

## 8. Arbeit in Projekten

---

Der intersystemische Charakter der Firmen äußert sich auch auf der Ebene der Projekte. Ein typisches Projekt der Firmen schließt inhaltlich an die Logik unterschiedlicher Teilsysteme an und behandelt sowohl natürliche als auch soziale Objekte. Die Projekte handeln von unterschiedlichen Gegenständen, die mit je unterschiedlichen Methoden und Theorien bearbeitet werden. Innerhalb der Universität würde man ein solches Vorgehen als „interdisziplinär“ bezeichnen.

Da, wie ich in Kapitel 6 gezeigt habe, die Struktur der Firmen nicht an die disziplinäre Struktur der Universität anschließt, bedeutet „interdisziplinäre“ Zusammenarbeit nicht einfach abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Es ist durchaus möglich, dass Projekte innerhalb einer Abteilung durchgeführt werden, aber dennoch „interdisziplinär“ sind, weil sie auf einer Vielzahl von Methoden und Theorien beruhen. Umgekehrt ist es möglich, in einem abteilungsübergreifenden Projekt direkt an eine moderne Disziplin anzuschließen und mit bloß einer Methode und Theorie zu arbeiten. Im Folgenden werde ich deshalb zwischen abteilungsübergreifenden Projekten und integrierenden Projekten unterscheiden. Abteilungsübergreifende Projekte sind Projekte, die unabhängig von ihrem Inhalt in verschiedenen Abteilungen bearbeitet werden. Integrierende Projekte sind Projekte, die unabhängig davon, wie viele Abteilungen an ihnen beteiligt sind, verschiedene Codes integrieren, das heisst, die Semantik verschiedener moderner Disziplinen und Teilsysteme kombinieren. Im ersten Unterkapitel gehe ich der Frage nach, wie sich einzelne Projekte einzelnen Abteilungen zuordnen und weshalb Firmen versuchen, abteilungsübergreifende Projekte durchzuführen.

Im zweiten Unterkapitel geht es um die Frage, weshalb die Firmen überhaupt integrierende Projekte durchführen. Denn es ist nicht unbedingt offensichtlich, weshalb eine einzelne Firma eine Vielzahl verschiedener Methoden und Theorien einsetzen soll.

Im dritten Unterkapitel, das den Hauptteil dieses Kapitels ausmacht, frage ich, wie unterschiedliche Methoden und Theorien integriert wer-

den. Dazu werde ich vier verschiedene Typen der Integration herausarbeiten: Nebeneinanderstellen, Homogenisierung, Partizipation und professionelles Handeln. Dabei geht es mir nicht darum, für Umweltdienstleistungsfirmen spezifische Methoden zu behaupten. Alle von Umweltdienstleistungsfirmen angewandten Methoden wurden in unterschiedlichen universitären Disziplinen entwickelt. Es geht darum, durch die Typologie die Bandbreite der in Umweltdienstleistungsfirmen angewandten Methoden und Theorien herauszuarbeiten. Die Möglichkeit, innerhalb dieser Bandbreite relativ einfach wechseln zu können, stellt ein spezifisches Merkmal der Firmen dar.

Im vierten und letzten Unterkapitel geht es darum, diese Bandbreite weiter zu verdeutlichen, indem ich diejenigen Methoden und Theorien analysiere, die die Umweltdienstleistungsfirmen eher selten einsetzen. Die seltenen Methoden fasse ich unter dem Begriff der evaluativen Diskurse. Ich werde zeigen, dass die evaluativen Diskurse selten expliziert werden, da sie in Form von „Greenspeak“ in den Firmen integriert sind.

## **8.1 Wem gehört ein Projekt?**

### **Die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen**

In der Anfangsphase nach ihrer Gründung sind Umweltdienstleistungsfirmen eher als Projektemacher denn als Organisationen zu bezeichnen. Projekte „gehörten“ der Projektemacherin. Es gab noch keine Probleme bei der Projektorganisation. Dies hat nicht nur mit geringer Differenzierung zu tun, sondern auch mit der Tatsache, dass die Projekte in einem solchen Stadium arbeitstechnisch der Organisation *vorgelagert* sind. Man akquiriert ein Projekt und überlegt erst dann, wer es bearbeiten soll. In der Frühphase der Firmen wird oft erst dann jemand eingestellt, wenn das Projekt schon akquiriert ist. Ein Projekt ist damit im emphatischen Sinne des Projektemachers ein Projekt: Der Projektemacher kümmert sich nicht um Einordnungen und Spezialisierungen. Er bearbeitet das Projekt – sozusagen im Sinne des Projektes. Mit der internen Differenzierung und der Zuordnung der internen Differenzierung zu Strukturen entsteht dann das Problem von Projekten, die an Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen delegiert werden. Es entstehen Projekte aus spezifischen Teilen der Organisation heraus, die schon in der Entstehung einzelnen Abteilungen oder Arbeitsfeldern zugeordnet sind. Gleichzeitig verlagert sich die Konzeptualisierung der Projekte und der Akquisitivonstätigkeit in die Abteilungen. Je größer und je ausdifferenzierter eine Firma ist, desto eher werden Projekte nicht von der hierarchischen Spitze der Firma, die nun zunehmend Koordinationsaufgaben übernimmt,

