

4. Firmengründungen

Gemeinwohlorientierung oder Politisierung – kombiniert mit einer wissenschaftlichen Ausbildung – macht jemanden noch nicht zu einem Gründer einer Umweltdienstleistungsfirma. Weshalb wurden dann diese Firmen überhaupt gegründet? Wie entstehen Organisationstypen, die bislang unbekannt sind? Im Folgenden möchte ich zwei Gründungswege präsentieren. Ein erster Weg ist die Gründung neuer Organisationen aus Projekten. Der zweite Weg besteht in der Ausdifferenzierung neuer Abteilungen von bestehenden Bau- und Ingenieurfirmen. In beiden Fällen ist die Gründung auf den Aufstieg des Umweltdiskurses und der sozialen Bewegungen, die ihn propagierten, zurückzuführen. Aus dem Umweltdiskurs entstand ein neues intersystemisches „Feld“¹, das durch die Umweltdienstleistungsfirmen besetzt werden konnte.² Die Gründungen resultierten aus der Wahrnehmung einer Lücke. Die Lücke besteht in der Kombination wissenschaftlicher Expertise, die sich dem neuartigen Umweltbegriff anschließt und das gewonnene Wissen nicht einfach in die Wissenschaft zurückspielt, sondern an die Politik, andere Firmen oder NGOs verkauft.³ Die Kombination dieser Elemente beruht auf ei-

-
- 1 Den Feldbegriff verwende ich hier nur mangels geeigneter begrifflicher Alternativen. Damit soll jedoch entgegen der Verwendung des Feldbegriffs im Neoinstitutionalismus oder bei Bourdieu gerade nicht ein definierbares und begrenztes Feld bezeichnet sein, sondern ein offenes, dessen Grenzen nicht einmal erahnbar sind (siehe Kapitel 5.1).
 - 2 Hayagreeva Rao nennt drei Bedingungen, wie neue Organisationsformen entstehen können: a) neue Organisationsformen entstehen an „Schnittstellen multipler organisationaler Felder“, b) sie entstehen in „fragmentierten organisationalen Feldern“, also dort, wo verschiedene Organisationen (insbesondere Behörden) überlappende Zuständigkeiten haben, und sie entstehen c) in strukturierten organisationalen Feldern aus „konfliktorientierten sozialen Bewegungen“ (Rao, 2002, 335-338). Die Umweltdienstleistungsfirmen entsprechen in dieser Typologie Typus a).
 - 3 Detaillierter als ich es im Folgenden tun werde, arbeitet Michael Lounsbury die Entstehung von Recycling-Firmen zwischen Politik und sozialen Bewegungen heraus (Lounsbury, 1997; Lounsbury et al., 2003). Allerdings unter-

ner Neuorientierung von Wissen und ist deshalb kulturell zwar voraussetzungsvoll, erfordert hingegen auf organisatorischer Ebene nur wenig Voraussetzungen. Für die Gründung benötigt man kein Risikokapital, es braucht weder Maschinen, noch eine komplexe Organisationsstruktur und nur wenige Personen. Die beiden Gründungsvarianten zeichnen sich deshalb durch nur minimale Gründungsaktivitäten aus.⁴ Im ersten Fall wächst aufgrund relativ kontingenter Umstände aus einer Serie von Projekten eine Firma, im zweiten Fall erweitern bestehende Firmen ihr Spektrum auf neue Gebiete.

Die beiden Gründungsvarianten unterscheiden sich markant von der Standardvorstellung der Gründung von Organisationen und insbesondere von Unternehmensberatungsfirmen, die auf der Ebene von Kapitaleinsatz, Firmenstruktur und -größe mit den Umweltdienstleistungsfirmen vergleichbar sind. Die Gründung der Umweltdienstleistungsfirmen lässt sich nicht auf Eigenschaften der Gründerpersönlichkeiten zurückführen, wie es in der Gründungsforschung oft getan wird. Weder werden die Umweltdienstleistungsfirmen von typischen Unternehmertypen gegründet, noch verrät eine Typologie der Persönlichkeitsmerkmale etwas über die Spezifik von Umweltdienstleistungsfirmen als Organisationstypus.⁵ Zudem werden die Umweltdienstleistungsfirmen auch nicht von

scheiden sich die hier behandelten Firmen von den Recycling-Firmen dadurch, dass sie viel unterschiedlichere Praktiken unter einem Dach verbinden und es deshalb viel schwieriger ist, die Entstehung der Firmen an spezifische Gesetze und Verwaltungshandlungen zu binden, wie es Lounsbury tut.

- 4 Katz und Gartner nennen als Anzeichen für entstehende Organisationen die Darstellung von Gründungsintentionen, etwa durch Zeitungsannoncen zur Kapital- und Kundeneinwerbung oder durch Netzwerkbildung in professionellen Organisationen mittels Absolventenlisten von Studiengängen (Katz und Gartner, 1988). Beides trifft auf die Umweltdienstleistungsfirmen nicht zu.
- 5 Für Unternehmensgründungen in der Schweiz und eine Analyse der Gründungsmotive siehe Arvanitis (2001). Interessanter als die Betonung der typischen Motive des Entrepreneurs, wie Leistungsbereitschaft, Unabhängigkeitsstreben, Risikobereitschaft, Machtstreben (Klandt, 1984), sind die Überlegung von Peter Schallberger, der betont dass die für den Gründungserfolg individuelle Dispositionen zu denjenigen des Feldes passen müssen (Schallberger, 2003). Vor diesem Hintergrund ist die einzige Studie über Unternehmensgründungen im Umweltbereich im deutschsprachigen Raum von Sven Ripsas verwunderlich (Ripsas, 2001): Er kritisiert zuerst die Umweltbewegung für ihre Markt- und Kapitalismuspheobie, die auf die „völlig ungenügende Vermittlung des unternehmerischen Denkens im deutschen Bildungssystem“ zurückzuführen sei (ebd. 6). Dann stellt er verwundert fest, dass die Firmengründer „gar keine Vorurteile gegenüber dem Unternehmerstatus überwinden“ mussten (ebd., 19). Viel wahrscheinlicher ist,

statusshohen Personen der ehemaligen Arbeitgeber, die zu den ersten Auftragsnehmern werden, gegründet, wie es für Managementberatungen beschrieben wird: „Die nicht geschützte Bezeichnung Unternehmensberater“ gibt entlassenen Managern „die Möglichkeit, ihr Gesicht vor ehemaligen Kollegen und Freunden zu wahren“ (Dichtl, 1997).

