

## **Anhang: Methoden und Beschreibung der untersuchten Firmen**

---

### **Interviews**

#### **Auswahl der Interviewpartner**

Insgesamt wurden 20 leitfadengestützte Interviews mit Gründern oder langjährigen Mitarbeitern von Umweltdienstleistungsfirmen durchgeführt. Bei den ersten acht Interviews begleitete mich der Umweltnaturwissenschaftler Christian Pohl. Durch seine umweltnaturwissenschaftliche Kompetenz und Vertrautheit mit dem Feld wurde der Einstieg massiv erleichtert. Die Interviews dauerten ein bis zwei Stunden und wurden auf Band aufgenommen und transkribiert. Die Transkription erfolgte wörtlich inklusive der Notation von Pausen. Zur besseren Leserlichkeit wurden die Transkriptionen sprachlich geglättet, sofern damit für die Interpretation keine Entstellungen einhergingen. Die Interviews wurden in zwei Phasen im Frühjahr 2001 und im Frühjahr 2002 durchgeführt. Dazwischen lag eine erste Feldforschungsphase. Der Fragebogen wurde jeweils aufgrund der Firmenhomepages leicht sowie aufgrund der ersten Feldforschungsergebnisse für die zweite Interviewphase stärker modifiziert.

Die Firmen habe ich auf der Basis des Dienstleistungsverzeichnis der Beratungsfirmen im Umweltbereich des SVU-ASEP, des nationalen Verbandes von Umweltdienstleistern ausgesucht (SVU-ASEP, 2001). 2001 waren 199 Mitglieder des SVU mit Firmenzugehörigkeit, Anzahl Mitarbeitern und Arbeitsschwerpunkten aufgeführt. Das Dienstleistungsverzeichnis des SVU als Ausgangsbasis beinhaltet alle Firmen, die sich selbst durch Mitgliedschaft beim SVU als Umweltdienstleistungsfirma bezeichnen und es ermöglicht die Auswahl von Firmen aufgrund

von Größe und Spezialisierung. Die Bezeichnung „Umweltdienstleistungsfirma“, die als allgemeine Bezeichnung aller hier diskutierten Firmen gewählt wurde, wurde diesem Verzeichnis entnommen. Nicht alle Firmen bezeichnen sich selbst so, es handelt sich also um eine Fremdbezeichnung, die sich aufgrund der Verbandsmitgliedschaft ergibt. Die Mitgliedschaft beim SVU und damit die Aufnahme in das Dienstleistungsverzeichnis ist personenbezogen. Die Mitgliedschaft eines Firmenmitarbeiters beim SVU kann durchaus strategischen Interessen entspringen. Die Firmen, die im Verzeichnis aufgenommen sind, müssen sich deshalb nicht vollumfänglich als Umweltdienstleistungsfirmen verstehen. Innerhalb des SVU wurden Diskussionen darüber geführt, ob Personen- oder Organisationsmitgliedschaft vorgezogen werden soll. Man entschied sich für Personenmitgliedschaft um kontrollieren zu können, ob die betreffende Person tatsächlich den Aufnahmekriterien des SVU entspricht. Es sollte damit vermieden werden, dass sich große Firmen „einfach ein Ökomäntelchen umlegen“ (Interview mit einem früheren SVU-Präsidenten). Allerdings führte dies zum Effekt, dass große Firmen nur eine Person als Mitglied beim SVU anmeldeten, die dann stellvertretend für die Firma bis zu „256 Schwerpunkte“ auswies (ebd.). Die aufgeführten Spezialisierungen sind deshalb eher solche der Firmen als der Personen.

