

James G. March

# **Zwei Seiten der Erfahrung**

Wie Organisationen  
intelligenter  
werden können

Aus dem Amerikanischen  
von Maren Klostermann

2016

# Inhalt

<b>Vorwort von Torsten Groth</b> .....	<b>7</b>
<b>Vorwort zur deutschen Ausgabe</b> .....	<b>12</b>
<b>Dank</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Das Streben nach Intelligenz</b> .....	<b>15</b>
Prolegomenon .....	16
Zwei Bestandteile der Intelligenz .....	19
Erfahrungslernen .....	20
<b>2 Lernen durch Erfolgswiederholung</b> .....	<b>25</b>
Zwei Arten intelligenter Anpassung .....	25
Die Erfolgswiederholung .....	26
<i>Drei Mechanismen</i> .....	28
<i>Zwei Fragenkomplexe</i> .....	32
Komplikationen bei der Erfolgswiederholung .....	33
Unreflektiertes Lernen und reflektierte Erklärungen .....	40
<i>Das Eingehen von Risiken</i> .....	41
<i>Partnerwahl</i> .....	44
<b>3 Lernen durch Geschichten und Modelle</b> .....	<b>46</b>
Geschichten und Modelle .....	47
Organisationsgeschichten .....	53
Mythische Themen .....	56
Wahrheit, Gerechtigkeit und Schönheit .....	61
<i>Wahrheitswert</i> .....	61
<i>Gerechtigkeit</i> .....	67
<i>Schönheit</i> .....	69
<b>4 Die Generierung von Neuem</b> .....	<b>71</b>
Anpassung als Feind des Neuen .....	72
Das Rätsel des Neuen .....	74
Zwei theoretische Pfade zum Innovationsverständnis .....	76
<i>Anpassungskombinationen</i> .....	77
<i>Adaptive Ineffizienz</i> .....	78

	<i>Unspezifische Etikettierungen</i> .....	79
	Das Überleben von Innovationsmechanismen .....	79
	<i>Neues als Abweichung</i> .....	80
	Die adaptive Erzeugung von Innovationsbedingungen in Organisationen .....	82
	Die Technik des Neuen .....	86
<b>5</b>	<b>Die Lektionen der Erfahrung</b> .....	<b>90</b>
	Erfahrung als nützliche Lehrmeisterin .....	92
	Erfahrung als unvollkommene Lehrmeisterin .....	93
	<i>Lebendigkeit der Erfahrung</i> .....	94
	<i>Die Mehrdeutigkeit der Lektionen der Erfahrung</i> .....	95
	<i>Flexible Interpretationen</i> .....	98
	<i>Die Probleme der Erfahrung vermeiden</i> .....	100
	<i>Unterm Strich</i> .....	101
	Erfahrung und menschlicher Intellekt .....	104
	<b>Literatur</b> .....	<b>106</b>
	<b>Über den Autor</b> .....	<b>125</b>

# 1 Das Streben nach Intelligenz

Organisationen streben nach Intelligenz. Das ist kein banales Ziel. Seine Realisierung ist unvollkommen und das Streben endlos. Jeden Tag gibt es Misserfolge, die alle Erfolge infrage stellen. Dennoch ist das Streben häufig beglückend. Es weist auf subtile Grundlagen des Überlebens hin und erhebt die Bewältigung alltäglicher Aufgaben zur geschichtsträchtigen Kunst. Das vorliegende Buch befasst sich mit einem einzelnen Aspekt des Strebens nach Intelligenz – mit dem Bemühen, Lehren aus den sich entfaltenden Episoden des Lebens zu ziehen. Organisationen und die einzelnen Menschen in ihnen bemühen sich um Verbesserungen, indem sie über ihre Erfahrungen nachdenken und darauf reagieren.

