

Günther Ortman

Falten und Spandrillen

Über das Andere der Organisation

1. Ordnung und Chaos

Zwei nur scheinbar einfache, nur scheinbar selbstverständliche Ausgangspunkte: *Erst* sei das Chaos, *dann* die Ordnung,¹ und: Ordnung und Chaos schließen einander aus – *tertium non datur*.

Chaos aber – die Geltung eines Etwas als Chaos – gibt es erst, wenn und seitdem es Ordnung gibt, fast möchte man sagen: mit einer gewissen Nachträglichkeit im Verhältnis zu Ordnungsbildung. Ich ziehe vor, Ordnung und Chaos als gleichursprünglich aufzufassen – als Resultat einer Scheidung und, näherhin, Faltung, welche die Welt *uno actu* in Ordnung und Chaos zerlegt. (Vorher gab es ein Ungeschiedenes, so, wie es im Ursprungsmythos der Iatmul in Neu Guinea vor der Trennung von Festland und Wasser Schlamm gab.²) Das wiederum impliziert: Es handelt sich um ein je *spezifisches* Chaos, das so entsteht, ganz und gar abhängig von der »zugehörigen« Ordnung. Die Figur der Falte – dazu unten, in Abschnitt 5 mehr – impliziert außerdem: Es gibt weder reine Ordnung noch reines Chaos, sondern: Kontamination. Chaos sickert auch nach der Scheidung/Faltung in die Ordnung ein (und umgekehrt). *Tertium datur*.

Tertium datur: Duale wie Ordnung/Chaos können kontradiktorische, konträre, kontrastierende und komplementäre Duale im Sinne Géza Révész' sein. Révész hält die Dichotomie von Ordnung und Chaos für einen kontradiktorischen Dual, beide Seiten schließen einander aus. Es gelte: *tertium non datur* (anders als bei konträren Dualen, »die neben ihrer Gegensätzlichkeit auch Gemeinsamkeiten aufweisen«, kontrastierenden, die fließende Übergänge zeigen, und komplementären, deren beide Seiten zwar scharf unterscheiden, aber »miteinander unzertrennlich verbunden« sind³).

1 Man denke nur an Hobbes' Gründungsmythos vom Naturzustand als Krieg aller gegen alle oder an diese Formulierung Arnold Gehlens: »Das Chaos ist ganz im Sinne ältester Mythen vorauszusetzen und *natürlich*, der Kosmos ist göttlich und *gefährdet*.« Arnold Gehlen, *Anthropologische Forschung*, Reinbek 1961, S. 59.

2 Vgl. Gregory Bateson, *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, Frankfurt a. M. 1981, S. 25.

3 Géza Révész, *Die Trias. Analyse der dualen und trialen Systeme* (= Bayerische Aka-

Ich werde das *tertium non datur* auch für die Opposition von Ordnung und Chaos nicht akzeptieren. Schon Grauzonen – im Jargon der Philosophen: *penumbra*, Halbschatten – sind ein Drittes. Auf meinem Schreibtisch etwa herrscht ein Mittelding, man könnte auch sagen: eine Mischung aus Ordnung und Chaos, Ordnung, von Chaos kontaminiert (und *vice versa*), und was ich da Chaos nenne, hängt ganz und gar davon ab, was ich Ordnung nenne.

Für das Andere der Organisation bedeutet das: Organisation und Desorganisation sind gleichursprünglich, und: Es gibt keine Desorganisation ohne Organisation.

2. Was heißt ›Organisation‹? Und was daher ihr Anderes?

Und: Was ›Desorganisation‹ und was ›das Andere der Organisation‹ heißen kann, hängt davon ab, was mit ›Organisation‹ gemeint ist – *in situ*, in Ansehung je besonderer Fälle, und situationsübergreifend, im Sinne eines allgemeinen Organisationsbegriffs. Schon Letzteres, und darauf beschränke ich mich hier, ist ein weites Feld.

- Der Name ›Organisation‹ wird auch heute noch oft als Synonym für *irgendeine* Art von Ordnung oder Struktur genommen.⁴ Das ist nicht die Organisation der Organisationstheorie, in deren Fokus vielmehr die moderne Organisation liegt, die wir besonders mit Namen wie Max Weber und Frederick Winslow Taylor verbinden, mit Chester Barnard und Herbert A. Simon, um nur die Älteren zu nennen. Heute sagen wir: Da geht es um soziales Handeln, das, wenn auch von Zufällen begleitet und beeinflusst,
- (mehr oder weniger erfolgreich) auf Zwecke und Zweckrationalität ausgerichtet ist,
- *dazu* Strukturen (= Sets von Regeln und Ressourcen) etabliert, die also
- Resultate einer um Zweckmäßigkeit bemühten, reflektierten Strukturierung und
- einer Eigendynamik der resultierenden sozialen Systeme mit ihren eigensinnigen Systemimperativen und -erfordernissen sind,
- sozialer Systeme, denen in der Moderne mehr und mehr Akteurs-

demie der Wissenschaften. Philosophisch-historische Klasse. Sitzungsberichte 1956, Heft 10), München 1957, S. 13, 15.

- 4 Zum Beispiel von Humberto R. Maturana/Francisco J. Varela, *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, Bern/München 1996, S. 49ff.

eigenschaften zugewachsen sind – Stichworte: korporative Akteure, juristische Person, *corporate personhood*.

Sowohl dieses soziale Handeln als auch dessen Resultat – Organisiertheit und sodann ein organisiertes Sozialsystem – pflegt man ›Organisation‹ zu nennen: das Erzeugen und das Erzeugnis; das Ordnen, die resultierende soziale Ordnung – und mehr oder minder zweckmäßig geordnete soziale Systeme.

›Das Andere der Organisation‹ kann dann bedeuten: das Andere des Organisierens, das Andere der Organisiertheit oder das Andere der sozialen Systeme (und korporativen Akteure) namens ›Organisationen‹.