Bei den ausgewählten Firmen wurden die Interviews jeweils mit einer möglichst an der Gründung beteiligten Person durchgeführt, da es ein Anliegen war, den Übergang von Biographien in die Firmen und die Entwicklung der Firmen durch die Interviews nachzuzeichnen. Eine solche Linearität der Erzählung war in einzelnen Fällen jedoch nicht möglich. Dies betraf Fälle, in denen die Gründer die Firma verlassen haben (Lambda-consult) oder die Umweltabteilung einige Zeit nach der Firma geschaffen wurde (Xi-tech, Zeta-consult). In diesen Firmen habe ich langjährige Mitarbeiter (Lambda-consult) oder Gründer der Umweltabteilungen (Xi-tech, Zeta-consult) interviewt. Einige Interviewte gründeten ihre jetzige Firma, haben jedoch schon früher in anderen Umweltdienstleistungsfirmen gearbeitet oder diese gar gegründet (Kappa-consult, Delta-consult). In einem Fall ist der Interviewte (Ypsilon-consult) Gründer einer Umweltdienstleistungsfirma, arbeitet heute jedoch in einer Organisationsberatungsfirma, die nicht mehr Mitglied beim SVU ist. Die Person wurde jedoch ausgesucht, da sie für die Professionalisierungsgeschichte des SVU wichtig ist, und durch den Aussteigerstatus eine interessante Ergänzung des Samples darstellt. Eine weitere Person wurde ausgewählt, weil sie bei den FachFrauen Umwelt (FFU) tätig ist. Der FFU spaltete sich vom SVU ab, um eine Alternative zum männerdominierten SVU zu gründen.

## Beschreibung des Samples

Die Auswahl der interviewten Firmen erfolgte durch theoretisches Sampling (Strauss, 1991, 70f.). Die Interviewpopulation habe ich nicht aufgrund ihrer Repräsentativität der Grundpopulation ausgewählt, sondern aufgrund folgender analytisch spezifizierter Merkmale: Im Vordergrund stand die Anforderung, dass die Firmen einerseits das gesamte Spektrum existierender Umweltdienstleistungsfirmen in Größe, Alter und Spezialisierung abdecken sollten. Um die intersystemische Lage der Organisationen herausarbeiten zu können, wurde ein Schwergewicht auf Firmen gelegt, die die folgenden Kriterien erfüllen: Sie sollten erstens in ihren Arbeitsfeldern möglichst *breit* sein und zweitens sollten sie möglichst *wissenschaftsnah* sein und *nicht* vorgefertigte, wenig wissensintensive, hoch standardisierte und technisierte Produkte erstellen. Im Dienstleistungsverzeichnis sind kleine, wenig diversifizierte und junge Firmen (nach 1990 gegründet) übervertreten. Aufgrund der oben genannten Kriterien bin ich deshalb von der repräsentativen Verteilung der Firmen abgewichen.

Das Sample wurde so konstruiert, dass sich die Firmen in Größe und Alter ausgeglichen auf den jeweiligen Skalen verteilen. Die ältesten Firmen wurden in den 1950er Jahren (und damit noch vor der Entstehung des modernen Umweltdiskurses) gegründet. Vor 1970 gegründete Firmen entwickelten sich erst im Nachhinein zu Umweltdienstleistungsfirmen. Die jüngsten Firmen wurden erst in den letzten zehn Jahren gegründet.

*Abbildung 7: Tabellarische Darstellung des Samples nach Größe (gemessen in Anzahl der Mitarbeiter), inhaltlicher Ausrichtung und Gründungsjahr.*

Anzahl MA	0-10	10-20	20-50	50+
Firmen	6	5	5	4

Gegründet	Vor 1970	1970er	1980er	1990er
Firmen	3	3	9	5

Ausrichtung	-bio	-chem	-consult	-tech	-plan
Firmen	3	1	9	2	4

*Abkürzungen: M=Mitarbeiter. Ausrichtung: „-bio“ = biologisch ausgerichtete Firmen, „-chem“ = auf Chemie ausgerichtete Firmen, „-consult“ = auf Kommunikation und Organisation ausgerichtete Firmen, „-tech“ = technisch-ingenieurwissenschaftlich, „-plan“ = auf Planungen spezialisierte Firmen.*

