

James G. March

Zwei Seiten der Erfahrung

Wie Organisationen
intelligenter
werden können

Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2016

ISBN 978-3-8497-0119-2 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8043-2 (ePUB)

ISBN 978-3-8497-8029-6 (PDF)

© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Copyright 2010 by Cornell University Press. Published by arrangement with Cornell University Press, Ithaca, NY, USA.

Dieses Werk wurde vermittelt durch die Literarische Agentur Thomas Schlück GmbH, 30827 Garbsen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH · Vangerowstraße 14 · 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 · Fax +49 6221 6438-22 · info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort von Torsten Groth	7
Vorwort zur deutschen Ausgabe	12
Dank	13
1 Das Streben nach Intelligenz	15
Prolegomenon	16
Zwei Bestandteile der Intelligenz	19
Erfahrungslernen	20
2 Lernen durch Erfolgswiederholung	25
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
3 Lernen durch Geschichten und Modelle	46
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
4 Die Generierung von Neuem	71
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
5	Die Lektionen der Erfahrung	90
	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
	Literatur	106
	Über den Autor	125