Das Andere des *Organisierens*, des um Zweckmäßigkeit bemühten Ordners, hieße dann etwa: die Dinge – genauer: die Regeln und Ressourcen – sich selbst – oder der Evolution – überlassen, philosophisch gesprochen: ein »Vermögen-nicht-zu«⁶ ausüben; sich den Kräften der Situation überlassen;⁷ das Bemühen um Zweckmäßigkeit und Ordnung unterlassen; Wildwuchs zulassen; die Dinge laufen lassen; Geschehen lassen. Wenn man die Intentionalität des Ordners zum unverzichtbaren Merkmal erhebt, ist schon die Rede von Selbstorganisation im Sinne der Komplexitätstheorie eine *contradictio in adiecto*. Emergente Ordnungen scheiden aus. Schon an dieser Stelle ist indes der Hinweis angebracht, dass ein Organisieren ohne – beträchtliche! – Elemente des Geschehenlassens und der Selbstorganisation nicht möglich ist, nicht einmal denkmöglich.⁸

Als das Andere intendierter *Organisiertheit* – einer Eigenschaft sozialer Handlungs- und Kommunikationszusammenhänge – kann, wenn

5 Der – im Kern instrumentelle – Organisationsbegriff Max Webers gilt einem »auf Durchführung und Erzwingung der Ordnungen gerichteten Handeln« eines »Verwaltungsstabes«. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1972, S. 154; vgl. ebd., S. 549. Was wir heute Organisationen im Plural, also organisierte soziale Systeme nennen, kommt bei Weber unter Termini wie ›Verbände‹, ›Betriebe‹, ›Erwerbsunternehmen‹ u. a. vor, und die am ehesten zugehörige Struktur heißt bei ihm bekanntlich ›Bürokratie‹.

6 Vgl. Giorgio Agamben, *Homo sacer. Die souveräne Macht und das nackte Leben*, Frankfurt a. M. 2002, S. 55–59.

7 Vgl. François Jullien, *Über die Wirksamkeit*, Berlin 1999.

8 Zu bedenken ist, dass nicht einmal *rule following* ohne Rest aus den Intentionen der Regelsetzer, auch nicht in Verbund mit den (Folgsamkeits-)Intentionen der Regelbefolger, erklärt werden kann, weil sich erst in der Interaktion und mit einer konstitutiven Nachträglichkeit entscheidet, ob ein Handeln als Regelbefolgung zählt. Vgl. Günther Ortman, *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt a. M. 2003, S. 262ff.

man mit Luhmann⁹ die Formalität moderner Organisationen für wesentlich erachtet, schon Informalität gelten. In jedem Falle wird man an Frederick Winslow Taylors tradierte Arbeitsweisen mit ihrer »wirren Masse an Faustregeln und ererbten Kenntnissen«¹⁰ denken, an Desorganisiertheit in allen möglichen Facetten. Auch, *nota bene*, der Organisationskultur kommt dann diese Eigenschaft zu. Sie besteht ja, mit Luhmann¹¹ gesprochen, aus nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen – aus dem Anderen einer Organisation, die bei Luhmann¹² ihrerseits aus Entscheidungen und nichts als Entscheidungen besteht. Für die Idee, dass ein gewisses Chaos zu dulden sei, steht in der Organisationstheorie das Konzept der »organisierten Anarchie« oder das »Mülleimer-Modell der Entscheidung« von Cohen, March und Olsen¹³. (Für die Idee, dass Chaos, selbstverständlich nur: kreatives Chaos, zu fördern sei, steht besonders der Name Tom Peters.¹⁴) Auch die komplexitätstheoretische Idee einer Ordnung am Rande des Chaos wird heute für Organisations- und Managementfragen fruchtbar gemacht.¹⁵

Als das Andere der *Organisationen, Plural*, kommen *prima vista* in Betracht: deren Umwelt (einschließlich der »inneren Umwelt«, nämlich der Organisationsmitglieder); der Markt – man denke nur an die Anarchie des Marktes bei Marx oder an die institutionenökonomische Opposition von Markt und Hierarchie;¹⁶ oder auch individuelle Akteure: je nachdem, ob man das soziale System »Organisation« entlang der Dichotomie »außen/innen«, »Steuerung via Preise/via Anweisung« oder »individuell/korporativ« unterscheidet. Wenn man mit Habermas auf die Unterscheidung verständigungsorientierter *versus* strategischer Kommunikation abhebt, kann man, wie es Habermas zunächst durchaus im

9 Vgl. Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin 1995.

10 Frederick Winslow Taylor, *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München u. a. 1913, S. 32f.

11 Vgl. Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 2000, S. 239ff.

12 Vgl. Niklas Luhmann, »Organisation«, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988, S. 165–185, hier bes. S. 166.

13 Michael D. Cohen/James G. March/Johan P. Olsen, »A Carbage Can Model of Organizational Choice«, in: *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 1972, S. 1–25; vgl. James G. March/Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice*, Bergen 1976.

14 Vgl. Thomas J. Peters, *Kreatives Chaos: Die neue Management-Praxis*, Hamburg 1988.

15 Vgl. Ralph D. Stacey, *Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen*, Stuttgart 1997; Shona L. Brown/Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston (Mass.) 1998.

16 Vgl. Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York 1975.

Sinn hatte, die Lebenswelt als das Andere der Organisation auffassen (und muss sich dann den Einwand gefallen lassen: »In Organisationen tobt das Leben«).¹⁷

Und so weiter. Der Unterscheidungskriterien sind unendlich viele. Max Webers Rechenhaftigkeit, Aktenmäßigkeit, Legitimationsgeltung (kraft Satzung/kraft Tradition etc.), Amtshierarchie etc. können ebenso in Anschlag gebracht werden wie, auf abstrakterer Ebene, der oben erwähnte Gesichtspunkt der reflexiven Strukturation – mit jeweils anderem Anderen.

Tatsächlich kann eine – sehr kursorische – Geschichte der Organisationstheorie als Reflexion der Erfahrungen geschrieben werden, die mit dem Anderen der modernen Organisation gemacht wurden.

3. Erfahrungen mit dem Anderen der Organisation – und deren theoretische Verarbeitung

Um nur einige Stationen zu nennen: Das Scientific Management hat die Tradition als das Andere der Organisation entdeckt und außer Kraft zu setzen versucht, die Human-Relations-Bewegung der informalen Organisation Anerkennung verschafft, Herbert Simon die menschliche Rationalität in ihrer Begrenztheit in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt, der soziologische Neo-Institutionalismus die extern, nämlich von »der Gesellschaft« an die Organisationen herangetragenen Erwartungen und Rationalitätsmythen, die neue Institutionenökonomik den Opportunismus der Akteure im Verbund mit asymmetrischer Information, die Organisationskulturforschung organisationale Normen, Werte, kulturelle Praktiken, Artefakte und die jeweils implizierte symbolische Ordnung, machttheoretische Ansätze die Mikropolitik in Organisationen, die Kritik der politischen Ökonomie der Organisation *sensu* Klaus Türk¹⁸ lebendige Kooperation, Assoziation und Reziprozität, Niklas Luhmann die Umwelt und das Reich der nicht via Organisation und Entscheidung reduzierten Komplexität, Kontingenz und Unsicherheit.