Die Größe der Firmen korreliert mit der Ausdifferenzierung und dem Alter. Somit sind ältere, wie auch größere Firmen übervertreten. Die angeführte Mitarbeiterzahl entspricht dem Stand des Jahres 2001. Es kann im Regelfall davon ausgegangen werden, dass die Firmen relativ gleichmäßig seit der Gründung wuchsen. Vier Firmen hingegen sind in den 1990er Jahren geschrumpft, zwei davon wurden gar mittlerweile aufgelöst. Die Firmen wurden schließlich aufgrund ihrer Spezialisierung ausgesucht. Da im Zentrum der Arbeit die „interdisziplinäre“ Verortung der Firmen liegt, wurden vor allem solche mit einem breiten Themen-spektrum ausgesucht. Unter „interdisziplinär“ verstehe ich folgendes Minimalkriterium: Die Firmen arbeiten mit mehr als einer Methode oder sind in mehr als einem Arbeitsgebiet tätig.<sup>1</sup> Dennoch lassen sich den Firmen unterschiedliche Schwerpunkte zuordnen. Ich habe versucht, gleichermaßen Firmen mit ingenieurwissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen (in der Tabelle sind chemische und biologische Schwerpunkte getrennt), planerischen sowie Organisations- und Kommunikationsschwerpunkten auszuwählen.

## Anonymisierung des Materials

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Untersuchung der jüngsten Vergangenheit und gegenwärtigen Praxis profitorientierter Unternehmen handelt, habe ich das Material soweit wie möglich anonymisiert. Selbstverständlich sind alle Namen von Firmen und Firmenmitgliedern anonymisiert. Um der Leserin die Orientierung zu erleichtern, wurden die Firmen nach den Buchstaben des griechischen Alphabets benannt und mit einer Nachsilbe versehen, die das Hauptarbeitsgebiet der Firma anzeigt: „-chem“ bedeutet, dass die Firma auf das Gebiet chemischer Analysen spezialisiert ist. „-bio“ zeigt einen Schwerpunkt

---

1 Da der Disziplinenbegriff auf diese Firmen nicht anwendbar ist, greife ich zu dieser Minimaldefinition. In den Kapiteln 6 und 8 wird das Verhältnis von Firmen und „Interdisziplinarität“ weiter ausgearbeitet.

im Gebiet der Biodiversitätskartierung und -messung an. „-plan“ bedeutet, dass es sich um eine Firma handelt, die vorwiegend im Bereich der Planung tätig ist, „-tech“ verweist auf eine Spezialisierung in ingenieurwissenschaftlichen Expertisen, technischen Anlagen und Messung und „-consult“ schließlich werden diejenigen Firmen genannt, die umfängliche Expertise mit einer Betonung auf organisatorischen und kommunikativen Aspekten anbieten, ohne jedoch technische Ausführungen anzubieten. Die Bezeichnungen sollen nur als Richtungsangaben dienen. Die Firmen sind wie gesagt breit und lassen sich nicht auf diese Gebiete beschränken.

Außerdem wurden alle Namen von Projekten weggelassen und alle Verweise in Interviews oder Sitzungen auf andere Firmen, Ämter, sonstige Organisationen und Personen weggelassen. In den Interviews sind entsprechende Nennungen durch Beschreibungen [in eckigen Klammern] ausgewiesen. Ebenfalls zitiere ich aus internen wie auch aus publizierten Dokumenten (Projektberichte, Publikationen in wissenschaftlichen oder nicht-wissenschaftlichen Zeitschriften) ohne Quellenangabe. Ohne diese weitreichende Anonymisierung hätte die Arbeit nicht durchgeführt werden können. Die Verortung einzelner Aussagen im konkreten politischen Kontext wird dadurch manchmal erschwert, zugleich wird jedoch die Aufmerksamkeit von spezifischen Anlässen auf die allgemeinere theoretische Fragestellung gelenkt, was ein erwünschter Effekt ist.