4.1 Projektemacher

Um den ersten Typus der Firmengründungen zu beschreiben, möchte ich auf eine Figur zurückgreifen, die auf die Aufklärung zurückgeht: den Projektemacher. In Zedlers Universallexikon wird der Projektemacher folgendermaßen definiert:

„Projectenmacher, heißen insgeheim diejenigen, welche den Leuten dieses oder jenes Project, davon sie sich vor die Erfinder ausgeben, entdecken, und sie zu deren Ausführung unter scheinbaren Vorstellungen eines daraus zu erwartenden großen Gewinnstes anermuntern. Einem solchen muss man nicht gleich Gehör geben, weil sie insgeheim Betrüger sind, vielweniger Geld=Summen seinen hochherausgestrichenen Vorschlag damit auszuführen, geben, denn das und nichts anders ist es öftters, was solche Leute intendiren.“ (Zedler, 1732, 784)

Der Projektemacher, so wie er von Georg Stanitzek in einem Aufsatz porträtiert wird, ist eine Figur, die mit der Moderne⁶ auftaucht und deren Funktion darin besteht, die Moderne mittels „Verbesserungsvorhaben“ voranzutreiben (Stanitzek, 1987, 137).⁷ Er operiert überall, wo es etwas zu verbessern, zu flicken und basteln gibt, „gleichgültig, ob es sich nun um technische Problemlösungen der Energiegewinnung handelt, um die Einführung neuer Verfahren in der Landwirtschaft oder der Erziehung, um das Post- und Verkehrswesen, um Methoden der Pockenimpfung, um eine Reform des Strafvollzugs oder um die Bildung einer Weltregierung, um die Edition bedeutender Texte, oder die Einrichtung von Akademien, in welchen wiederum Projekte verfolgt werden sollen“ (ebd., 137). Im Gegensatz zur Wissenschaftlerin ist der Projektemacher ein Bastler, dessen Projekte sich in der Realität bewähren müssen, gerade deswegen aber viel weniger sauber und eindeutig gearbeitet sind. „Er

dass sich die Gründer eben gar nicht als diejenigen Entrepreneure sehen, als die sie grüne Kapitalismuskritik darstellt.

6 Unter „Moderne“ wird hier die Gesellschaftsformation verstanden, die durch funktionale Differenzierung geprägt ist.

7 Den Literaturhinweis verdanke ich Jürgen Fohrmann.

agiert auf soziale Gelegenheiten hin, statt blindlings auf dem von seinen idiosynkratischen Vorlieben definierten Feld mit den dort verfügbaren Optionen zu spielen“ (ebd., 145). Wegen seiner Beweglichkeit und seinem parasitären Status der Wissenschaft gegenüber, wird der Projektentwickler von seinen Beobachtern, wie man am Zitat aus Zedlers Lexikon ersieht, mit Misstrauen belegt.⁸

In diesem Sinne ist der Projektentwickler die Verkörperung der inter-systemischen Reparaturarbeit. Er personifiziert die Rolle, die man einnehmen muss, wenn man zwischen dem Wissenschaftssystem und anderen Teilsystemen unterwegs ist. Der Projektentwickler erlebt deshalb genau dann seinen Aufstieg, als sich das Wissenschaftssystem mit seiner disziplinären Arbeitsteilung ausdifferenziert. Denn die sich autonomisierende Wissenschaft hinterlässt Lücken, und diese nutzt der Projektentwickler für seine Zwecke.

Laut Stanitzek hat sich der Projektentwickler, im Gegensatz zur Moderne, die er ja angetrieben hat, nicht durchgesetzt (ebd., 147). Stanitzek hat sich getäuscht. Der Begriff des Projektentwicklers verschwindet, und so ist die Figur schwieriger erkennbar, was nicht bedeutet, dass sie verschwunden ist. In Umweltdienstleistungen findet er heute eine inhaltliche Entsprechung, weil auch hier nicht ein einziges Thema oder ein Gebiet bearbeitet wird. Der Umweltbegriff ermöglicht es, überall dort aktiv zu werden, wo funktionale Teilsysteme in Bezug auf die Umwelt zu Problemen führen. Von Ausstellungen über Kommunikationskampagnen, von Schadstoffmessungen bis zur Politikberatung wird ein weites Feld eröffnet.

Der Projektentwickler erlebt zudem eine Renaissance als allgemeine Rollendefinition im „neuen Kapitalismus“: Luc Boltanski und Ève Chiappello analysieren anhand von Managementratgebern den Wandel des Kapitalismus zwischen den 1960ern und 1990ern und postulieren eine neue „projektförmige Rechtfertigungsordnung“ (Boltanski und Chiappello, 2000, 134-240; Potthast, 2001). Der alte Kapitalismus war hierarchie- und marktbasiert, der neue ist projektbasiert und verwandelt die früheren Arbeitnehmer allesamt in Projektentwickler. Der Projektentwickler und die projektförmige Rechtfertigungsordnung entspringen einer Anpassung des Managementdiskurses an gesellschaftliche Veränderungen, die ursprünglich durch die sozialen Bewegungen der 1960er Jahre eingeführt wurden. Wie ich im Folgenden argumentieren möchte, entspringt

8 Derrida hat, von Lévi-Strauss ausgehend, die Differenz zwischen Wissenschaft und Basteln von der anderen Seite her aufgerollt: Der Ingenieur ist ein Mythos des Bastlers, der sich zwecks Selbstdefinition einen nicht-existierenden rationalen Diskurs imaginiert. In Wirklichkeit, so Derrida, ist auch Wissenschaft nur Bricolage (Derrida, 1990).