17 Willi Küpper/Günther Ortman, »Vorwort: Mikropolitik – Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme«, in: dies. (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988, S. 7–9, hier: S. 7. Zur einschlägigen Habermaskritik vgl. Axel Honneth, *Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie*, Frankfurt a. M. 1985, S. 307ff., 328f.; Hans Joas, »Die unglückliche Ehe von Hermeneutik und Funktionalismus«, in: Axel Honneth/Hans Joas (Hrsg.), *Kommunikatives Handeln*, Frankfurt a. M. 1986, S. 144–176; für eine Entgegnung vgl. Jürgen Habermas, »Entgegnung«, in: Honneth/Joas, *Kommunikatives Handeln*, S. 327–405.

18 Vgl. Klaus Türk, »Die Organisation der Welt«. *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*, Opladen 1995.

Die jüngere Organisationsforschung hat geradezu ein Faible für alles entwickelt, was darüber hinaus als Anderes, als Jenseits, als eingeschlossenes Ausgeschlossenes der Organisation in Betracht kommt: bürokratische *circuli vitiosi*,¹⁹ Abweichungen,²⁰ brauchbare Illegalität,²¹ die Notwendigkeit von Regelverletzungen,²² Improvisation, die noch der älteren Organisationslehre als das Gegenteil von Organisation galt, Fehler, Störungen, Scheitern, Desaster, »normale Katastrophen«,²³ Vergessen, Ignoranz, asymmetrische Information, Zustände, die wesentlich Nebenprodukte sind, also nicht – und auch oder erst recht nicht organisational – direkt intendiert werden können,²⁴ die Gabe im Unterschied/ Gegensatz zum angeblich in Organisationen alleinseigmachenden Tausch,²⁵ Emotionen, ein »Schattensystem« hinter der legitimen Ordnung respektive Fassade,²⁶ die Organisation von Scheinheiligkeit²⁷ und so manches andere.

Die wachsende Einsicht in die Nicht-Ausschließlichkeit einschlägiger Dichotomien findet – in Theorie und Praxis – auch Ausdruck in neologistischen, liebgewonnene Ordnungsweisen (ver)störenden Oxymora wie etwa *adhocracy*, *mass customization*, *prosumers*, *co-opetition*, *globalization*, *intrapreneurship*, organisierte Anarchie,²⁸ geplante Evolution, evolutionäres Design, geplante Emergenz u. a. In den letzteren drei Figuren macht sich das zunehmende Bewusstsein von der manchmal dringenden Notwendigkeit geltend, die Dinge laufen/wachsen/sich entwickeln zu lassen – sie nicht über das Knie direkter Intentionalität und *manageability* zu brechen.

19 Vgl. Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, London 1964.

20 Paradigmatisch: Joseph Bensman/Israel Gerver, »Crime and Punishment in the Factory. The Function of Deviancy in Maintaining the Social System«, in: *American Sociological Review* 28 (4), 1963, S. 588–598.

21 Vgl. Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, S. 304ff.

22 Vgl. Ortmann, *Regel und Ausnahme*.

23 Charles Perrow, *Normale Katastrophen. Die unvermeidlichen Risiken der Großtechnik*, Frankfurt a. M./New York 1987.

24 Vgl. Jon Elster, *Subversion der Rationalität*, Frankfurt a. M. 1987, S. 141–209. Vertrauen, Loyalität und Anerkennung sind »Elster-Zustände«.

25 Vgl. Günther Ortmann, *Als Ob. Organisationen und Fiktionen*, Wiesbaden 2004, S. 128ff.; Markus Göbel/Günther Ortmann/Christiana Weber, »Reziprozität – Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht«, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz (= Managementforschung*, Bd. 17), Wiesbaden 2007, S. 161–206.

26 Vgl. Stacey, *Unternehmen am Rande des Chaos*, S. 3–7.

27 Vgl. Nils Brunsson, *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester 1989.

28 Vgl. Cohen/March/Olsen, »A Carbage Can Model of Organizational Choice«.

4. Zwei Gruppen von Metaphern

Die Metapher für das Andere von Organisation und Management als Vehikel von Machbarkeit, Intentionalität und Zweckrationalität ist: Humus, begrifflich ausbuchstabiert unter Titeln wie Organisationskultur oder -klima, im Jargon der neuen Institutionenökonomik: Transaktionsatmosphäre.²⁹ Freiräume, Spielräume, *bottom up* statt (nur) *top down*, *intrapreneurship*, *sharing*, *caring*, Jazzorchester als Vorbild oder Metapher für Organisationen, die Improvisation zulassen und zu schätzen wissen.

Eine zweite, damit zusammenhängende Metapherngruppe stellt auf das Andere einer mit Größe, Unbeweglichkeit und Hierarchie assoziierten Organisation ab: *small is beautiful*, Zelte statt Paläste, *grassroots*, *mavericks*, *advocati diaboli*, *open source*, *open innovation*, *crowd sourcing*, Rand als Quelle von Innovation,³⁰ Heterarchie, *communities of practice*, deren praktisches Wissen und Können und deren Praktiken dem hierarchisch oktroyierten, kanonisierten Regelwerk durchaus zuwiderlaufen oder jedenfalls (nicht nur Erfüllung, sondern auch) Modifikationen, Ergänzungen und gar Ersetzungen bescheren.

Man beachte, dass alles, was hier als mögliches Anderes der Organisation namhaft gemacht wird, nicht wirksam, nicht ›ein für allemal‹ aus Organisationen exkludiert werden kann, vielmehr als deren eingeschlossenes Ausgeschlossenes auftritt und auftreten muss, *und* dass es sämtlich *im Rahmen* eines wenn auch umsichtigeren, weniger engstirnigen Rationalitätsverständnisses verbleibt.

Umsichtiger und weniger eng – damit ist vor allem gemeint: das Bewusstsein, *erstens*, dass rigide Exkommunikationen, reine Scheidungen, die glatte Exklusion des Anderen der Organisation ihre Funktionsfähigkeit nicht fördern, sondern gefährden, und *zweitens*, dass es ein Jenseits der Intentionalität, des Intendierten, des Design *inmitten* des intendiert Gestalteten gibt, das geradezu als nicht-bedachte, nicht-intendierte, unvorhergesehene und sodann verdrängte Folge des Gestaltens wiederkehrt. Dafür schlage ich zwei weitere Metaphern vor, die in der Organisationstheorie weniger geläufig sind: Falte und Spandrilie.

