

# Rezensionen von Buchtips.net

## James G. March: Zwei Seiten der Erfahrung

### Buchinfos

Verlag: [Carl-Auer Verlag \(weitere Bücher von diesem Verlag zeigen\)](#)  
Genre: [Psychologie & Psychotherapie](#)  
ISBN-13: 978-3-8497-0119-2 ([bei Amazon.de bestellen](#) )  
Preis: 24,95 Euro (Stand: 20. Mai 2018)

### Hinweise für das Treffen "intelligenter Entscheidungen"

Aus sechs Jahrzehnten Praxiserfahrung in der Beratung von Organisationen schöpft March, wenn er in diesem eher schmalen Band die Essenz seines Denkens zu Papier bringt. Allerdings vollzieht er dies nicht als reine Retrospektive, sondern geht in medias res der aktuell zentralen Frage der Organisationsentwicklung.

Auf welcher Basis finden sich Antworten für die wesentlichen Fragen? Intelligente Entscheidungen zu treffen, die Ambiguität des Lernens als risikobehaftet, aber auch überlebensnotwendig zu erfassen, das Lernen aus Erfahrungen, die einerseits helfen, Entscheidungen zu treffen, andererseits aber auch zu Einschränkungen durch Festlegungen führen einfließen zu lassen.

Mithin stellt sich die Frage weiterhin, die March ein Leben lang mit angetrieben hat: wie es gelingt, optimale Alternativen zu finden statt nur zufriedenstellende, die der augenblicklichen Rationalität zwar genügen, vielfache Faktoren außerhalb der gerade zugänglichen, eigenen Sicht der Dinge aber meist ignorieren. Zur Lösung ergibt sich im Laufe der Forschungen durch March eine zunehmende Hinwendung zum verhaltenstherapeutischen Verständnis und zum "spielerischen Herangehen".

"Individuen und Organisationen müssen Wege finde, um Dinge zu tun, für die sie keine guten Gründe haben", spricht, der "Vernunft" stellt March eine "Technologie der Torheit" zur Seite, bei der er sich auch an "spielerischer Kinder-Logik" bedient, um die nötige Offenheit für Prozesse herzustellen. Wobei alle nutzbaren Elemente eine gewisse Gleichwertigkeit besitzen und damit alle Faktoren mit einbezogen werden in Entscheidungsprozesse. Bis hin dazu, vielleicht keine Entscheidung zu treffen und Lernen für bestimmte Momente nicht als höchstes und notwendiges Ziel zu behaupten.

Somit liegt es nicht am Berater, Ratschläge zu geben und Lösungen auf den Tisch zu legen, sondern durch seine Kompetenz der Offenheit für vielfältige Ideen Individuen oder Organisationen durch einen Prozess der eigenen Lösungsfindung zu begleiten und methodisch zu Offenheit bietenden Instrumenten Zugang zu ermöglichen. Wobei March sich in diesem Buch in bester Weise konzentriert. Und einen, da aber den zentralen, Aspekt der Beratungsarbeit in den Mittelpunkt stellt. Das Bemühen, "Lehren aus den sich entfaltenden Lektionen des Lebens zu ziehen", Verbesserungen anzustreben, indem über bereits geschehene Erfahrung nachgedacht und darauf (in möglichst offener und weiter Weise) reagiert werden kann.

Es muss also noch "etwas" hinzukommen zur Erfahrungswelt der handelnden Personen, um nicht Sklave dieser subjektiven Erfahrungen zu bleiben. Erfahrungen sind mehrdeutig, dienen somit im Gesamtsystem der Beratung als zwar wichtiges, aber lange nicht einziges Puzzleteil auf dem immerwährenden Streben nach Verbesserung. Um zu verdeutliche, wie anfällig das "Lernen (nur) aus Erfahrungen" ist, verweist March daher in vielfacher Weise Mehrdeutigkeiten und Fehlerquellen, "die der Erfahrung innewohnen".

Dennoch beinhalten Erfahrungen und daraus sich ableitende Narrative wichtige und wesentliche Impulse für das "sich Verbessern". Indem aber March sehr differenziert mit diesem "Erfahrungslernen" Umgang pflegt, sät er genau die richtige Menge an Zweifel, um die eigene Sicht der Dinge, die auf eigenen Erfahrungen beruh, nicht als absolut zu setzen. Eine neue Offenheit für "anderweitige" Erfahrungen wird damit im Prozess zugelassen und damit eine Offenheit des Denkens hergestellt. So ist es für den Leser von hohem Gewinn für die eigene Reflexion, der Vermischung von Organisationsforschung, Storytelling, Narrativ, Mythos und der Ergebnisse der Anpassungsforschung zu folgen, mit Hilfe derer March immer wieder Gewohntes in Frage stellt und Offenheit dem Leser in und mit. Teils auch gegen seine Erfahrungen nahebringt.

Eine Offenheit, die im Geflecht von widerstreitenden Interessen, verschachtelten Ebenen von Organisationen und deren Einbettung in den größeren Horizont einer allgemeinen Unternehmenskultur immer wieder für neuen Anschlag sorgen kann.

9 von 10 Sternen

Vorgeschlagen von [Michael Lehmann-Pape](#)  
[13. Oktober 2016]