ein Teil der Umweltdienstleistungsfirmen dieser Renaissance der Projektemacher.⁹

Die Figur Projektemacher ist besser geeignet als die von den Betriebswirtschaften gebrauchte Figur des „Firmengründers“, um Gründungen von Umweltdienstleistungsfirmen zu beschreiben. Im Gegensatz zum heroischen Firmengründer ist der Projektemacher eine äußerst facettenreiche Figur. Er operiert von einer unsicheren Basis aus und seine Ziele sind mannigfaltig. Seine Unternehmungen sind nicht kapitalintensiv. Deshalb muss der Akt der *Firmengründung* gar nicht im Vordergrund stehen. Der Projektemacher braucht kein Risikokapital, er muss nicht zuerst eine Fabrik bauen oder eine Lagerhalle mieten, bevor er loslegen kann. Er verfolgt zumindest eine Zeit lang „Projekte“, die eine Vorform einer Firma darstellen. So ist er flexibler und weil nur seine eigene Existenz, diese dafür dauerhaft, auf dem Spiel steht, ist sein unternehmerischer Geist weniger mit dem Unternehmen als mit Unternehmungen beschäftigt. Zu Beginn existiert nur ein Projekt und noch keine Organisation. Die Organisation ist nur eine Form unter anderen, in der Projekte betrieben werden können. Deshalb kann ein Projekt auch ohne Organisation betrieben werden. Auch später noch sind einige Firmen nichts anderes als Projektemacher in Form von Organisationen. Je länger eine Organisation besteht, desto eher schiebt sich die Organisation vor und über die Projekte. Die Struktur der Organisation beginnt dann, die Form der Projekte zu beeinflussen. Aber für den Moment soll es weniger darum gehen, wie Organisationen Projekte betreiben, sondern wie die Organisationen aus Projekten entstanden. Im Gegensatz zum Topos Firmengründung steht als Ausgangspunkt weniger der Versuch, eine Organisation um der Organisation willen oder um Geld zu verdienen zu gründen, sondern ein „Verbesserungsvorhaben“.

4.2 Von Projekten zu Organisationen

Erste Projekte

Für Umweltdienstleistungsfirmen, die aus Projekten entstanden, war der Akt der Firmengründung typischerweise weniger wichtig als die Serie

9 Der Begriff der „Kreativindustrie“, wie er in letzter Zeit insbesondere in England aufgekommen ist (Department for Culture, 2001), ist demgegenüber doch sehr unpassend. Bei den damit gemeinten Arbeitsformen handelt es sich gerade um Projektemacher und in keiner Art und Weise um eine Industrie, wenn darunter hochgradig arbeitsteilige, rationalisierte und mechanisierte Arbeit verstanden werden soll.

von Projekten, die die Firma definieren. Der Übergang von Projekten zu Firmen mag zwar von juristischer Bedeutung sein, hat aber auf die Bearbeitung der Projekte nur wenig Einfluss. Um Firmengründungen aus Projekten zu verstehen, muss man sich demnach die ersten Projekte ansehen. Denn hier ist der Startpunkt der Firma angelegt, hier beginnt ihre Inkubationszeit. Folgt man der Beschreibung Stanitzeks, dann sind Projektemacher eher aufdringliche Figuren, die sich möglichen Auftraggebern anzudienen suchen. Es sind sozusagen Projektemacher aus Überzeugung. Dies ist aber eine einseitige Sicht, die die soziale Dynamik hinter Projekten verkennt. Projekte entstehen ebenso durch absichtslose Absicht,¹⁰ durch Gelegenheiten, Zufälle, Bekanntschaften.

Die typischen dieser absichtslosen Projektemacher starteten ihre Projekte in der Zeit zwischen Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre. Umwelt ist schon ein wichtiges Thema, die Anzahl außeruniversitärer Bearbeitungen des Themas ist jedoch noch klein. Die Projektemacher gehörten zu den Pionieren, die Umweltszene in der Schweiz ist überschaubar. Als Teil von einer sozialen Bewegung sind sie dort aktiv, in „Projekten“, die noch nicht einmal als Projekt ausgewiesen sind, sondern die eher einem Generalprogramm zur Änderung der westlichen Gesellschaft entsprechen. Aus diesem Programm entstehen dann langsam definierte, mit Budget und einem Anfang und Ende versehene Projekte. Ortman zum Beispiel wollte ein Buch über die Stadtentwicklung seines Wohnorts machen:

Und ich habe darüber mit einer Freundin geredet und sie wusste das. Und plötzlich kam sie zu mir und sagte, du wolltest doch dieses Buch machen. Und ich sagte, ja aber ich arbeite beim Radio, ich muss Geld verdienen und ich habe keine Zeit. Da hat sie gesagt, sie kenne jemanden, der anonym bleiben wolle und der gebe mir 30.000 Franken. Und das war auch noch ein Grundkapital von [der Vorgängerfirma]. Wie ein Gründermythos, oder? (Ortmann, Omikron-consult)

Natürlich ist die Schenkung weniger zufällig, als sie erscheint. Ortman hat Bekannte mit offensichtlich vermögenden Bekannten. Und er kann seine noch inexistenten Projekte so erzählen, dass sie als weitererzählungswürdig und unterstützungswürdig erscheinen. Aber der Gründungsanlass lässt sich selbstreflexiv gut in einen „Mythos“ umdefinieren, der auch dann einer bleibt, wenn er als solcher bezeichnet wird (und deshalb hier wiedergegeben wird).

10 Eine Wortkonstruktion, die sich absichtlich an der Logik von Bourdieus Begriffen anlehnt, sofern sie nicht sogar von Bourdieu selbst stammt.

Auch Teller kam „rein durch Beziehungen“ zu einem Legat eines großen Umweltverbandes. So entstand sein erstes Projekt, einen Biozid-Report zu schreiben. Dabei betont er, dass der Umweltverband damals selbst noch nicht in den Arbeitsgebieten der Umweltdienstleistungsfirmen tätig war und dass das Legat auf einer Privatinitiative beruhte.