### **Methodische Anmerkungen zu den biographischen Interviews**

Das Material der Interviews findet in zwei Formen Eingang in die Arbeit. Es bildet zuallererst das Material, auf dem die ganze historische Aufarbeitung der Entstehung und Entwicklung der Umweltdienstleistungsfirmen basiert (Kapitel 3-5). Außerdem fanden die Interviews in allen anderen Kapiteln als Ergänzung, Vertiefung und breiteren Abstützung des ethnographischen Materials Eingang. Die folgenden Anmerkungen beziehen sich auf die Verwendung des Materials für den historischen Teil.

Ziel dieses Teils ist es, eine Geschichte der Umweltdienstleistungsfirmen als intersystemische Organisationen in der Schweiz zu rekonstruieren. Da es bis anhin fast keine historische Arbeiten über Umweltdienstleistungsfirmen in der Schweiz gibt,<sup>2</sup> konnte ich nicht auf beste-

---

2 Für zwei Firmen liegt allerdings bereits historisches Material vor, für die eine in publizierter Form, für die andere als firmeninterne Festschrift. Um die Anonymität der Firmen zu gewährleisten, wird dieses Material hier

hendes Material zurückgreifen. Eine Auswertung schriftlicher Quellen aus Firmenarchiven hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

Die hier eingesetzte Oral History dient dazu, einige idealtypische Ereignisse aus der Sicht der Beteiligten zu rekonstruieren.<sup>3</sup> Die Firmen dürfen aus Rücksicht auf die Interviewpartner nicht erkennbar sein und allein diese Einschränkung widerspricht elementaren Anforderungen an Geschichtsschreibung. Hier werden nur Firmen und Biographien von Personen als *typische oder atypische Ereignisse* erkennbar. Dies ermöglicht jedoch, dass biographische Kontingenzen in den Hintergrund treten und stattdessen die Strukturen der Erzählungen unabhängig von der Erzählerin in den Vordergrund rücken. Paradoxe Weise wird so mit einer Methode, die dafür entwickelt wurde, Personen ein Gesicht und eine Geschichte zu geben, eine abstrakte Erzählung über Organisationen erzählt.

Folgende Vorbehalte sind zu dieser Form der Oral History anzubringen: Zuerst einmal gilt, dass ich jeweils nur eine Person pro Firma interviewt habe.<sup>4</sup> Deshalb besteht keine Möglichkeit einer Triangulation der Erzählungen. Die jeweilige Erzählung muss als exemplarisch für die jeweilige Firma gelten. Personenbiographie und Firmengeschichte fallen zusammen. In vielen Fällen erfolgte die Gründung der Firma jedoch ohnehin durch eine einzige Person, so dass auch gar keine alternativen Geschichten verfügbar sind.

Zweitens haben einige der hier behandelten Firmen keine Geschichten, die von einer Person durchgehend miterlebt wurde, sei es wegen Auf trennung, Verkauf oder Übernahme der Firma. Da der Schwerpunkt hier auf der Biographie der Organisation und nicht der Personen liegt, habe ich versucht wenn immer möglich, bei der Interpretation vom Gesichtspunkt der Organisation her zu argumentieren.

Drittens handelt es sich nicht um eine Oral History mit dem Ziel einer Rekonstruktion von Lebensgeschichten, sondern mit dem Ziel einer Rekonstruktion von Firmengeschichten und den damit verknüpften Biographien, um einen bestimmten Typus von Organisationen zu porträtiere n. Es geht also hier deshalb nicht darum, möglichst alle biographi-

---

nicht zitiert, es dient jedoch als Ergänzung und Orientierungshilfe im Hintergrund.

- 3 Zur biographischen Geschichtsschreibung von Ingenieuren siehe das Sonderheft von „Bios“ (Füssl und Ittner, 1998) und dort insbesondere den Auf satz von von Plato (von Plato, 1998).
- 4 Die Ausnahmen bilden die Firmen Delta-consult und Omikron-consult, bei denen ich aufgrund der speziellen späteren Feldforschungssituation alle Gründungspersonen interviewt habe.

schen Details aufzuarbeiten, sondern die Biographien konsequent auf die Organisationen zu beziehen.

