
Evidence based HR Management

Ein neues Paradigma in der Personalwirtschaft?

Agenda

Agenda

- Grundfrage
- Idee der Evidenzbasierten Medizin
- Lassen sich die Überlegungen auf die HR-Forschung übertragen?
- Möglichkeiten und Grenzen
- Fazit



Grundfrage

Kann man Personalmanagement nach dem Muster der evidenzbasierten Medizin betreiben?

“The promises of **evidence-based management** are manifold. It affords higher-quality managerial decisions that are better implemented, and it yields outcomes more in line with organizational goals. Those who use evidence and learn to use it well have **comparative advantage** over their less competent counterparts.”

*D. M. Rousseau
Presidential Address
Academy of Management*



Grundfrage

Kann man Personalmanagement nach dem Muster der evidenzbasierten Medizin betreiben?

Lehrstühle und Institute

Zeitschriften



Executive Education



Lehrbücher



Zeitungen



Agenda

Agenda

- Grundfrage
- Idee der Evidenzbasierten Medizin
- Lassen sich die Überlegungen auf die HR-Forschung übertragen?
- Möglichkeiten und Grenzen
- Fazit



Evidenzbasierte Medizin

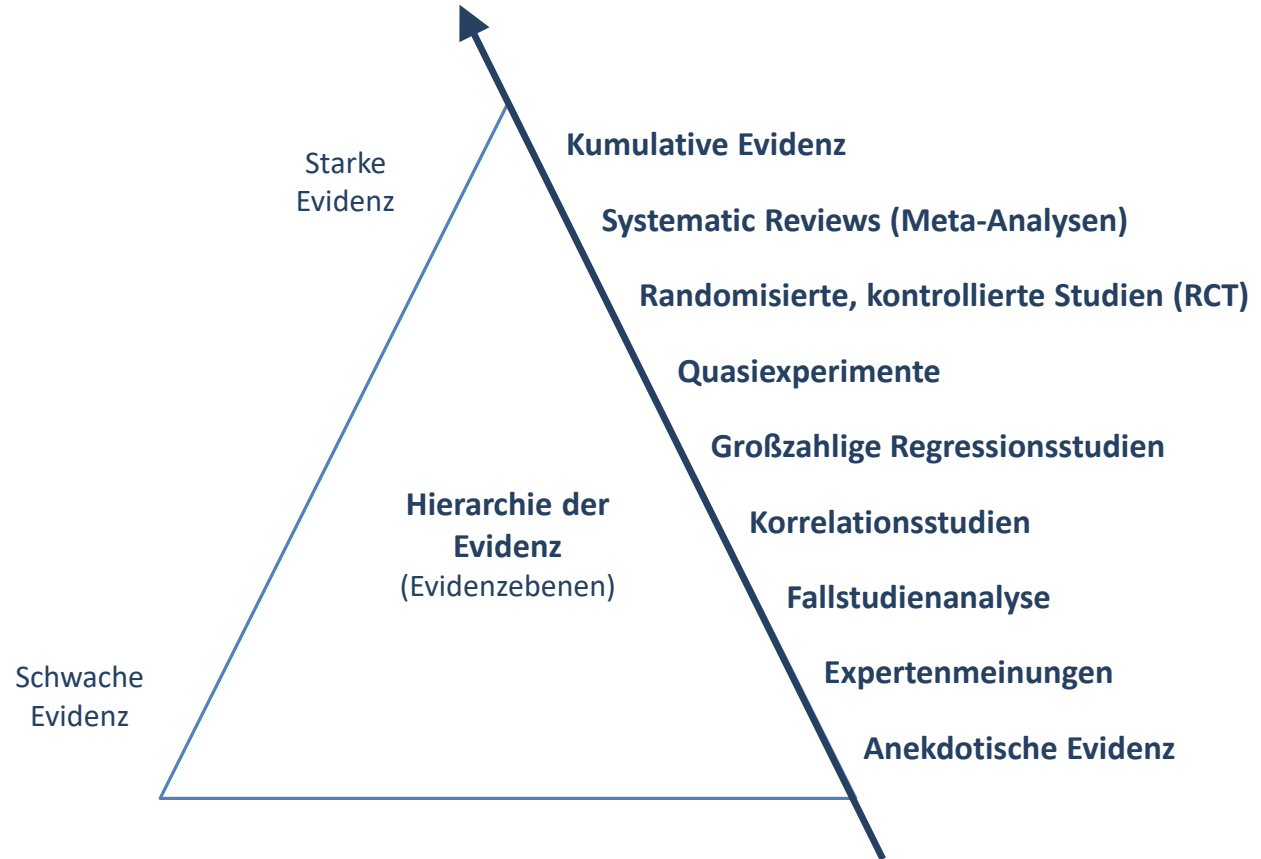
Idee und Konzept

- Bewertungsmaßstab für den Nutzen diagnostischer und therapeutischer Maßnahmen
- Regelbasiertes Vorgehen zur Entdeckung neuen Wissens
- Einsatz von Statistik, Kontrollgruppen, Replikationsstudien
- Empfehlungen von Diagnose, Therapie und Kontrolle



Evidenzbasierte Medizin

Hierarchie der Evidenz



Evidenzbasierte Medizin