In diesen beiden Fällen entstehen zuerst „zufällig“ Projekte, die dann zu einer Projektserie ausgebaut werden, die schließlich in eine Firma münden. Charakteristisch für beide Fälle ist, dass die Projekte sozusagen in der Luft liegen. Beide, Ortman wie Teller, beschäftigen sich intensiv mit den Themen; was fehlt ist eine Finanzierungsquelle. In beiden Fällen besteht die Überraschung darin, dass die Finanzierung aus einer gänzlich unerwarteten Ecke erfolgt, nämlich von Privatpersonen. Hierin unterscheiden sich die Projekte von der Standardvorstellung einer Firmen-gründung genauso, wie von der späteren Praxis der Umweltdienstleistungsfirmen. Die Finanzierung durch Private bedeutet, dass es keinen Auftraggeber im engeren Sinne gibt, für den das Produkt erstellt wird. In beiden Fällen steht am Ende eine *Publikation*. Die Publikationen sind wissenschaftsbasiert, entstehen jedoch außerhalb der universitären Wissenschaft und richten sich an ein außerwissenschaftliches Publikum.

Anders bei Kogler, der sich in den frühen 1980er Jahren in der Umweltbewegung engagierte. Er beschreibt diese Zeit als Boomphase, in der Umweltschutz auf die Haushalte ausgedehnt wurde und vom Waschen bis zum Putzen nun alles ökologisch sein sollte. Auf die Verunsicherung in der Bevölkerung darüber, was nun wirklich als ökologisch gelten konnte, reagierten die Verwaltungen mit „Umweltberatungsstellen“:

Die [Verwaltungen] haben gesagt: wir machen jetzt eine Umweltberatung auf, da konntest du dann anrufen. Da hat praktisch niemand angerufen, weil die Schwelle zu groß war. Und dann sagten wir, also, dann musst du eben zu den Leuten gehen, du musst wie ein Bürsten- oder Zahnbürstenvertreter zu den Leuten gehen, und dann läuft das schon. Und das hat sich auch bewahrheitet, wir gingen dann einfach raus und haben da so ein großes Zelt mit ein paar Wagen aufgestellt vom Frühling bis zum Herbst, waren dort und haben erstens eben diese Umweltberatung angeboten von morgens um neun bis abends um sechs. Da konntest du vorbeikommen, konntest auch irgendwelche Putzmittel mitbringen, und dann sagte dir der Umweltberater, ob das gut oder schlecht ist. (Kogler, Kappa-consult)

Das „Projekt“ besteht hier noch aus einer Dienstleistung im engeren Sinne und ist kontinuierlich angelegt. Die Umweltberatungen waren

nicht als Firmen konzipiert, sondern entweder als Behördendienstleistungen oder eben als Straßeninitiativen.¹¹ Die Finanzierung erfolgte nicht über die Kunden, sondern durch Sachbeiträge, die teilweise vom wohlgesonnenen Stadtpräsidenten zugehalten wurden. Das Projekt ist auch hier wissenschaftsbasiert, richtet sich jedoch an ein allgemeines Publikum und nicht an die Auftraggeber.

Der Übergang vom Projekt zur Firma geht in verschiedenen Schritten vonstatten. Juristisch gesehen, handelt es sich bei der Firmengründung nur um eine Änderung der Rechtsform, in die ein Projekt eingebettet ist. Aber es kommt ein weiterer Aspekt dazu, der am Beispiel von Kogler besonders gut studiert werden kann, da er hier ungewöhnlich scharf auftritt. Im Gegensatz zu einem Projekt, das von einer sozialen Bewegung getragen wird, beruhen Firmen als Organisationen auf Eigendynamiken, die nicht dem politischen Diskurs einer sozialen Bewegung unterworfen sind.¹² Die soziale Bewegung hält sich am Leben, solange sie im politischen Diskurs Aufmerksamkeit beanspruchen kann; die Firma, solange sie Aufträge hat. Insofern ist der Übergang von sozialen Bewegungen zu Firmen eine Möglichkeit, abflauende Skandalisierungsmöglichkeiten mit einem Geschäft zu kompensieren.

Kogler hat diesen Schritt vollzogen. Die als Verein organisierte Umweltberatung war basisdemokratisch organisiert. Nach dem Unfall in Schweizerhalle 1987 wollte Kogler ein Projekt zu Chemierisiken in Angriff nehmen. Er stieß bei der chemischen Industrie auf Interesse und konnte sie gar zur Finanzierung bewegen. Auf diese Weise schwenkte er von politischer Konfrontation auf Einbindung und Kooperation um:

Aber das führte im BC [Name der Umweltberatung] und auch in weiteren Kreisen dazu, dass ich dann als ... ja wie soll man sagen, als Kollaborator da

11 Für eine Analyse der Umweltberatungen in Deutschland siehe Obladen (1993).

12 Der Übergang von einer sozialen Bewegung in eine Firma ist ein scharfer Bruch. Bekannt sind aber auch schwächere Übergangsformen etwa von sozialen Bewegungen in Vereine oder Genossenschaften. Das Öko-Institut in Freiburg im Breisgau, das vergleichbare Arbeit wie die Umweltdienstleistungsfirmen macht, ist als Verein konstituiert, wobei die Vereinsmitglieder für eine Rückbindung in die sozialen Bewegungen sorgen. Damit ist der Bruch zur sozialen Bewegung weniger stark, die Chance, dass es zu Konflikten zwischen den Angestellten und dem Verein kommt, dafür höher. Siehe dazu die Geschichte des Öko-Instituts von Roose (2002, insbesondere 19ff. und 81ff.). Die Strukturen, die soziale Bewegungen für Organisationen bereitstellen, lassen sich auf Dauer kaum halten. Früher oder später sind alle „selbstverwalteten“ Betriebe in ihrer Organisationsstruktur kaum mehr von anderen vergleichbaren Organisationen zu unterscheiden (Heider et al., 1997).

stand, ich bin dann quasi der grünen Linie untreu geworden. Da habe ich plötzlich mit der Chemie kooperiert, und das hat vielen nicht gepasst, auch in meiner Gruppe. Und dann habe ich gesagt, ja also gut, wenn ihr das nicht mittragen wollt, dann mache ich das alleine, also beziehungsweise mit ein paar andern. Das gab dann so eine Zweiteilung, und die einen haben weiter gemacht, weiter das BC betrieben. [...] Und ja, wir haben dann eben die Firma gegründet und dann so eine Broschüre gemacht über Chemierisiken, eine Vortragsreihe haben wir einrichten können, Podiumsgespräche organisieren. Das lief eigentlich gut, war ein gutes Projekt. (Kogler, Kappa-consult)