## Feldforschung

Ab Kapitel 6 beruht die Arbeit hauptsächlich auf Feldforschung, die in vier Firmen durchgeführt wurde. Die Feldforschung konnte nicht mit der erwünschten Konsistenz durchgeführt werden, was insbesondere Auswirkungen auf die Vergleichbarkeit der vier Firmen hat. Im Folgenden soll deshalb die Feldforschung zuerst allgemein und dann für jede der vier Firmen einzeln charakterisiert werden.

Feldforschung in Umweltdienstleistungsfirmen kann mit einem eingeführten Begriff als „studying up“ bezeichnet werden (siehe auch Hertz und Imber, 1995; Nader, 1972). Darunter wird die Untersuchung von Feldern verstanden, die in der gesellschaftlichen Hierarchie im Verhältnis zum Feldforscher höher gestellt sind. Die spezifischen Probleme des „studying up“ bestehen in der Schwierigkeit, die eigene Forschung öfters als in anderen Kontexten legitimieren zu müssen (und diesem Zwang durch die Feldforschungssituation dauernd ausgesetzt zu sein).<sup>5</sup> In der folgenden Feldforschung wurde das Problem dadurch abgeschwächt, dass ich als Adresse die ETH Zürich anführen konnte, die innerhalb der naturwissenschaftlich geprägten Umweltdienstleistungsfirmen über Reputation verfügt. In einer Firma, Rho-tech, verfügte ich über eine Gewährsperson, die mich einführte; in einer weiteren bestanden Kontakte über meinen Mitarbeiter Christian Pohl.

Von einem Feldforscher wird üblicherweise verlangt, dass er durch „going native“ in Ethnographien über die Kultur der Untersuchten „von innen“ berichten kann. Im Falle von Wissenschaftlern und Professiellen muss dies so verstanden werden, dass man die Arbeitsinhalte so weit versteht, dass man über „interactional expertise“ verfügt (Collins und Evans, 2002, 254). Collins und Evans verstehen darunter ein Wissen, das zwar nicht ausreicht, selbst einen Beitrag in diesem Feld zu machen, also ein solches Forschungsprojekt durchzuführen, das aber eine

---

5 Insbesondere innerhalb der ethnologischen Diskussion sind daran vielfältige theoretische Debatten über den Status ethnologischen Wissens geknüpft. Diese Diskussionen röhren von der früheren selbstverständlichen Differenz zwischen Beforschten und Forscherin. Wenn die Beforschten überhaupt lesen und schreiben konnten, so war ihnen der Zugang zu den Ergebnissen, die über sie gewonnen waren, auf andere Weise versperrt und damit nicht kritisierbar. Die darauf folgende „Krise der ethnographischen Repräsentation“ ist dokumentiert in Berg und Fuchs (1993). Die Wissenschaftsfor schung diskutierte ähnliche Probleme unter dem Stichwort „Reflexivität“ (Woolgar, 1988).

Interaktion im Feld ermöglicht, die von den Feldmitgliedern als feldspezifische Interaktion wahrgenommen werden kann. Aufgrund der bloßen Diversität der in den Firmen bearbeiteten Gegenstände, von Flussmodellierungen über Meinungsumfragen zur Nachhaltigkeitsbewertung von Firmen, ist eine solche „interactional expertise“ sehr schwierig zu erlangen. Ich profitierte erheblich von der Geduld der verschiedenen Projektmitarbeiter, die mir die Projekte verständlich machten. Ebenso konnte ich auf dauernde Mithilfe von Christian Pohl zählen, der viele falsche Vorstellungen meinerseits korrigierte. In den Graduiertenseminaren des Collegium Helveticum habe ich ein Training in den Grundlagen vieler Disziplinen genossen. Dennoch blieb meine „interactional expertise“ auf den verschiedenen Feldern sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, dass ich die Feldforschung alleine durchführte. Organisationen können parallel viele Dinge gleichzeitig bearbeiten. Insbesondere Projekt- oder Abteilungssitzungen, die den Hauptgegenstand dieser Ethnographie bilden, werden nicht Ethnographen zuliebe nacheinander abgehalten und sie werden auch nicht unter Berücksichtigung auf die Agenda des Ethnographen festgelegt. Projekte wurden vor Beginn meiner Feldforschung begonnen und nach Ende der Feldforschung beendet. Bei Projektlaufzeiten größerer, mithin interessanterer Projekte von zwei bis drei Jahren wäre es auch gar nicht möglich gewesen, diese von Beginn bis Ende zu begleiten. Die Erfassung des Geschehens blieb deshalb selektiv. Es werden somit keine vollständigen Projekte präsentiert, sondern nur Ausschnitte daraus. Durch die Fokussierung auf *Organisationen* und nicht *Projekte* als Untersuchungsgegenstand lässt sich dieser Nachteil jedoch kompensieren.

