

# Zwei Seiten der Erfahrung

Wie Organisationen intelligenter werden können



James G. March  
**Zwei Seiten der Erfahrung**  
Wie Organisationen intelligenter werden können  
Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann  
Mit einem Vorwort von Torsten Groth  
125 Seiten, Gb, 2016  
€ (D) 24,95/€ (A) 25,70  
ISBN 978-3-8497-0119-2  
Auch als **eBook** erhältlich

## Über das Buch



James G. March  
**Zwei Seiten der Erfahrung**  
Wie Organisationen intelligenter werden können  
Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann  
Mit einem Vorwort von Torsten Groth  
125 Seiten, Gb, 2016  
€ (D) 24,95/€ (A) 25,70  
ISBN 978-3-8497-0119-2  
Auch als **eBook** erhältlich

„Erfahrung macht klug. Das stimmt schon – auch für Organisationen. Allerdings muss man Erfahrungen intelligent auswerten, und wie man das macht, dazu vermittelt James March, einer der brilliantesten Managementforscher unserer Zeit, in diesem Buch wertvolle Anregungen.

March verbindet drei Forschungsstränge: Zunächst die Organisationsforschung, in der sich Beiträge verschiedener Wissenschaften zu einem klugen Umgang mit Erfahrungen finden lassen: Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Politikwissenschaft, Managementwissenschaft, Soziologie und die Erforschung der künstlichen Intelligenz. Dann die Wissenschaft des Geschichtenerzählens und der Mythologie, die die Kunst der Interpretation und Sinndeutung beisteuert. Und schließlich Ergebnisse der Erforschung adaptiver Prozesse, die sich vor allem auf evolutionäre Biologie und psychologische Prozesse des menschlichen Lernens stützen. Auf der Basis dieses Wissens zeigt March auf, wie Organisationen ihre Erfahrungen auf eine Weise verarbeiten können, die ihrem Überleben förderlich ist.

Im Gegensatz zu vielen anderen Autoren von Managementbüchern vermittelt March keine Rezepte (der Glaube an solche Rezepte gefährdet seiner Meinung nach das Überleben von Unternehmen in höchstem Maße), er unternimmt nicht den Versuch, dem Wissen erfolgreicher Manager auf die Spur zu kommen. Erfolgreich sind seiner Meinung nach Manager, die wissenschaftliche Erkenntnisse auf fantasievolle Weise miteinander kombinieren können, um überraschende Lösungen zu generieren. Ein solches Denken ist nicht nur produktiv, es macht auch Spaß – und das auf eine Weise, die sich in Teams als höchst ansteckend erweist.“

Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Alfred Kieser,  
Universität Mannheim

Bei Bestellungen über [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
liefern wir deutschlandweit portofrei.

## Ich bestelle:

EX. \_\_\_\_\_ **Zwei Seiten der Erfahrung** ISBN 978-3-8497-0119-2  
€ (D) 24,95/€ (A) 25,70

EX. \_\_\_\_\_ ISBN 978-3- \_\_\_\_\_  
Preise zzgl. Versandkosten

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Ja, ich hätte gerne mehr Information, bitte nehmen Sie meine  
Adresse für den Newsletter in Ihren E-Mailverteiler auf.

E-Mail \_\_\_\_\_  
Bitte in Blockschrift ausfüllen!

## Über den Autor



**James G. March** ist Professor Emeritus der Stanford University (USA) und dort seit 1970 tätig. Heute ist er vor allem an der Graduate School of Business und der Graduate School of Education und an den Fakultäten für Politikwissenschaft und Soziologie aktiv.

Zuletzt konzentrierte er sich in seiner Forschung auf das Verstehen von Risikobereitschaft, Entscheidungsfindung, Lernen und Führung in Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Bildungseinrichtungen.

## Weitere Titel:



C. Otto Scharmer/Katrin Käufer  
**Von der Zukunft her führen**  
Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft  
Theorie U in der Praxis  
Mit einem Vorwort von Götz W. Werner  
332 Seiten, 16 Abb., Gb, 2014  
€ (D) 44,-/€ (A) 45,30  
ISBN 978-3-8497-0042-3



Susanne Ehmer | Wolfgang Regele |  
Doris Regele | Herbert Schober-Ehmer  
**Überleben in der Gleichzeitigkeit**  
Leadership in der „Organisation N. N.“  
334 Seiten, Gb, 2016  
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10  
ISBN 978-3-8497-0103-1

Zusatzmaterial online

## Aus dem Vorwort von Torsten Groth

### Ein immerwährendes Streben nach Intelligenz – James G. March

James G. March gehört ohne Zweifel zu den Riesen, auf deren Schultern heutige Organisationstheoretiker und Managementdenker stehen. Wie kaum ein Zweiter hat er die Theorie des Entscheidens geprägt und dadurch nicht nur die heutige Organisationstheorie maßgeblich beeinflusst, sondern auch beständig kreative Anstöße für Management- und Beratungsansätze geliefert. Nicht zufällig gehört James March neben Peter Drucker zu den meistgenannten Inspirationsquellen aktueller Management-Bestsellerautoren.

