufbauen wollen, müssen wir versuchen, zu messen was wir können und dabei erkennen, dass systematische qualitative Beobachtungen ebenfalls wichtige und gültige Daten sind.

OE: Wie gelangt man von der Evidenz zur Handlung?

Pfeffer: Hier denke ich, ist der Schlüssel die Aufdeckung jener Überzeugungen, die den vorgeschlagenen (oder umgesetzten) organisatorischen Methoden und Interventionen zu Grunde liegen. Wir sollten fragen: Welche Annahmen über Personen und über die Quellen organisatorischer Leistungsfähigkeit setzt diese Veränderung voraus? Haben wir Feedback-Effekte berücksichtigt? Haben wir die verschiedenen gegenseitigen Abhängigkeiten in Betracht gezogen – also die Verbindungen zwischen Teilen der Organisation, die unbeabsichtigte Folgen hervorrufen könnten?

Und vor allem müssen wir willens sein, anzuerkennen, dass Dinge nicht immer funktionieren, und wir müssen dies uns selbst und unseren Kunden sagen. Auf diese Weise können wir unser Handeln anpassen und lernen.

«lksjflskdjflsdjklfsdökfjlsödkfj
sdlkfjlsödfjlsdlökjflsdlkfjlsdlfkjdsflkjksdlf
sdlfkjdsfljlsdlkfjdsdlkfjlsdlkfdsldlf
sdlfjlsödfkjöldskfjlsdökfjlsdöfksldöfksd»

OE: Wie kann man nützliche Evidenz von den Ergebnissen seiner eigenen Handlungen und von denen Anderer ableiten?

Pfeffer: Es gibt keinen Ersatz für formale Rückblicke und Evaluationen auf Handlungen oder Ereignisse. So ist das US-Militär zu einer der am besten lernenden Organisationen geworden. Man muss unterschiedliche Leute/Beobachter zusammenbringen und herausfinden, was richtig war und was schief gegangen ist und warum – und dabei die besten Theorien und Ideen anwenden, die man zusammentragen kann. Dies muss in einer Atmosphäre stattfinden, in der es keine Schuldzuweisungen gibt. Und diese Erkenntnisse sollten erfasst werden – aufgeschrieben werden, so dass sie ein Teil des Datenspeichers der Organisation werden und als ein Depot für das dienen, was wir aus unserer Erfahrung gelernt haben.

Das Interview führte Felix Brodbeck
per E-Mail-Schriftwechsel mit Jeffrey Pfeffer

After all, each patient is different (which is true), and each case unique. The problem is that personal experience is notoriously unreliable. Every carnival game is premised on the fundamental truth that people are easily conned – that we see what we want to see, what we expect to see. In medicine, and in management, the placebo effect is powerful, not just for the patient but for the observer. The self-fulfilling prophecy is a potent predictor of behavior. Studies have found that experiments who were told that some rats were smarter than others actually observed the «smarter» rats running mazes more quickly.

Experience is more reliable if we «share» that experience with others who have different perspectives and less invested in the situation. And experience is more reliable to the extent that it is captured in measures and data that are less susceptible to the expectations effects that bedevil casual observation.

There is no doubt that, in matters of interpersonal perception, for instance, intuition may be important. And there is no doubt that sometimes we can't measure or put into words important dimensions of situations. But if we want to build a replicable science and practice, we need to try to measure what we can, recognizing that systematic qualitative observations are also important and valid data.

OE: How to get from evidence to action?

Pfeffer: Here I think the key is to uncover the assumptions that underlie proposed (or implemented) organizational policies and interventions. We ought to ask: what does this change presume about people, about the sources of organizational effectiveness? Have we taken into account feedback effects? Have we considered the various interdependencies - the connections among parts of the organization, that may produce unintended consequences?

And mostly, we need to be willing to admit that things will not always work out, and tell that to ourselves and our clients. That way, we can adapt and learn as we proceed.

OE: How to derive useful evidence from one's own and others' action results?

Pfeffer: There is no substitute for after-action or after-event reviews. It is how the U.S. military has become one of the best learning organizations. You must bring different people/ observers together and figure out what went right, what went wrong, and why – using the best theory and ideas you and your colleagues can muster. This has to be done in a climate of «no blaming». And these insights ought to be captured – written down, so they become part of the organization's memory and serve as a repository of what we learn from our experience.