Alles in Sitzungen gewonnene Material wurde direkt in den Sitzungen mitgeschrieben. Die Sitzungsprotokolle sind zwar nicht wörtlich, aber doch Satz für Satz sinngemäß wiedergegeben. Von Pausen, Gesprächen am Arbeitsplatz, Exkursionen wurden jeweils kurze Zeit danach Feldprotokolle in der dritten Person angefertigt.

Die vier Firmen, in denen ich Feldforschung durchführte, zeichnen sich alle durch Forschungsnähe aus. Alle haben mit universitär beheimateten Forschungsinstituten zusammengearbeitet und Gelder von Forschungsförderungsorganisationen erhalten. Alle vier Firmen sind in ihrem Themen- und Methodenspektrum äußerst breit. Die Firmen unterschieden sich jedoch erheblich in Ausrichtung, Alter und Größe. Im Folgenden sollen die Firmen kurz porträtiert und die Feldforschung charakterisiert werden.

## Rho-tech: die Ingenieursfirma

Die Firma Rho-tech wurde in den 1960er Jahren gegründet. Ursprünglich handelte es sich dabei um eine Ingenieursfirma. Rho-tech verbreiterte relativ schnell ihren Arbeitsbereich auf Sicherheitsexperten und Umweltfragen und wuchs dabei langsam, aber stetig. Rho-tech hat weit über 100 Mitarbeiter, aufgeteilt in sieben Abteilungen an mehreren Standorten. Die Firma ist so groß, dass sich nicht alle Mitarbeitenden kennen. Als größte der hier porträtierten Firmen verfügt Rho-tech als einzige über ein Management, das kaum mehr an Projekten mitarbeitet. Dementsprechend hat sich auch in der Firmenkultur eine stärkere Wahrnehmung der Differenz zwischen Management und Projektbearbeitern eingestellt.

Meine Feldforschung bezieht sich hauptsächlich auf die Abteilung „Umwelt“, in der ca. 20 Personen arbeiten. Gemessen an den Ingenieurprojekten, die die Firma sonst durchführt, haben die Umweltprojekte ein relativ kleines Auftragsvolumen, sie sind sehr forschungsintensiv und abstrakt. Innerhalb der Firma wird denn der Umweltbereich auch als eher „abgehoben“ und „intellektuell“ gesehen, auch wenn er verglichen mit anderen Umweltdienstleistungsfirmen als relativ handfest und ingenieurnah gelten kann. Die Umweltabteilung wiederum ist in verschiedene Arbeitsfelder aufgeteilt. Die Projekte decken eine große Bandbreite ab, von Forschungsprojekten über Nachhaltigkeitsindikatoren zu Umweltverträglichkeitsprüfungen (UVP) und anderen baubegleitenden Maßnahmen. Viele Projekte der Firma sind arbeitsfeld- oder gar abteilungsübergreifend und die Firma ist stolz auf die „Interdisziplinarität“, die damit einhergeht. Seit einigen Jahren wird versucht, unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ die Firma konzeptuell zu integrieren.