29 Vgl. Williamson, *Markets and Hierarchies*, S. 9–37.

30 Vgl. Sabine Lederle/Christian Gärtner, »Innovationen am lunatic fringe: Ist der Rand die Heimat der Innovation?«, in: Andreas Bergknapp/Christian Gärtner/Sabine Lederle (Hrsg.), *Sozioökonomische Organisationsforschung*, München/Mehring 2008, S. 106–142.

5. Falten

Die Metapher der Falte³¹ erlaubt, dreierlei zu denken: die *Gleichsprünglichkeit* der beiden Seiten von Oppositionen wie Ordnung und Chaos, die notwendige Möglichkeit der *Kontamination* der einen durch die andere und – dazu gleich, im 6. Abschnitt mehr – die Spandrileneigenschaft so mancher via Faltung konstituierten Seite. Hier ist eine Fürsprache für die Figur der Falte in sieben Punkten:³²

1. Was ich, um es an einem Beispiel aus der Anreiz-Beitrags-Ordnung von Organisationen zu erläutern, mit Hilfe der Faltenmetapher zum Ausdruck bringen möchte, ist dieses: Wenn wir den ›motivationalen‹ Raum eines Akteurs oder einer Organisation mittels der Unterscheidung Indifferenz/Initiative in zwei Hälften teilen, dann dürfen wir uns diese Teilung nicht wie einen eisernen Vorhang denken, sondern als Resultat einer Faltung. Die beiden Teilräume sind nicht hermetisch gegeneinander geschlossen, sondern es kann, da sie Falten *eines* Ganzen, *eines* Raumes sind, jederzeit etwas von einem in den anderen Teilraum einsickern. (Das ist bekanntlich selbst bei den eisernen Vorhängen zwischen Ost und West immer wieder geschehen.) Ja, es ist streng genommen nicht denkbar, dass Faltungen vollkommen reine Scheidungen zu Wege bringen. Der Inhalt des einen Raumes wird stets, wie residual auch immer, durch winzige Tropfen aus dem anderen Raum ›verunreinigt‹ sein – Initiative durch Indifferenz, Indifferenz durch Initiative. Das eine bedarf notwendig des Supplements, der Ergänzung, durch das andere. Wenn die Motivation der Mitglieder mittels Geld von den Organisationszwecken abgekoppelt, also eine Zone der Indifferenz errichtet worden ist, innerhalb derer sie tun, was von ihnen erwartet wird, dann bedarf es immer noch des Engagements für Geld und übrigens, im Dienste organisationaler Funktionstüchtigkeit *und* im Dienste der eigenen Würde und Überlebensfähigkeit, eines residualen Engagements für die Arbeit, die zu tun ist.
2. Wer etwas Kompliziertes expliziert haben und sehen möchte, was es impliziert; wer ein Argument entfaltet; wer einen Fehler ausbügeln möchte; wer ein breit gefächertes Angebot schätzt; wem Vielfalt vor Einfalt geht: der hat sich der Metapher der Falte schon bedient und eine Vielfalt von Falten schon begrüßt – wenn es nicht zu unor-

31 Vgl. Gilles Deleuze, *Die Falte. Leibniz und der Barock*, Frankfurt a. M. 2000.

32 Ich greife auf Formulierungen aus Günther Ortmann, *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung*, Wiesbaden 2009, S. 172ff. zurück. Dort mehr, auch zur Nähe der Figur der Falte zum *re-entry sensu* Spencer-Brown und Luhmann und zum *Supplément sensu* Derrida.

dentlich oder unübersichtlich wird. Denn *pli* heißt Falte, und Komplikationen verweisen schon darauf, dass es mit der Simplizität der Falte schnell ein Ende haben kann. Dann ist Entfaltung, Entwicklung eines Arguments gefragt, die Auslegung eines Textes, vielleicht die Glättung von Widersprüchen, die in dieser Metaphorik also ihrerseits als Falten figurieren. Allzu glatte Präsentationen allerdings erregen ähnliches Misstrauen wie geliftete Haut. Ungereimtheiten wegzubügeln ist das verpönte Geschäft der Rhetorik, Botox der Kommunikation. Theorie soll es leisten, Komplexität zu verstehen. Komplexe adaptive Systeme heißen die Objekte des Interesses der avanciertesten Theorie, die mit derlei befasst ist, der Komplexitätstheorie.³³ In *Regel und Ausnahme* habe ich die Anwendung von Regeln, ihre Applikation, im Sinne ihrer situativen Umwendung und Hinwendung zu den besonderen Bedingungen jeweils einzigartiger Situationen interpretiert, im Sinne einer (notwendigen) Wende also. Auch die Replikationen empirischer Forschung und die Multiplikationen der Mathematik gehen auf die Metaphorik der Falte zurück.³⁴

3. Wer diese Brille erst einmal aufgesetzt hat, sieht Falten überall. Die Erde: erkaltetes, in Falten gelegtes Magma über glutflüssigem Kern. Unsere Haut, Grenze unserer Körpers: eine Falte – keine dem übrigen Körper äußerliche, von ihm getrennte Hülle, sondern eine einhüllende Ausfaltung eben dieses Körpers, dessen übrige äußere und innere Ein- und Ausstülpungen ich übergehe (selbst Arme und Beine sind, vom Fötus aus gesehen, Ausstülpungen). Die Haut selbst aber ist ihrerseits eine permeable Membran nicht dadurch, dass jemand Löcher in sie hineingestanz hat, sondern dadurch, dass in ihrem Werden Ein- und Ausstülpungen angelegt wurden, die lebhaften Grenzverkehr erlauben.

Außen zeigt unsere Haut bekanntlich Spuren dieses Werdens. Am bekanntesten ist der von Francis Galton als untrügliches Merkmal entdeckte Fingerabdruck, einzigartige Konfiguration von Faltungen, wegen seiner Einzigartigkeit zum Anzeichen unbestreitbarer Identität und zum Paradigma der Identifikation geworden – Paradigma der Spur und des Spurenlesens, mittels dessen die Fährtenleser dieser Welt, die Jäger, die Pfadfinder, die Detektive, die Ärzte, die Archäologen (und findige Unternehmer und Manager auf der Suche nach Gelegenheiten!) der undurchsichtigen Realität immerhin Indizien ablesen, die sich entziffern lassen. In Abb. 1 gebe ich eine

33 Vgl. Stacey, *Unternehmen am Rande des Chaos*.

34 Vgl. George Lakoff/Rafael E. Núñez, *Where mathematics come from: How the embodied mind brings mathematics into being*, New York 2000.