Der vorliegende Band gibt eine Essenz seines sechs Jahrzehnte währenden Wirkens wieder. Nicht jedoch, wie es erwartbar und auch fruchtbar gewesen wäre, als eingedampftes Konzentrat aller seiner Ideen rund um Entscheiden in Organisationen, sondern reduziert auf eine aktuelle Frage, die womöglich die Überlebensfrage aller Unternehmen ist: Wie können wir intelligente Entscheidungen treffen? – Wie können wir intelligent mit der Ambiguität umgehen, dass Lernen sowohl überlebensnotwendig wie auch riskant ist? Wie können wir aus Erfahrungen lernen, die uns helfen, Entscheidungen zu treffen, und uns zugleich überlebensgefährdend einschränken?

Im sogenannten Mülleimer-Modell definiert March mit Kollegen eine Organisation als »eine Ansammlung an Entscheidungen, die nach Problemen Ausschau halten; eine Ansammlung von Sachverhalten und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen Ausschau halten, in denen sie zutage treten könnten; eine Ansammlung von Lösungen, die nach Sachverhalten Ausschau halten, zu deren Beantwortung sie dienen könnten; und eine Ansammlung von Entscheidungsträgern, die nach Arbeit Ausschau halten« (Cohen, March u. Olsen 1990, S. 332).

Mit dieser Definition sind vier Variablen benannt, von denen Entscheidungsprozesse abhängen: Lösungen, Probleme, Entscheidungsgelegenheiten und Teilnehmer. Alle vier Variablen sind keineswegs, wie zu erwarten wäre, fest miteinander gekoppelt. Die erwartbare Abfolge: Generierung von Handlungsalternativen, Abwägen der Konsequenzen und Wahl der besten Alternativen erachten die Autoren keineswegs als angemessene Beschreibung, dessen, was passiert. Der argumentative Witz das Garbage-Can-Ansatzes besteht darin, dass die vier Elemente eines Entscheidungsprozesses als lose miteinander gekoppelt angesehen werden. In einer sogenannten »organized anarchy« sind Lösungen vorhanden, die sich passende Probleme suchen und die mehr oder weniger zufällig von irgendwem bei passender Gelegenheit aufgegriffen werden. Was in den Mülleimer reinkommt und was – wenn überhaupt – wieder herauskommt, hängt in weit

höherem Maße von den zeitlichen Abfolgen des Einwerfens und Herausnehmens ab als von sachlich begründeten Notwendigkeiten.

Der von March an der Carnegie Mellon School begründete verhaltenswissenschaftliche Ansatz zeigt in Erkenntnissen dieser Art seine besonderen Stärken. Das tagtäglich erfahrbare Chaos in Organisationen mitsamt den Storys und Klatschgeschichten über Entscheidungsprozesse wird in die Forschung integriert und in seiner Funktionalität aufgewertet.

Was March um 1975 noch recht kurz, eher als Denkanstoß für Wissenschaft und Beratung formuliert hat, wird im vorliegenden Band umfangreich ausgearbeitet. March unterscheidet »low intellect learning« und »high intellect learning«, spielt vielfältige Möglichkeiten und Unmöglichkeiten durch, aus Erfahrungen zu lernen, weist auf die notwendige Kombination des Gegensatzpaares »exploitation« und »exploration« hin, spricht sich für eine »utopische Intelligenz« aus, und zeigt auf, warum Ideen nicht nur gut durchdacht, sondern auch nachvollziehbar schön sein sollten. Gerade im Hervorheben der jeweiligen Ambiguitäten zeigt sich die Praxisrelevanz dieses Buchs. Was er mit seinen Ausführungen bezweckt, ist nirgends passender formuliert als in dem folgenden Interviewausschnitt:

»Das Herzstück einer guten Beratung ist die Einsicht, dass kein Berater genug über die Zusammenhänge weiß, um konkrete Ratschläge zu erteilen. Ein guter Berater kann bestimmte Dinge ansprechen. Was er sagt, ist immer irgendwie falsch, es sollte aber mindestens so falsch sein, dass es einen Manager dazu bringt, noch einmal neu darüber nachzudenken, was er eigentlich tut. Wenn er noch einmal neu nachdenkt, findet er schon selbst heraus, was er sinnvollerweise tun kann« (March 2001, S. 32 f.).

Ganz in diesem Sinne sind die vielen Ideen in diesem Buch zu verstehen. Sie liefern ein Reflexionswissen und regen an, auch dort noch Fragen zu stellen, wo Entscheidungs-, Lern- und Innovationsratgeber nur Antworten geben können.

Mit dem bei Robert Merton entlehnten Bild eines »Theoriesiesen«, das dieser Einleitung vorangestellt wurde, geht womöglich eine ganz ähnliche Vorstellung von dem Menschen March einher. Wer ihm nun aber gegenübersteht, hat keineswegs einen Riesen vor sich, vielmehr einen kleinen, älteren Herrn mit respektlosem Lachen, wachem Blick und ironischem Humor (vgl. Groth u. Nicolai 2002). Diese drei Attribute zeigen sich auch in diesem Buch. Respektlos nimmt March sich all jene Ansätze zur Brust, die davon ausgehen, dass das Lernen aus Erfahrungen grundsätzlich als positiv zu bewerten sei. Wach verfolgt und kommentiert er neueste Ansätze zum Organisationslernen sowie zur Innovationsforschung und integriert in seine Entscheidungstheorie en passant aktuelle narrative Ansätze. Und mit feiner Ironie hält er all denjenigen, die weiterhin an der Idee rationaler Wahl festhalten wollen, die Weisheit seiner Enkelinnen entgegen.