Die Mitarbeiter von Rho-tech decken ein breites Altersspektrum ab. Einige, insbesondere in den leitenden Positionen, sind schon seit den 1960er Jahren in der Firma und stehen vor der Pensionierung. Der große Teil der Projektbearbeitenden ist jedoch, wie in den anderen drei Firmen auch, zwischen 25 und 40 Jahren alt. Die Fluktuation auf dieser Stufe ist bedeutend höher als bei den Mitarbeitern in den höheren Hierarchiestufen. Die Firma ist gegen außen betont apolitisch, von den hier porträtierten Firmen am ehesten einem klassischen Ingenieursideal verpflichtet, auch wenn (oder gerade weil) sie ihre eigene Identität gegen dieses Ideal aufgebaut hat.

Rho-tech war die erste Firma, bei der ich Feldforschung durchführte. Von Juni bis September 2001 verbrachte ich vier Tage in der Woche dort. Wegen der Größe der Firma beschränkte sich meine Forschung auf

die Umweltabteilung und Projekte, die maßgeblich in der Umweltabteilung durchgeführt wurden. Da ich durchgehend in der Firma anwesend war, hatte ich die Möglichkeit, das ganze Spektrum von Interaktionen am Arbeitsplatz über wöchentliche Koordinationsitzungen, Projektsitzungen bis zu Sitzungen von firmeninternen Arbeitsgruppen und Seminaren zu beobachten. Außerdem hatte ich die Möglichkeit an einem abteilungsübergreifenden Intensivseminar zum Thema „Nachhaltigkeit“ teilzunehmen.

### **Lambda-consult: Politikberatung auf allen Ebenen**

Lambda-consult ist mit ca. 40 Mitarbeitern die zweitgrößte der hier porträtierten Firmen. Sie wurde in den 1970er Jahren gegründet und ist auf Expertisen und Politikberatung im Umweltbereich spezialisiert. Die Gründer der Firma sind mittlerweile nicht mehr dort tätig. Lambda-consult wird von einer mehrköpfigen Geschäftsleitung geführt. Sie ist stärker politisch involviert als Rho-tech und übernimmt häufig Aufträge in politisch umstrittenen Fragen. Auch bei Lambda-consult arbeiten Ingenieure, allerdings sind Geographen und Ökonomen stark vertreten. Die Projekte von Lambda-consult sind jedoch allesamt konzeptueller Natur. Sie reichen von Evaluationen von Organisationen oder politischen Programmen, über politisch-ökonomische Analysen bis zur Erarbeitung von Indikatorssystemen. Die Firma ist in Bezug auf das Alter der Mitarbeiter wesentlich homogener als Rho-tech.

Die Feldforschung bei Lambda-consult war auf die Beobachtung von drei von der Firma vorgeschlagenen Projekten fokussiert. Die durchgehende Anwesenheit in der Firma war aufgrund von organisatorischen und Platzgründen nicht möglich. Von Mai bis Oktober 2002 nahm ich an den jeweiligen Projektsitzungen teil. Zusätzlich dazu wurde ich von den verschiedenen Projektmitarbeitern über den Fortgang der Projekte informiert und führte abschließend mit den Projektbearbeitern Interviews. Die Feldforschung konzentrierte sich deshalb auf die einzelnen Projekte, eine Verbindung zur Organisation herauszuarbeiten war nur punktuell möglich.

### **Delta-consult: Die virtuelle Firma**

Delta-consult wurde in den 1990er Jahren gegründet. Heute wird sie von vier „Partnern“ geleitet, die alle schon vor der Firmengründung in verwandten Organisationen tätig waren. Sie wurden als Physiker, Geograph, Ökonom und Maschinenbauer ausgebildet und hatten Erfahrungen als Berater im Umweltbereich, in der Entwicklungshilfe, der Orga-