Variante wieder, die 1985 als Logo der von Jean-François Lyotard als Gast-Kurator konzipierten Ausstellung »Les Immatériaux« im Centre Pompidou gewählt worden war. Darin ist bereits die Figur der Falten in Falten realisiert – eine Form der Verschachtelung, die weitergetrieben werden und dabei enorme Komplexität annehmen kann.

Der Samen, in den der werdende Organismus eingehüllt ist, aus dem er sich entwickelt; der in den sich entfaltenden Kokon gefaltete Schmetterling; die Lebensringe von Bäumen; die Erd- und Gesteinsschichten, deren Auffaltungen Erdbeben verursachen können; die Wellen des Meeres, die im Falle solcher Beben zu Tsunamis sich steigern können, Faltungen in gigantischer Bewegung, in New Orleans 2005 und in Fukushima 2011 wie ein Sinnbild sich überschlagender Entwicklungen in der Hypermoderne; die Wellen der Dünen- und Wüstenlandschaften ebenso wie die Formen und Muster von Muschel- und Schneckenschalen, sämtlich Hervorbringungen zirkulärer, rekursiver Verursachung, wie Hans Meinhardt in seinem schönen Buch »Wie Schnecken sich in Schale werfen«³⁵ gezeigt hat: Sie alle sind Beispiele aus der Natur für Ein- und Ausschlässe, die durch Faltung, durch Ein- und Ausstülpungen gebildet werden. Ja: »Ich bin«, sagt Merleau-Ponty mit Blick auf das Bewusstsein, »eine Falte, die sich im Sein gebildet hat und auch wieder verschwinden kann.«³⁶ Es ist, als ob Origami ein Weltbauprinzip wäre.

4. Die Menschen haben sich in ihren Produktionen dessen bedient, von Büchern aus gefalteten Papierbögen bis zu Computerprogrammen mit ihren Verschachtelungen. Etagen in einem Haus sind genau darin Falten, dass sie nicht gegeneinander abgeschlossen sind, sondern über Treppen gleichsam umgebogene Wege von einem Stockwerk in das andere erlauben. Am Centre Pompidou verläuft die berühmteste dieser Verbindungen außen: das gewaltige Rollband, das im Logo des Hauses (s. Abb. 1) vor dem senkrechten Schriftzug *Centre George Pompidou* als über die Etagen führende Diagonale angedeutet ist.
5. Seit jeher diente die Architektur von Gebäuden als Sinn- und Vorbild für hierarchische Ordnungen, dann auch und besonders für organisationale Hierarchien, und auch für sie gilt: Von einer Ebene zur anderen muss es, bei aller Trennung, die Kontinuität der Falte geben. Reine Diskontinuität hieße Funkstille zwischen den Ebenen. Ende der Kommunikation und Kooperation, Ende der Befehlsketten – Ende der Herrschaftsverhältnisse. Organisationen sind Systeme aus

35 Hans Meinhardt, *Wie Schnecken sich in Schale werfen. Muster tropischer Meeres-schnecken als dynamische Systeme*, Berlin/Heidelberg/New York 1997.

36 Maurice Merleau-Ponty, *Phänomenologie der Wahrnehmung*, Berlin 1966, S. 252.

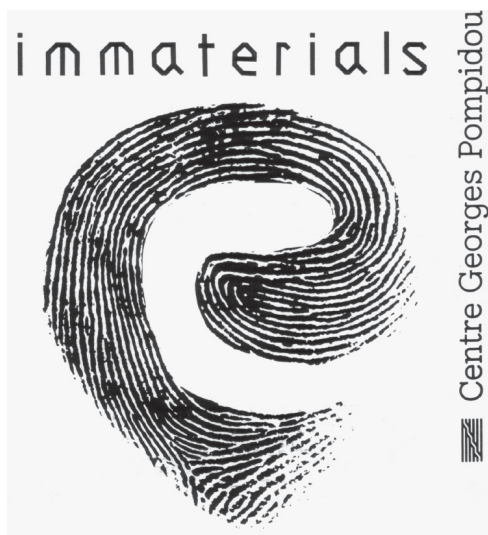


Abb. 1: Logo der Ausstellung »Les Immatériaux« im Centre Georges Pompidou vom 28.3.–15.7.1985.

ineinander verschachtelten Falten, nicht, oder nur im dysfunktionalen Falle, aus Isolierzellen – obwohl inmitten dessen auch Schottenbildung vorkommt und *in Grenzen* funktional sein kann. Damit erhöht sich das Abstraktionsniveau, auf dem die Figur der Falte fruchtbar zu machen ist. Da kommt einiges zusammen: Hierarchien und Herrschaft als Macht[ent]faltungen; Organisationen als Labyrinth, die ja nichts anderes sind als unübersichtlich gefaltete Anlagen, in denen man besser einen Ariadnefaden zur Hand hat; fraktale, modulare und Netzwerk-Organisationen, die sämtlich von der Figur der Falten innerhalb von Falten zehren – selbst der Faden von Spinnennetzen folgt einer besonderen, besonders wichtigen Form des Faltens, nämlich der Spirale, die man zur Helix (Wendel) weiterentwickeln – entwickeln – kann; und schließlich, als auf die Spitze getriebene Form der Ein- und Verwicklung, das Moebius-Band und die von Charles Sabel postulierte »Moebius-strip Organization«,³⁷ in der man Innen und Außen überhaupt nicht mehr ohne Weiteres unterscheiden kann, von Giorgio Agamben für ein neues Verhält-

37 Charles Sabel, »Moebius-strip Organization and Open Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conception and Execution in a Volatile Economy«, in: Pierre Bourdieu/James S. Coleman (Hrsg.), *Social Theory for a Changing Society*, Boulder/San Francisco/Oxford 1991, S. 23–54.

nis von Nation, Volk und Territorium vorgeschlagen.³⁸ Auch die Figur der *embeddedness*, von Karl Polanyi,³⁹ Mark Granovetter⁴⁰ und Anthony Giddens⁴¹ in Anspruch genommen, um eine Vorstellung davon zu geben, wie Organisationen oder »die Wirtschaft« sich in die übrige Gesellschaft einfügen, muss, recht besehen, als Figur der Faltung verstanden werden, weil Einbettung ja niemals hermetische Einkapselung, Entbettung niemals reine Ausgliederung heißen kann. Allerdings können dann *Grade* der Einbettung unterschieden und kann *disembedding* als Vorgang solcher Ein- und Abkapselung aufgefasst werden, für Luhmann kulminierend in ausdifferenzierten, autopoietisch geschlossenen Teilsystemen wie Wirtschaft, Politik, Recht usw.