Evidenzklassen und Empfehlungsgrade

Evidenz- klasse	Voraussetzung	Empfehlungs- grad
1a	Systematische Übersichtsarbeit, die mehrere hochwertige Studien erfasst	A
1b	Mindestens eine hochwertige Studie, die mehrere Situationseinflüsse kontrolliert	B
2a	Hochwertige Studie ohne Randomisierung oder mehrere Studien ohne Randomisierung	C
2b	Hochwertige quasiexperimentelle Studie	
3	Gute Studie ohne Randomisierung; einfache Beobachtungsstudien, ...	D
4	Rein beschreibende Studien von Einzelfällen oder Befragungen; Expertenmeinungen; Fallberichte; ...	
5	Berichte von Expertenausschüssen und/oder klinischer Erfahrungen	E

Agenda

Agenda

- Grundfrage
- Idee der Evidenzbasierten Medizin
- Lassen sich die Überlegungen auf die HR-Forschung übertragen?
- Möglichkeiten und Grenzen
- Fazit



Übertragbarkeit

Vier Quellen von beweisgestützten Praktiken



Quelle 1: Intuition, Erfahrung und Expertise



Quelle 2: Daten und Informationen aus der Organisation



Quelle 3: Erkenntnisse von anderen



Quelle 4: Wissenschaftliche Erkenntnisse

Übertragbarkeit

Was ist evidenzbasiertes Personalmanagement?

- Beweisgestütztes Personalmanagement
- Verbesserung der Entscheidungsqualität
- Managemententscheidungen werden auf Basis der gegenwärtig beste verfügbaren wissenschaftlichen Beweise getroffen
- Handlungsempfehlungen auf Basis systematisch durchgeführter und geprüfter Forschungsergebnisse für die Unternehmenspraxis



Übertragbarkeit

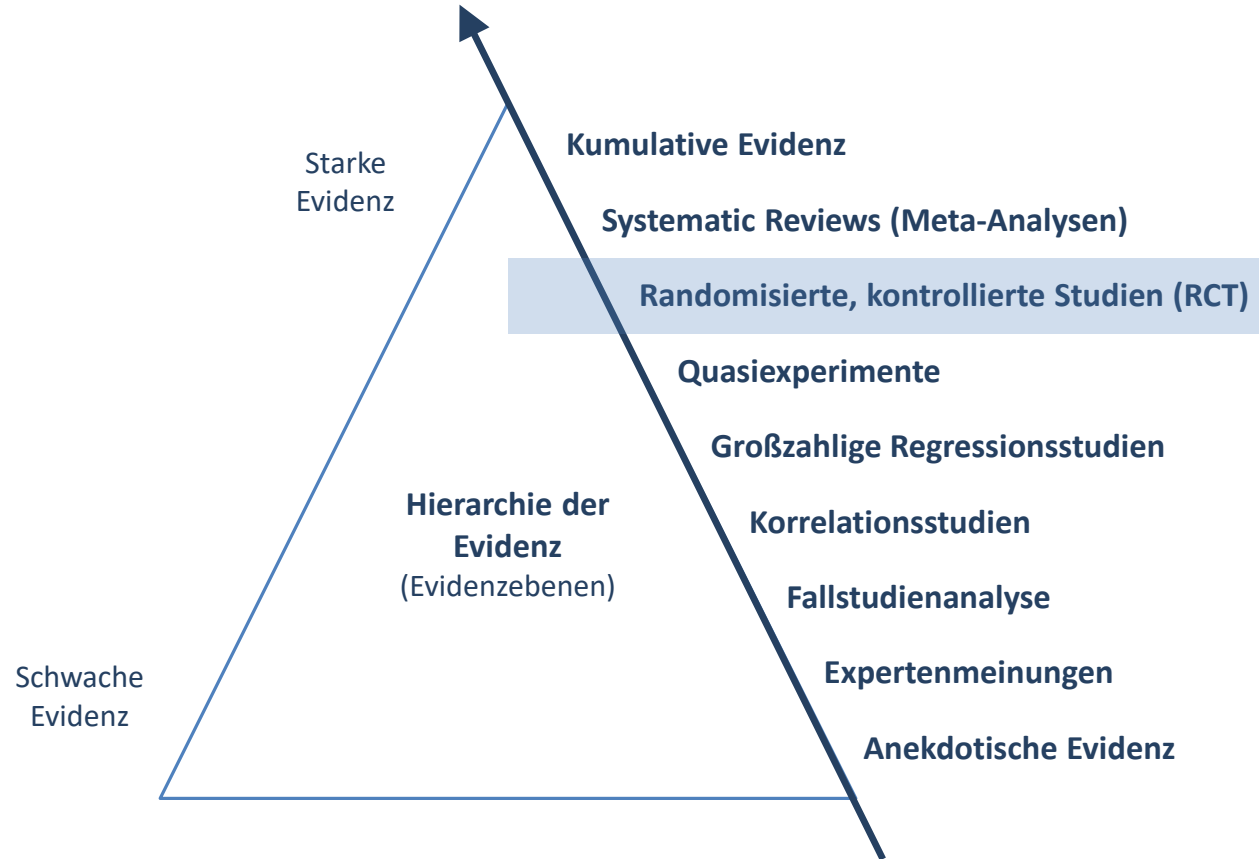
Status Quo der betriebswirtschaftlichen Forschung