Als Kollaborator wird Kogler aus der sozialen Bewegung ausgegrenzt, aber da er das Projekt an der Hand hat, bietet ihm dies gleichzeitig die Möglichkeit eine Firma zu gründen. Der Akt der Firmengründung ermöglicht die Durchführung des Projektes ohne die Unterstützung der sozialen Bewegung und zugleich die Definition des Projektes, ohne auf die soziale Bewegung Rücksicht nehmen zu müssen. So zerfällt die soziale Bewegung mit der Zeit in verschiedene „Projekte“, die je nachdem als Firmen, Arbeitsstellen, Stiftungen oder Vereine auftreten und die Projekte unter den neuen Rahmenbedingungen weitertreiben. Firmen müssen, ob man das nun „Kollaboration“ nennen will oder nicht, sich vom konfrontativen Diskurs der sozialen Bewegungen abkoppeln und diesen gegen eine „neutralere“ Sprache eintauschen.¹³

Projekt statt Anstellung

Der Übergang vom Projekt zur Firma hatte in den obigen Beispielen etwas beiläufiges, wenn nicht gar romantisches. Projektemachen erscheint in den 1980er Jahren als eine Lebensform, die nicht weiter problematisiert wird. Die Projekte sind eingebettet in einen Diskurs sozialer Bewegungen, aus dem sie herausgelöst werden müssen, um als Firmen weiter zu existieren.

Nach der Etablierung der Umweltdienstleistungsfirmen zeigt sich eine neue Variante des Übergangs vom Projekt zur Firma. Nach den sozialen Veränderungen der 1980er Jahre sind Projekte selbstverständlich geworden. Sie sind eine Alternative zu schon bestehenden Firmen. Eigen macht sich nach dem Studium Anfang der 1990er Jahre selbstständig, als die Umweltdienstleistungsfirmen rezessionsbedingte Umsatzrückgänge zu verzeichnen haben:

13 Robert Michels hat die Probleme von sozialen Bewegungen mit ihren Führern anhand politischer Parteien schon früh beschrieben (Michels, 1911).

Ich habe dann in diesem Sommer etwa 50, 60 Bewerbungen geschrieben und Absagen bekommen. [...] Und erst dann fand ich, ja wenn ich selber keine Arbeit finde, vielleicht kann ich mir Arbeit organisieren. Und dann bin ich wieder mit den gleichen Leuten zusammengesessen [mit denen ich schon im Studium ein Projekt durchführte], und dann haben wir uns wieder eine neue Projektidee überlegt und sind dann mit den Leuten wieder reden gegangen, die wir von vorher gekannt haben. Und dann ja, hat das so irgendwie dann angefangen zu klappen. Also es war nicht so, dass wir dann einfach Aufträge bekommen haben. Am Anfang von einem Projekt steht meistens eine Idee, die man hat, und dann sucht man halt Leute, die bereit sind, das zu finanzieren. (Eigen, Epsilon-bio)

Das Projekt ist für Eigen der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit. Statt dass sie sich anstellen und damit Arbeit geben lässt, sucht sie sich die Arbeit in Form von Projekten selbst. Das Projekt ist hier zumindest von seiner Intention her nicht nur ein Projekt zur Verbesserung der Moderne, sondern vor allem zur Verbesserung der eigenen Lebensgrundlage in der Moderne. Projekte entstehen so weniger aus Gelegenheiten, sondern bilden Entwürfe, um Geld zu verdienen und für die man Leute sucht, die „bereit sind, das zu finanzieren“. Hier wird auch der ambivalente Charakter der Projekte deutlich, über die in Zedlers Lexikon lamentiert wird: Die Projekte können nicht mehr so einfach die Gemeinwohlorientierung sozialer Bewegungen für sich in Anspruch nehmen. Nun sind sie auf Personen, später Firmen, bezogen und damit dienen sie ebenso der Verbesserung der Moderne, wie dem Wohl der Projektemacher. Denn nun wird nicht mehr nur das Projekt bezahlt (wie in Form der Druckkostenzuschüsse bei Kogler), sondern *Arbeit*. Um aber Arbeit zu bezahlen, muss das Projekt, um das es geht, den Ruch des Politischen verloren haben. Die Projekte werden nun so weit normalisiert, dass sie nicht Teile eines politischen Programms sind, sondern eben gesellschaftlich akzeptierte Arbeit.

Vom Projekt zur Firma

Die Transformation vom Projekt zur Firma bringt es mit sich, dass die Firmen über eine gewisse Zeit hinweg (bei relativ wenig Mitarbeitern) eher Projekte als Firmen sind. Das ist hier deswegen erwähnenswert, weil es nochmals verdeutlicht, wie stark Umweltdienstleistung zu einem Teil aus sozialen Bewegungen hervorging und damit eine Tendenz hat, nicht als Firma zu erscheinen, d.h. nicht mit dem Motiv der Gewinnoptimierung identifiziert werden zu wollen. Ein Teil der Firmen verbleibt, so lange es geht, oder doch zumindest länger als andere, im Stadium von Projektemachern. Sie bleiben es sogar dann noch, wenn mittlerweile

Mitarbeiter angestellt wurden, wenn auch oft nur in Auftrags- oder Teilzeitarbeitsverhältnissen.