In der Netzwerktheorie kennt man schließlich das Konzept der »structural fold«,⁴² das auf die distinkte Netzwerktopologie abstellt, die durch Überlappung zwischen kohäsiven Gruppenstrukturen entsteht – und spezifische Vorteile der Falte mit sich bringt: »Actors of the structural fold are multiple insiders, facilitating familiar access to diverse resources.«⁴³

6. Mit Blick auf organisationale und organisationsübergreifende Regel-, also Ordnungswerke lässt sich dies so fortspinnen: Jedes Mal geht es um ein komplexes, unübersichtliches, schwindelerregendes, irgendwie zirkulär angeordnetes Spiel der Differenzen zwischen Innen und Außen des Regelwerks. Die *Anwendung* von Regeln ist (mit-)konstitutiv für deren Bedeutung. Organisationen funktionieren nicht auf Basis allein von Regelbefolgung, sondern auf der Basis von Regelbefolgung und -verletzung. Regelverletzungen sind eine *notwendige Möglichkeit*, notwendig für das Funktionieren von Organisationen. Gewalt anzuwenden ist verboten, aber dieses Verbot hängt vollständig ab vom Gewaltmonopol des Staates. Das Innere des Rechtsstaats erweist sich als gigantische Faltung rechtloser, gewaltdurchsetzter Verhältnisse, nicht derart, dass es nun keine Gewalt mehr gibt und geben darf, sondern derart, dass Gewaltanwendung nurmehr dem Staat erlaubt ist, und zwar vor allem, um Gewaltan-

38 Vgl. Giorgio Agamben, *Mittel ohne Zweck. Noten zur Politik*, Freiburg/Berlin 2001, S. 31.

39 Vgl. Karl Polanyi, *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, Frankfurt a. M. 1978, S. 87ff., 363f.

40 Vgl. Mark Granovetter, »Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness«, in: *American Journal of Sociology* 91 (3), 1985, S. 481–510.

41 Vgl. Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford 1990.

42 Balázs Vedres/David Stark, »Structural Folds: Generative Disruption in Overlapping Groups«, in: *American Journal of Sociology* 115 (4), 2010, S. 1150–1190.

43 Ebd., S. 1150.

wendung aller seiner Bürger zu unterbinden. So können wir Organisationen als Ein- oder Ausfaltungen aus der nicht-organisierten Gesellschaft verstehen, nicht derart, dass es im Inneren der Organisationen kein Chaos mehr gibt und geben darf, sondern derart, dass die Duldung und gar Förderung von Chaos, die Duldung von Regelverletzungen nurmehr in Abhängigkeit von den Funktionsanforderungen und Machtverhältnissen der Organisation gewährt wird. Vielfalt – *manifold* – ist dann ein erwartbares Resultat der Bindendifferenzierung von Organisationen im Dienste der Reduktion bedrohlicher Umweltkomplexität.

7. Man kann auf dieser Linie die beiden großen Hälften der berühmten »Doppelkonzession der bürgerlichen Gesellschaft«,⁴⁴ Gesetz und Vertrag, und näherhin: Eigentum und Vertrag, aus der Warte einer Theorie der Zugehörigkeit sehen, die den Prozess der Faltung ins Auge fasst, in dem die Welt der Dinge, der Rechte und der Pflichten in Eigenes und Fremdes, Mein und Dein, mir oder dir *Gehörendes* zerlegt wird.⁴⁵ Man kann den Prozess der Konstitution und *Anerkennung von Organisationen als korporative Akteure*, wie er in der Figur der juristischen Person längst seinen rechtlichen Ausdruck gefunden hat, als neue Ent- und Einfaltung dessen auffassen, was in der Gesellschaft die Klasse der – zurechnungs-, verantwortungs-, haftungsfähigen – Akteure im Gegensatz zu Nichtakteuren ausmacht.

Wenn, wie es oft der Fall ist, einer der beiden Seiten der Vorzug in puncto Aufmerksamkeit, Relevanz und/oder Wert gegeben wird, impliziert das: Die im Dunkeln sieht man nicht – nicht die individuellen Akteure, die im Verhältnis zu den korporativen dramatisch an Macht einbüßen, nicht die, denen nichts gehört, nicht die Fremden, nicht die Anderen. Das erlaubt, den Übergang zu machen zur Figur der Spandrinne. Sie sieht man ebenfalls nicht oder nicht leicht, und es ist das Verdienst von Stephen Jay Gould, sie uns wie die andere Seite einer Kippfigur sichtbar gemacht zu haben. Faltungen, so ließe sich sagen, haben das Potenzial, Spandrinne hervorzubringen.

44 Günther Teubner, »Ist das Recht auf Konsens angewiesen? Zur sozialen Akzeptanz des modernen Richterrechts«, in: Hans-Joachim Giegel (Hrsg.), *Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften*, Frankfurt a. M. 1992, S. 197–211, hier: S. 200.

45 Vgl. Deleuze, *Die Falte*, S. 173ff.

6. Spandrillen der Organisation

»Spandrels – the tapering triangular spaces formed by the intersection of two rounded arches at right angles [...] – are necessary architectural by-products of mounting a dome on rounded arches.«

Gould/Lewontin⁴⁶

Spandrillen fasse ich mit Gould als das Andere einer via Adaption zustande kommenden Ordnung auf – als das Andere adaptiver Effekte.⁴⁷ Form, Funktion und Verhalten eines Organismus, heißt es in den populärsten Versionen der Evolutionstheorien, sei das Resultat eines absichtslosen Optimierungsprozesses, nämlich der natürlichen Auslese, bewerkstelligt durch den Kampf zwischen einzelnen Organismen, die nichts als ihren eigenen Reproduktionserfolg anstreben und es, eben dadurch, doch zu mehr bringen, nämlich zu guten »Entwürfen« von Organismen, zum Reproduktionserfolg *der Art*. Ist es ein Wunder, dass Organisationstheoretiker in ihrem Bemühen, Organisationen als *rational*e Ordnungen theoretisch zu retten, der Verführung erlegen sind, sich auf den Flügeln dieser mächtigen Idee in die Lüfte zu schwingen, indem sie Organisationen an die Stelle von Organismen setzten? Wo sie sich doch auf diese Weise über zwei ihrer hässlichsten Probleme erheben zu können glaubten, das Problem der beschränkten Rationalität und das der beschränkten Tugend der handelnden Akteure?