nisationsberatung und in Umweltämtern. Die Firma hat neben den Partnern nur wenige Mitarbeiter und ist auf verschiedene Standorte verteilt. Dadurch ist sie als Organisation wenig materialisiert, sie ist „virtuell“, wie es die Geschäftsleiter formulieren. Die Mitarbeiter sehen sich vergleichsweise selten. Die Angestellten sind überwiegend einem Standort zugeteilt und arbeiten mit dem dortigen Geschäftsleiter zusammen. Stärker als bei den andern drei Firmen, sind die Projekte von Delta-consult an die persönlichen Interessen und Beziehungen der Partner gebunden. Erklärtermaßen soll diese Personenabhängigkeit in Zukunft verringert werden, damit die Firma stärker zusammenwächst. Durch die unterschiedlichen Hintergründe der vier Partner ist das Spektrum der Tätigkeiten gemessen an der Größe der Firma enorm breit. Die Projekte reichen vom Bau ökologischer Abwasserreinigungsanlagen über das Projektmanagement bis hin zu partizipativen Organisationsberatungen. Für Delta-consult sind die Begriffe der Nachhaltigkeit und der Systemdynamik die integrierenden Konzepte.

Da die Arbeit in der Firma Delta-consult weitgehend ortsunabhängig und statt über Projektsitzungen über Telefon und E-Mail abgewickelt wird, war die Feldforschung bei Delta-consult am ungewöhnlichsten. Mit der Geschäftsleitung habe ich die Idee entwickelt, meine Feldforschung zum Anlass für eine firmenhistorische Selbstreflexion zu machen. Für zwei von drei Hauptarbeitsfeldern, von der Firma als „Modellmoderation“ und „Entwicklungszusammenarbeit“ betitelt, wurden Workshops abgehalten. Diese wurden zusammen mit einem der Partner konzipiert und von mir geleitet. Sie wurden auf Band aufgenommen und transkribiert. In den Workshops stellten die Mitarbeiter eine Geschichte ihres Arbeitsgebietes als Erzählung und als Visualisierung dar. Gemeinsam erfolgte die Interpretation der verschiedenen Geschichten sowie eine Auswertung zur weiteren Entwicklung der Arbeitsgebiete. Die Workshops dienten der Firma als Standortbestimmung und Strategieplanung, mir dienten sie als Einblick in die Funktionsweise der Firma, da sich hier, anders als in Einzelinterviews, die Selbstverständigung der Firma beobachten ließ. Ergänzend konnte ich an verschiedenen Koordinationssitzungen der Partner teilnehmen und die Partner interviewen.

### **Omkron-consult: Kommunikation und Partizipation**

Die Firma Omikron-consult wurde in den 1980er Jahren gegründet. Wie die Firmen Delta-consult und Lambda-consult hat die Firma Omikron-consult ihre Wurzeln in den sozialen Bewegungen der 1970er und 1980er Jahre. Die Gründer von Omikron-consult stellen bis heute die Geschäftsleitung. Die Firma hat ca. 30 Mitarbeiter, deren Ausbildungen

von Biologie bis zu Geschichte reichen. Aufgrund des Firmenwachstums und des Alterns der Geschäftsleitung wird versucht, die Mitarbeiter stärker an der Leitung der Firma zu beteiligen. Omikron-consult ist spezialisiert auf Kommunikations- und Partizipationsprojekte. Der Umweltbegriff wurde in den letzten Jahren zur Selbstbeschreibung zunehmend vom Nachhaltigkeitsbegriff abgelöst.

Als ich die Firma Omikron-consult für eine Feldforschung anfragte, befand sie sich gerade in einem Organisationsentwicklungsprozess. Wie in der Firma Delta-consult war die Feldforschung deshalb auch ein Reflexionsmittel im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses. Omikron-consult war die zweite Firma, bei der ich vollzeitlich von Oktober bis Dezember 2002 anwesend war und dadurch alle Ebenen untersuchen konnte. Zugleich beobachtete und kommentierte ich für die Firma den gesamten Organisationsentwicklungsprozess. Dadurch war ich stark an organisationalen und weniger in projektbezogenen Sitzungen zugegen.