Es ist ja auch so gewesen, dass die so genannte Firmengründung, wie du das nennst, gar keine Firmengründung war. Ich wollte ja nicht Unternehmer werden. [...] Es ist auch eine gewisse Ideologie dieser Zeit [Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre], dass Unternehmer sein nicht unbedingt etwas ist, was man anstrebt. Es war eine Zeit, wo es wichtig war, im Kollektiv gleichberechtigt etwas zu machen. Ich habe geholfen, verschiedene Projekte zu gründen. Ich war eigentlich schon Unternehmer, bevor wir dieses Projekt gemacht haben. (Ortmann, Omikron-consult)

Hier lässt sich, wie von Ripsas am Falle der deutschen Umweltfirmen beklagt (Ripsas, 2001), eine zeitbedingte Aversion gegen den Begriff „Unternehmer“ heraushören, wenn damit Kapitalismus und Ausbeutung gemeint sind. Doch klingt sehr deutlich die Ambivalenz durch, wenn Ortmann betont, er sei schon vor der Geburt der Organisation Unternehmer gewesen. Damit meint er eine Einstellung den Projekten gegenüber, und nicht den Unternehmer als Kapitalisten. Das wird in einer Aussage über die spätere Reorganisation der Firma deutlicher:

Aber das [die Tatsache, dass die Firma vor ihrer Reorganisation ein anderes, jetzt als falsch bezeichnetes, Bild von sich selbst hatte] hat alles etwas damit zu tun, dass wir jetzt ein Unternehmen sind. Vorher waren wir kein Unternehmen. [...] Da waren wir einfach eine Gruppe von Leuten, die etwas machen wollten. Unter der Führung von [dem anderen Mitglied der Geschäftsleitung] und von mir. Und man hat uns vertraut. Und das ist gar nicht so schlecht. Aber es ist kein nachhaltiges Modell. (Ortmann, Omikron-consult)

Der Unterschied zwischen einer Gruppe von Leuten, die etwas machen wollen, und einem Unternehmer liegt in Ortmanns Interpretation gerade im „Unternehmen“. Zuerst verstand Ortmann sich selbst nicht als Unternehmer, sondern als Teil eines „Kollektivs“. Innerhalb der Organisation führte dies jedoch gerade zur Überbetonung der unternehmerischen Funktion der Geschäftsleitung, da die anderen Firmenmitglieder einfach der Geschäftsleitung vertrauten. Die neue Selbstwahrnehmung als Unternehmen betont nun die Funktionen der anderen Mitarbeiter und entlastet die Geschäftsleitung vom Unternehmertum.

Genau hier findet der Übergang vom Projekt in die Organisation statt: In der Abfolge von Projekten tritt der Punkt ein, an dem diese auf Dauer gestellt werden wollen. Das mag zuerst funktionieren, indem die „Führung“ fortlaufend neue Projekte (er-)findet. Irgendwann ist dies aber nicht mehr „nachhaltig“, wie es in einer Selbstanwendung dieses für

die Firmen programmatischen Begriffs heißt, und dann treten die Personen hinter die Organisation zurück. Damit ist einer der Wege der Entstehung der Umweltdienstleistungsfirmen umschrieben. Er beginnt in Projekten und endet in Organisationen.

4.3 Tochterfirmen und neue Abteilungen

Die zweite Entstehungsart von Umweltdienstleistungsfirmen, die ich diskutieren möchte, ist die Gründung von Tochterfirmen oder neuen (Umwelt-)Abteilungen. Vor allem Ingenieur- und Baufirmen, die sich im Zusammenhang mit neuen Umweltgesetzgebungen mit neuen Aufgaben konfrontiert sehen, wählen diesen Weg. Die Gründung neuer Abteilungen oder Tochterfirmen aufgrund von Änderungen im Umfeld der Firmen ist noch nichts Außergewöhnliches. Die Umweltdienstleistungsfirmen zeichnet aus, dass diese Neugründungen in einigen Fällen als gegen die Ziele der Ursprungsfirma gerichtet interpretiert werden.

Denn die Firmen stellen sich „Umwelt“ als *gegen* die Interessen von Ingenieurfirmen gerichtet vor, als etwas, das Bauen doch zumindest unnötig verkompliziert, verteuert oder behindert. (Denkbar wäre hingegen, dass Bauen in und mit der Umwelt stattfindet.)¹⁴ Eine solche Interpretation von Umwelt mag noch durch die Situation befördert werden, dass den Ingenieurunternehmen „Umwelt“ zumeist in Form von Gesetzen entgegentritt.

Wie eine neue Abteilung entsteht

Mit dem Aufkommen des Umweltdiskurses entsteht zugleich ein neues Geschäftsfeld für Ingenieurunternehmen und eine Bedrohung ihrer Arbeitsgrundlage. Zehnder, der bei der großen Ingenieurfirma Xi-tech zu den ersten Mitarbeitern der Umweltabteilung gehört, erläutert die Situation Mitte der 1970er Jahre so:

Also die Firmenleitung damals hat gemerkt, dass bei diesen Ingenieurprojekten, das sind große Stauseen, also Wasserkraftwerke, thermische Kraftwerke

14 Um es überspitzt auszudrücken: die Ingenieurfirmen gründen auch nicht eigene Gruppen für Soziologie oder Psychologie, nur weil die Auftraggeber oder die Anwohner manchmal gegen die Projekte opponieren. Obwohl dies zunehmend die Form der Arbeitsteilung zu sein scheint, die man sich in den Umweltwissenschaften unter dem Label Transdisziplinarität von der Funktion der Sozialwissenschaften macht, siehe nur die Beispiele bei Pohl (2003).

damals auch noch, Kernkraftwerke und Tunnelbauten, Umwelt ein Thema wird. Man hatte zwar kein Umweltschutzgesetz oder etwas Ähnliches, aber es wurde eben wirklich ein Thema. [...] Und die Firmenleitung hat dann gedacht, sie machen eine Art Stabsstelle, die beratend für diese Ingenieure intern tätig sein wird, um sie zu beraten und auch zu schauen, wie man so Umweltaspekte in diese Projekte aufnehmen könnte. Das war die Idee. Ist in der Praxis allerdings am Anfang ganz anders herausgekommen, weil die damalige Generation von Ingenieuren und Projektleitern gar nicht begeistert war, solche Sachen zu implementieren. Weil es eben neu war und einfach eine zusätzliche Erschwerenis ihrer Arbeit bedeutete. (Zehnder, Xi-tech)

Der Konflikt zwischen Umwelt und Bauen äußert sich hier zusätzlich noch über Hierarchie vermittelt. Die Firmenleitung will weitsichtig sein, aber sie hat nicht mit dem Widerstand der Ingenieure gerechnet. Zehnder deutet dies als ein Generationenproblem. Zu beachten ist hier, dass die Stabsstelle als eine *firmeninterne* Beratung angelegt war. Sie sollte nicht eigene Projekte durchführen; Umwelt sollte kein eigener Geschäftszweig sein.