Die bekannte Kritik daran (Stichwort u. a. Vererbung à la Mendel/à la Lamarck) möchte ich hier auf sich beruhen lassen und mich – getreu der hegelschen Maxime immanenter Kritik: »Die wahrhafte Widerlegung muß in die Kraft des Gegners eingehen und sich in den Umkreis seiner Stärke stellen«⁴⁸ – *for the sake of the argument* von der Konzession leiten lassen, die Evolution von Organisationen *gehobte* dem adaptivistischen Programm.

Selbst dann – selbst unter dieser dem Adaptionismus denkbar wohlgesonnenen Annahme – hätten wir es mit einer Fülle von Phänomenen zu tun, die wir *nicht* der erfolgreichen Anpassung selbst zurechnen können, sondern als *nicht-adaptive Nebenfolgen* der Anpassung auffassen müssen, ohne *a priori* das eine vom anderen scheiden zu können. Ich will mit einer solchen Argumentation nicht zu verstehen geben,

46 Stephen J. Gould/Richard C. Lewontin, »The spandrels of San Marco and the Panglossian paradigm: a critique of the adaptionist programme«, in: *Proceedings of the Royal Society of London. Serie B* 205, S. 581–598, hier: S. 581.

47 Ab hier folge ich weitgehend Ortmann, *Regel und Ausnahme*, S. 231–235.

48 Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Wissenschaft der Logik II*, in: ders., *Werke*, Bd. 6, Frankfurt a. M. 1969, S. 250.

die ›Bauweisen‹ von Organisationen folgten am Ende doch den – lediglich modifizierten – Gesetzmäßigkeiten à la biologische Evolution. Wohl aber rechne ich, wie Gould, damit, »daß Systemen mit ähnlicher Struktur, die offenkundig nach unterschiedlichen Regeln funktionieren, gleiche allgemeine Prinzipien zugrunde liegen«. ⁴⁹ Nicht die Regeln der natürlichen Selektion, wohl aber solche allgemeineren Regeln lassen sich vielleicht auf Organismen *und* Organisationen beziehen. Und *eine* solche allgemeinere Regel könnte Goulds Prinzip der Unvollkommenheit sein, das er Panda-Prinzip genannt hat – zu Ehren seines Lieblingsbeispiels, des falschen Daumens beim Pandabär. Der Panda war vor langer, langer Zeit Fleischfresser, und sein anatomisch echter Daumen wurde damals »unwiderruflich auf [...] eingeschränkte Bewegungsfähigkeit festgelegt«. Als er sich auf Ernährung durch Bambus umstellte – ein Fall Darwinscher Anpassung an Umweltveränderungen! –, hätte er den Daumen dringend gebraucht, konnte ihn aber nicht wieder umgestalten und musste sich mit einem Ersatz behelfen, einem vergrößerten Sesamknöchelchen des Handgelenks. ⁵⁰ Auch den einmal entwicklungsgeschichtlich festgelegten, nämlich: eingeschränkten Daumen des Panda, hinderlich, wie er ist – wie er *geworden* ist –, bewahrt die Geschichte: das ist die Botschaft. Auch die entwicklungsgeschichtlich festgelegte Schreibmaschinentastatur QWERTY, ⁵¹ auch entwicklungsgeschichtlich festgelegte Weisen der Arbeitsteilung – etwa zwischen Mann und Frau oder zwischen ausführender und dispositiver Arbeit – bewahrt die Geschichte manchmal sehr lange: das ist die Analogie für Organisationen.

Mehr noch: Der Retention fiele auch anheim, was Gould Exaptationen und näherhin Spandrillen zu nennen pflegt. Als Spandrilie definiert das Lexikon den Bogenwinkel zwischen einer Bogenlinie und der meist rechteckigen Umrahmung, etwa an einem Gebäude. Wenn die Evolution, dieser ›blinde Uhrmacher‹, einer Intention folgte, der Intention etwa: Maximierung des Reproduktionserfolges der Art, dann wären Spandrillen, was wir in den Sozialwissenschaften unintendierte Nebenfolgen nennen. Es müsste sie selbst dann geben, wenn die Natur im Prinzip nichts anders täte, als den Reproduktionserfolg zu maximieren.

»Alle Organismen entwickeln sich als komplexe und untereinander verknüpfte Ganzheiten, nicht als lockere Bündnisse getrennter Teile, von

49 Stephen J. Gould, *Bravo, Brontosaurus. Die verschlungenen Wege der Naturgeschichte*, Hamburg 1994, S. 73.

50 Vgl. ebd., S. 65–84, Zitat: S. 67.

51 Vgl. Paul A. David, »Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History«, in: William N. Parker (Hrsg.), *Economic history and the modern economist*, Oxford/New York 1986, S. 30–49.

denen jeder für sich durch die natürlich Auslese optimiert würde. Jede adaptive Veränderung muß außerdem zusätzlich eine Reihe Spandrillen oder nicht-adaptive Nebenprodukte hervorbringen. Diese Spandrillen können später zu einer zweiten Nutzung »kooptiert« werden. Aber wir würden einen ungeheuren logischen Fehler begehen, wollten wir behaupten, daß diese zweite Nutzung die Existenz einer Spandrilie erklären könne. Ich kann eines Tages erkennen, daß mein *Lieblingsbumerang* wundervoll in den gebogenen Raum meiner *Eßzimmerspandrilie* paßt, aber Sie würden mich für ziemlich albern halten, wollte ich Ihnen auseinandersetzen, die Spandrilie existiere, um den Bumerang aufzunehmen. Ähnlich bauen *Schnecken* ihre *Häuser*, indem sie eine Röhre um eine Achse der *Spirale* winden. Dieser geometrische Prozeß hinterläßt entlang der Achse einen leeren zylindrischen Raum, der *umbilicus* genannt wird. Einige Schneckenarten verwenden den *umbilicus* als Brutkammer, um Eier zu lagern. Aber der *umbilicus* entstand als nicht-adaptive Spandrilie, nicht als Anpassung für den Reproduktionserfolg. Die allermeisten Schnecken nutzen ihre *umbilici* weder zum Brüten, noch überhaupt für irgendetwas.«⁵²