- Vielzahl von Studien zur Entdeckung von Erfolgsfaktoren
- Hohe Fallzahlen
- Statistische Methoden ausgefeilt („*Statistische Methoden der dritten Generation*“)

Ist das Evidenzbasierte Managementforschung?

Evidenzbasierte Medizin

Hierarchie der Evidenz



Agenda

Agenda

- Grundfrage
- Idee der Evidenzbasierten Medizin
- Lassen sich die Überlegungen auf die HR-Forschung übertragen?
- Möglichkeiten und Grenzen
- Fazit



Möglichkeiten und Grenzen

Probleme der Übertragbarkeit

- Organisationen können nicht als geschlossene Systeme konzipiert werden
- Ärzte sind nicht Teil des Problem-Maßnahme-Wirksamkeits-Kette
- Innerhalb des Systems machen die Mitglieder ihre eigenen Erfahrungen
- Das System Organisation ist nicht losgelöst von anderen Unternehmen, Abteilungen, die intervenieren
- Jedes Unternehmen ist ein Unikat, kontrollierte Studien sind nicht möglich

Möglichkeiten und Grenzen

Probleme der Übertragbarkeit II

- Erfolg von Unternehmen lässt sich nicht auf Gesetzmäßigkeiten zurückführen und Erfolgslosigkeit nicht auf Abweichungen von Gesetzmäßigkeiten
- Erfolgreiche Muster können nur schwer kopiert werden
- Umgekehrte Erfolgzuschreibung
- Komplexität eines Unternehmens statistisch nur unter großem Aufwand erfassbar
- Interaktionseffekte können nicht berücksichtigt werden

Möglichkeit und Grenzen

Erkenntnismehrwert

Heißt das, dass wissenschaftliche Erkenntnisse keinen Mehrwert für die Praxis schaffen?

- Studien über individuelle Entscheidungsverläufe
- Längsschnittstudien
- Kontrollierte Studien
- Studien zur Wirksamkeit von Auswahlinstrumenten

Agenda

Agenda

- Grundfrage
- Idee der Evidenzbasierten Medizin
- Lassen sich die Überlegungen auf die HR-Forschung übertragen?
- Möglichkeiten und Grenzen
- Fazit



Fazit

Rigor vs. Relevance-Debatte

Rigor

lat.: „Strenge“

Ausgefeiltes statistisches Methodenarsenal

Quantitative Methoden

Großzahlige Untersuchungen

vs.

Relevance

Praktische Relevanz

Hinweise für die Praxis

Beantwortung drängender Fragestellungen

Verwertbare Ergebnisse

Haben Sie noch Fragen?

Evidence based HR Management

Ein neues Paradigma in der Personalwirtschaft?