Aber die Weigerung der Ingenieure, sich beraten zu lassen, führte zu nicht intendierten Konsequenzen, wie Zehnder ausführt:

Also ich bin einmal zu einer Sitzung herausgeflogen, da ging es um eine Umfahungsstraße, und ich habe gesagt: „Vom Lärm her wäre es vielleicht gut, man würde noch ein bisschen mehr Abstand zu diesem Wohnquartier nehmen.“ Und dann hat [der Projektleiter] gesagt: „Nein, nein, also auf das können wir jetzt nicht auch noch schauen.“ Ja, ja, man ist dann halt einfach mehr oder weniger auf der Seite gelassen worden. Also wir waren ja dort zu dritt. [...] Und das hat dann auch rasch dazu geführt, dass wir schon nach ein paar Monaten darauf angewiesen waren, eigene Projekte zu akquirieren.“ (Zehnder, Xi-tech)

Auf die Zumutung, sich beraten lassen zu müssen, wird mit Kommunikationsabbruch reagiert. Der Zwang zur internen Beratung, der von der Geschäftsleitung eingeführt wurde, wird einfach sabotiert. Die organisationsinterne Weigerung sich beraten zu lassen, führt dazu, dass nun andere, sich *außerhalb* der Organisation befindende Projekte verfolgt werden. Denn Projekte, die man selbst akquiriert hat, beruhen im Gegensatz zur organisationsinternen Beratung darauf, dass die Beratenen, die nun Kunden heißen, die Beratung wollen und dafür bezahlen. Damit wird aus der Stabsstelle eine eigene Abteilung, die eigene Projekte akquirieren muss.

Das Geschehen bei Xi-tech ist schwer in einen Gründungsdiskurs einzupassen. Die Gründung der Umwelta Abteilung bei Xi-tech ist letztlich

eine nicht intendierte Nebenfolge der Weigerung der Firma, ihre eigene Stabsstelle zu akzeptieren. Sie erfolgte nicht aus der Intention, damit eigene Umweltprojekte zu verfolgen. Vielmehr wird die neue Stelle gezwungen, aufgrund des Scheiterns der internen Projekte neue Projekte zu suchen, will sie nicht als Teil der Firma verschwinden. Die Gründung der neuen Abteilung ist nichts anderes als die organisatorische Antwort auf die Weigerung, die interne Beratung in Anspruch zu nehmen.

Tochterfirmen

Die Konstellation einer Umweltabteilung innerhalb einer größeren Firma ist konfliktträchtig, wenn Umwelt als gegen die restlichen Firmeninteressen gestellt verstanden wird. Der Konflikt lässt sich vermeiden, indem eine neue Firma gegründet wird, die als Firma Umwelt zum Programm machen kann, ohne damit die Mutterfirma zu stören. Dabei geht es, wie ich im Falle der Firma Ny-consult zeigen möchte, nicht einmal nur darum, den Konflikt auszulagern, sondern darum, die Unabhängigkeit der Mutterfirma wie der neuen Firma zu wahren. Im Falle von Xitech führte die neue Umweltabteilung ja nicht nur zu internen Konflikten, sondern auch zu einer Außenwahrnehmung der Firma, der zufolge die Mutterfirma die Umweltabteilung korrumpiert. Bei der Firma Ny-consult war man sich dieses Problems bewusst und hat deshalb mit einer Ausgründung darauf reagiert. Die Firma Ny-consult war ursprünglich eine Tochtergesellschaft einer Ingenieurs- und Baufirma mit Sitz in verschiedenen Städten:

Nollert: Währenddem die [aus der Stadt A] fanden, sie wollen den Umweltaspekt gerade bei sich selber in der Firma haben, da haben die [aus der Stadt B] gefunden, die Ingenieure können doch wahrscheinlich ihre eigenen Projekte nicht umweltmäßig beurteilen. Die UVP [Umweltverträglichkeitsprüfung] ist da angestanden am Horizont, und sie haben dann eine eigene Firma gegründet, eben die Ny-consult [...], die für ihre Projekte, und auch für andere Projekte, die UVPs hätte machen sollen. Es hat sich dann herausgestellt, dass wir nicht wahnsinnig viele Projekte innerhalb von der Gruppe gemacht haben, sondern das meiste selber von außen akquirieren mussten. Aber das war der Hintergrund, weil man gesehen hat, da ist ein potentieller Markt, alle diese UVPs, die da kommen, und man hat dann die Firma gegründet. (Nollert, Ny-consult)

Nollert interpretiert hier das Problem in der Weise, dass es Personen zugeschrieben wird. „Die Ingenieure“ können ihre „eigenen Projekte“ nicht selbst beurteilen. Das wäre eigentlich noch kein Grund, eine eigene Firma zu gründen, man könnte auch mit einer neuen Abteilung darauf reagieren. Aber der unterschiedliche Umgang in den Städten A und B

zeigt schon, dass die Differenz als offensichtlich eher klein eingeschätzt wurde. Dies wird auch durch die weitere Firmengeschichte bestätigt. Pragmatisch ändert die Firma ihre Form, je nach dem Wohlergehen der Mutterfirma und dem wirtschaftlichen Verlauf. Zuerst wächst die Firma, aber als 1991 „die Baukrise“ ausbricht, „ist für uns wirklich wie von einem Tag auf den anderen der Boden herausgefallen“ und so sucht Ny-consult Schutz bei ihrer früheren Mutterfirma. Diese beginnt gerade in die neuen deutschen Bundesländer zu expandieren, wo man in der Folge von 1989 das große Geschäft wittert. Dazu braucht es Expertisen in Umweltbelangen und so kehrt Ny-consult zurück:

Und dann haben sie gefunden, sie müssen den Umweltteil, den sie früher out-sourced haben, bevor er überhaupt einmal drin war, dann näher heran haben, und haben uns dann das Angebot gemacht, sie wollen uns integrieren als Umweltsabteilung. Und ich war als alleiniger Geschäftsführer dort gottentfroh, dass mir das jemand angeboten hat. Ich weiß nicht, ob der Laden überlebt hätte in jener Zeit. Und dann waren wir zwei Jahre lang bei [der Mutterfirma], und nach zwei Jahren haben dann die Ingenieure gefunden, den grünen Seich¹⁵ wollen sie nicht mehr länger haben, das sei mühsam. (Nollert, Ny-consult)

Nollert kaufte die Firma Ny-consult und ist nun ihr Geschäftsführer. Wie schon bei Xi-tech ist es hier ebenso schwierig von „Gründung“ zu reden. Die Gründung, bzw. die wiederholte Gründung und Eingliederung von Ny-consult, kann als Folge eines sich wiederholt ändernden Verhältnisses von „Umwelt“ und „Bauen“ gelesen werden. „Umwelt“ erscheint einmal mit den Zielen der Organisation vereinbar, nämlich dann, wenn es darum geht neue Märkte zu erschließen. Wenn das Geschäftsfeld hingegen konsolidiert oder die Wirtschaftslage schlechter ist, wird Umwelt als „grüner Seich“ aus den Zielen gestrichen. Und wie schon bei Xi-tech kann „Umwelt“ zum Programm der ganzen Firma gemacht werden, indem sie sich auf eigene Füße stellt.

Firmengründungen stehen also, wenn sie als Tochterfirmen konzipiert werden, in einem Zusammenhang mit einem firmeninternen Diskurs über Umwelt, der als nicht vereinbar oder störend mit den anderen, insbesondere ingenieurwissenschaftlichen, firmeninternen Diskursen wahrgenommen wird. Neue Firmen entstehen, weil die Firmenbesitzer davon ausgehen, dass Umwelt- und Ingenieuraktivitäten als schwer vereinbar oder sogar als gegensätzlich wahrgenommen werden. Das ist einerseits ein organisationsinternes Problem, wenn sich verschiedene Teile der Organisation gegenseitig so klassifizieren; es ist ebenso eine

15 Schweizerdeutsches Wort für Urin, steht umgangssprachlich für „unsinnig“, „blödsinnig“ o. ä.

Frage der Interpretation der Firma, die versucht, in einer Rollenübernahme die Sicht des Umfeldes auf sich selbst zu erlangen. Die Vermutung, dass andere „Umwelt“ und Bauen als unvereinbar sehen, lässt die Furcht aufkommen, die Firma würde dadurch unglaubwürdig.

Namen und Programme

Im Extremfall sind es Anforderungen von Außen, die zur Gründung einer neuen Firma führen. Der Fall, den ich hier vorstellen will, ist eine Ausnahme, aber gerade deshalb aufschlussreich. Die Firma Xi-tech, die, wie wir oben gesehen haben, als Ingenieurunternehmen die Umwelta Abteilung als Abteilung innerhalb des Unternehmens geführt hat, war gezwungen, eine Tochterfirma für Umweltbelange zu gründen:

Es hat ja auch dazu geführt, es ist ja dann auch ein Marketingelement, dass wir ja gleichzeitig noch unter dem Namen XY [nennt einen Namen, der nach einer typisch „grünen“, biologisch ausgerichteten Umweltdienstleistungsfirma klingt] tätig sind. Und zwar auf Wunsch vom EMD [dem Eidgenössischen Militärdepartement] damals [Ende der 1970er Jahre], weil die Sachbearbeiter dort ihren Vorgesetzten nicht plausibel machen konnten, dass man einen Umweltauftrag einem Ingenieurbüro vergibt. (Zehnder, Xi-tech)

Seither wird diese neue „grüne“ Firma als Aktiengesellschaft geführt, sie ist aber personell identisch mit der Umwelta Abteilung der Firma Xi-tech. Laut Zehnder hat sich die Situation bezüglich der Bezeichnung entschärft, aber es gäbe eben „gewisse Auftraggeber“, die sich daran „gewöhnt“ haben. Im Gegensatz zu den firmeninternen Problemen handelt es sich hier um externe Probleme, die einmal mehr zu un intendierten Konsequenzen führen. Anstatt dass die Firma Xi-tech, da unglaubwürdig, den Auftrag nicht erhält, gründet sie eine neue Firma, die dem Namen nach glaubwürdiger ist.

Damit ist die Frage nach den Firmengründungen an ihr Ende gekommen: Die neue Firma wird aus genau denjenigen gewinnorientierten Motiven gegründet, die bei Ripsas erwähnt werden und der Name der Firma, der „grün“ klingt, garantiert den Umweltdiskurs. Der Umweltdiskurs bildet nicht mehr das Motiv, eine Firma zu gründen, sondern die Form, an die sich eine zu gründende Firma anpassen soll. Was hingegen bleibt, ist ein Umweltbegriff, der sich soweit verselbständigt hat, dass er die Neugründung von Firmen steuern kann.

Gründungen von Umweltdienstleistungsfirmen, so habe ich in diesem Kapitel gezeigt, erfolgen hauptsächlich auf zwei Wegen, die beide von

denjenigen, die die Betriebswirtschaft als Gründungsmotive angibt, abweichen. Der *erste* Weg führt von Projekten zu Organisationen. Hier handelt es sich um einen langsamen Prozess, bei dem aus Projekten Firmen wachsen, wobei sich in der „Gründungsphase“ keine genaue Abgrenzung zwischen Projekt und Firma machen lässt. Der Übergang ist deswegen so unscharf, weil die Projekte in sozialen Bewegungen verankert sind, denen die Form der Firma fremd ist.

Der *zweite* Weg sind Ausgründungen. Bestehende, zumeist im Ingenieurbereich tätige Firmen, erweitern als Reaktion auf den aufkommen- den Umweltdiskurs ihr Spektrum. Je nachdem, wie die Firmen „Umwelt“ interpretieren, behalten sie die Umwelttätigkeiten als Abteilung innerhalb der Firma oder die Umwelttätigkeiten verselbständigen sich in Tochterfirmen. Dieser Weg, so habe ich gezeigt, reagiert sowohl auf die Binneninterpretation als auch auf Anforderungen, die von außen an die Firmen gestellt werden und ist umkehrbar.