Wer nun wollte bestreiten, dass auch und erst recht Organisationen »sich als komplexe und untereinander verknüpfte Ganzheiten [entwickeln], nicht als lockere Bündnisse getrennter Teile, von denen jeder für sich durch die natürliche Auslese optimiert würde«? Fließbänder machten spezifische Zwischenlager erforderlich, aber nur obsessive Apologeten würden behaupten, *darin* bestünde einer ihrer adaptiven Erfolgsfaktoren. Gleichwohl konnten diese Zwischenlager später, in einer sekundären Nutzung, als Puffer für den Fall von Streiks gebraucht werden. Die Existenz dieser Art Lager aber ist nicht aus ihrer Eignung für diese Reduktion der Streikanfälligkeit zu erklären. Sie wurden denn auch zügig abgebaut, als es mit der *just-in-time*-Produktion die Möglichkeit dazu gab und die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wurde, und die Streikrisiken wurden auf andere Weise reduziert (in Deutschland durch Änderung des Arbeitsförderungsgesetzes). Max Webers Ordnungsmenschen, Niklas Luhmanns Meister der parasitären Entscheidung, informelle Gruppen, viele Formen betrieblicher Sozialleistungen – sie alle sind in ihrer Genese besser als Spandrillen denn als Erfolgsfaktoren der Anpassung zu verstehen.

Das hindert nicht, dass auch sie »später zu einer zweiten Nutzung »kooptiert« werden«, und das macht die Lage unübersichtlicher. Es leistet adaptionistischen Erklärungsmustern Vorschub, als könne »die-

52 Stephen J. Gould, »Ultra-Darwinismus. Die Evolutionstheorie zwischen Dogmatismus und Offenheit«, in: *Lettre International*, Nr. 38, 1997, S. 82–90, hier: S. 90.

se zweite Nutzung die Existenz einer Spandrilie erklären«. Informelle Gruppen waren ein notwendiges Nebenprodukt formaler Organisation – dass sie ihrerseits zum Vehikel der Produktivitätssteigerung *via* Pflege der sozialen Bedürfnisse und Kontakte gemacht werden konnten, war eine sekundäre Entdeckung oder Erfindung der zwanziger Jahre.

Qualifikations-, Autonomie- und Kreativitätslücken der Arbeitenden sind, auf ähnliche Weise, Spandrillen tayloristischer Arbeitsteilung, auf die der Blick zunächst aber nicht fiel, weil er auf die schönen Bogenlinien konzentriert war, die damals von den Zeit- und Bewegungsstudien und den gilbrethschen Chronozyklogrammen geliefert wurden.

Der *umbilicus* inmitten des Schneckenhauses ergibt sich als Negativ des Gehäuses. Wenn wir diese Metaphorik ernstnehmen, dann können wir Spandrillen der Organisation als ihr Negativ bestimmen: Monotonie als Negativ der Arbeitsteilung, die Trägheit von Organisationen als Negativ ihrer Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit,⁵³ die Riskanz von High-Tech-Systemen *à la* Perrow⁵⁴ als Negativ der Automatisierung mittels fester Kopplungen und komplexer Interaktionen, die Streikempfindlichkeit von *just-in-time*-Systemen als Negativ ihrer logistischen Vorzüge. Sie können als Hohlräume organisierten Entscheidens und Handelns gelten wie der *umbilicus* als Hohlraum des Schneckengehäuses. Das macht darauf aufmerksam, dass Ausleseprozesse, selbst wenn sie einer evolutionstheoretischen Orthodoxie gehorchten, Wirkungen zeigen *müssten*, die nicht – nach dem Motto: »whatever is, is right« – den Charakter von Anpassungserfolgen haben. Das schon wäre eine herbe Enttäuschung für ökonomistische Hoffnungen auf die Evolutionstheorie, inmitten ihrer ureigenen Stärke.

Die solche Hoffnungen hegen, neigen vermutlich zu der Erwiderung, entweder würden Spandrillen im Zuge zukünftiger Evolution noch getilgt respektive angepasst oder sie seien bereits, zusammen mit den adaptiven Effekten, also gerade als Teile einer Ganzheit genommen, nichts als Einschreibungen der Anpassung, die es zu unübertrefflichen Ganzheiten gebracht habe. Ihnen sollte zu denken geben, dass es sehr wohl überlebenstüchtige Schnecken ohne *umbilicus* gibt – und auch solche, die ihn *nicht* zur Eierablage nutzen. Es erhalten eben »die *von der Geschichte auferlegten Beschränkungen* bei der Erklärung der evolutionären Bahnen über die Zeit eine ebenso große Bedeutung wie die unmittelbaren Vorteile der Anpassung.«⁵⁵

53 Vgl. Michael T. Hannan/John Freeman, »The Population Ecology of Organizations«, in: *American Journal of Sociology* 82 (5), 1977 S. 929–964; dies., »Structural Inertia and Organizational Change«, in: *American Sociological Review* 49 (2), 1984, S. 149–164.

54 Vgl. Perrow, *Normale Katastrophen*.

55 Gould, »Ultra-Darwinismus«, S. 83f., Herv. G.O.

Und solche Beschränkungen sollten in der vergleichsweise winzigen Zeit, die Organisationen für ihre Entwicklung bisher gewährt wurde, keine Rolle spielen? Wichtige Fälle sind unter Titeln wie Lock In, Pfadabhängigkeit und Trajektorien namhaft gemacht worden.⁵⁶

Organisationen ließen sich dann allenfalls (wenn man den Adaptionsismus für einen Augenblick konzidiert) als Netze positiver Ausleseeffekte begreifen – mit lauter Löchern namens Spandrillen. Das, versteht sich, ist ein gefährlicher Gedanke. Denn: »Ein Netz können Sie auf zwei Arten definieren, je nach Ihrem Standpunkt. Normalerweise würden Sie sagen, dass es ein Gerät mit Maschen ist, das zum Fischfang dient. Sie können aber auch, ohne groben Verstoß gegen die Logik, das Bild umkehren und ein Netz so definieren [...]: eine Ansammlung zusammengeschnürter Löcher.«⁵⁷

56 Und Stephen Gould selbst hat übrigens in der in Fußnote 49 zitierten Publikation, die mir erst bekannt wurde, nachdem ich das Phänomen des Lock In an Paul Davids berühmtem Beispiel der QWERTY-Tastatur von Schreibmaschinen erläutert hatte, das QWERTY-Keyboard als illustrierende Analogie für seine Idee der von der Geschichte auferlegten Beschränkungen herangezogen. Vgl. Günther Ortmann, *Formen der Produktion, Organisation und Rekursivität*, Opladen 1995, S. 152ff., 253f.; Gould, *Bravo, Brontosaurus*, S. 65ff.

57 Julian Barnes, *Flauberts Papagei*, Zürich 1987, S. 52.