Die Volksweisheit preist die große Bedeutung der Erfahrung und warnt zugleich vor ihren Unzulänglichkeiten. Einerseits wird Erfahrung als die beste Lehrmeisterin beschrieben. Andererseits wird sie als Lehrmeisterin von Dummköpfen dargestellt, die unfähig oder nicht bereit sind, aus dem angesammelten Wissen oder aus den Lehren von Experten zu lernen. In der Gegensätzlichkeit der Sprichwortweisheiten spiegeln sich grundsätzliche Fragen über das menschliche Streben nach Intelligenz und über das Lernen aus Erfahrung wider, mit denen sich Philosophen und Sozialwissenschaftler seit langem beschäftigen.

Trotz der großen Begeisterung sind die Prima-facie-Beweise für eine aus dem Erfahrungslernen resultierende Organisationsverbesserung gemischt. Aktuelle Organisationen unterscheiden sich in ihren eingesetzten Praktiken, angewendeten Verfahrensweisen und Formen sicherlich deutlich von jenen, die vor hundert Jahren typisch für Organisationen waren. Nach den meisten Produktivitätskriterien sind heutige Organisationen effizienter als ihre Vorgänger. Gleichzeitig sind Erfahrungen häufig mehrdeutig, es ist unklar, welche Lehren daraus abzuleiten sind, und man kann nur schwer ermitteln, welchen Beitrag das Erfahrungslernen zu langfristigen Verbesserungen in Organisationen leistet. Die Ambiguität der Geschichte macht die Anpassung von Überzeugungen und Handlungen an die Erfahrung sowohl kompliziert als auch anfällig für Irreführungen (March a. Olsen 1975; 1995, Kap. 6).

Es gibt gut belegte Beispielfälle dafür, dass Organisationen bei der Anpassung an ihre Umwelt offenbar gescheitert sind. Die gescheiterten Versuche von Wirtschaftsunternehmen, erfolgreiche Praktiken von anderen Firmen nachzuahmen, sind ein wiederkehrendes Thema in der Organisationsforschung. Kriege liefern zahlreiche Beispiele für ein Phänomen, das mit der Schärfe eines nachträglichen Blicks nach organisationaler Blindheit aufseiten der Armeen aussieht. Die ungeheuer erfolgreichen amerikanischen Stahl- und Autobranche der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind in der zweiten Hälfte verkümmert. Das staatliche Schulsystem, einst der ganze Stolz der USA und weltweit beneidet, hat sich in eine Peinlichkeit verwandelt. Dem politischen System in den USA ist es schwergefallen, sich an den Rückgang des Wohlstands und der Macht zu Beginn des 21. Jahrhunderts anzupassen.

In diesem Buch wird der große Einfluss des Erfahrungslernens und die umfangreiche Nutzung von Erfahrung als Grundlage der Anpassung und für den Aufbau von historischen Geschichten und Modellen durchaus anerkannt, aber es befasst sich insbesondere mit den Problemen, die mit dieser Art des Lernens verbunden sind. Die Essays argumentieren, dass, obgleich Individuen und Organisationen eifrig bemüht sind, durch Erfahrung an Intelligenz zu gewinnen, die Schlussfolgerungen, die auf diesem Eifer beruhen, häufig fehlgeleitet sind. Die Probleme hängen zum Teil mit korrigierbaren Fehlern menschlichen Schlussfolgerns zusammen, aber mehr noch mit Eigenschaften der Erfahrung, die das Lernen daraus erschweren (March 2008, Kap. 5). Von daher ist das Buch ein bisschen zurückhaltender als einige andere, was die Möglichkeiten des Erfahrungslernens betrifft (Kolb 1984; Sternberg a. Wagner 1986; Kayes 2002). Es ermittelt einige Mehrdeutigkeiten und Fehlerquellen, die der Erfahrung innewohnen.

## **Prolegomenon**

Die Ideen, denen ich in diesem Buch nachgehe, spiegeln drei ziemlich unterschiedliche wissenschaftliche Traditionen wider. Die erste ist die Tradition der wissenschaftlichen Organisationsforschung. Diese Tradition stützt sich insbesondere auf die Wirtschaftswissenschaft, Psychologie, Managementforschung, Soziologie, Politikwissenschaft, Verwaltungslehre und künstliche Intelligenz. Die Vertreter dieser Schule sind zum überwiegenden Teil kartesianisch, naturwissen-