sondern innerhalb der Abteilungen entworfen und akquiriert. Damit steigt die Chance, dass die Projekte inhaltlich spezifisch auf eine Abteilung zugeschnitten werden. Sie sind nun inhaltlich fokussierter. Der damit einhergehende Mangel an Breite kann kompensiert werden, indem durch organisatorische Maßnahmen abgesichert wird, dass Projekte die notwendige Breite erhalten. Im Folgenden werde ich anhand der Firmen Rho-tech und Omikron-consult zwei Vorgehensweisen, wie Projekte Abteilungen zugeordnet werden, vorstellen.

Bei Rho-tech handelt es sich um die größte der ethnographisch untersuchten Firmen. Bei der Firmengründung wurde auf einen relativ konventionellen hierarchischen Führungsstil gesetzt. Erst als sich die Firma weiter ausdifferenzierte und zugleich immer stärker abteilungsübergreifende Projekte entwickelte, änderte sich der Führungsstil. Der Firmengründer bringt die Frage der Steuerung in einen direkten Zusammenhang mit den Projekthinhalten:

Richner: Aber als Basis für interdisziplinäre Arbeit habe ich früh gesehen, dass alle autoritären Strukturen auf Interdisziplinarität hemmend wirken. Du kannst das nicht befehlen. Und mir ist immer klarer geworden, dass du als Basis für fruchtbare Interdisziplinarität einen neuen Führungsstil brauchst. (Richner, Rho-tech)

Projekte werden durch Abteilungen oder Arbeitsfeldleiter akquiriert und konzeptualisiert. Die Beschränkung auf erfahrene Mitarbeiter macht nicht nur deshalb Sinn, weil sie inhaltlich besser Bescheid wissen, sondern weil sie die Spezialisierungen der anderen Mitarbeiter besser kennen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein auf ein bestimmtes Problem spezialisierter Mitarbeiter übergangen wird, kann so verringert werden. Bei Rho-tech gehören die Projekte nicht einzelnen Abteilungen, sondern primär dem Projektleiter. Organisationstheoretisch ausgedrückt handelt es sich um eine Matrixstruktur.<sup>1</sup> Der Projektleiter entscheidet darüber, wer am Projekt mitarbeitet, und wie das Projekt durchgeführt wird. Er informiert sich bei den Mitarbeitern, ob und wie viel Zeit sie haben, an einem bestimmten Projekt mitzuarbeiten.

Die meisten Projekte sind an einer Abteilung situiert und werden überwiegend von Mitarbeitern dieser Abteilung bearbeitet. Aber es gibt viele Projekte, bei denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten. Eine solche Konstellation könnte nun zum Problem führen, dass Projekte primär der Reproduktion und Arbeitsbeschaffung

1 Für eine Diskussion verschiedener Matrixstrukturen und ihr Verhältnis zu Projekten siehe Hobday (2000).

der eigenen Abteilung dienen, da die Abteilungen letztlich untereinander in Konkurrenz stehen (so wird etwa die Jahresrechnung nach Abteilungen aufgeschlüsselt präsentiert, was tendenziell die Konkurrenz zwischen den Abteilungen fördert). Um eine solche Konkurrenz zu vermeiden, braucht es demnach Maßnahmen, die dafür sorgen, dass die Abteilungen miteinander kooperieren. Eine „Maßnahme“ besteht darin, Interdisziplinarität als firmenübergreifende Werthaltung zu bestimmen. Diese spiegelt sich im firmeninternen Anspruch, Projekte möglichst abteilungsübergreifend zu konzipieren.

Der Zwang zur Beteiligung verschiedener Abteilungen kommt insbesondere dadurch zustande, dass die Firmenleitung dafür prioritär Gelder zuspricht. Auf der Ebene der Projektkonzeption kann dies strategisch eingesetzt werden: So verlangte zum Beispiel ein Abteilungsleiter von einem Mitarbeiter, dieser müsse ihm Gründe liefern, weshalb der als risikoreich eingeschätzte Akquisitionsversuch eines sehr großen Projektes im Ausland mit einer fünfstelligen Summe vorfinanziert werden sollte. Die Antwort darauf bestand in der Erläuterung, dass dieses Projekt nicht nur von der Umweltabteilung, sondern ebenso von zwei anderen Abteilungen durchgeführt werde (Rho-tech, 5.7.01).<sup>2</sup> Die Forcierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit hat ihre Kehrseite darin, dass sie gefördert wird, ohne dass damit auch je nach Abteilung unterschiedliche Spezialisierungen garantiert sind. Dies betrifft insbesondere diejenigen Projekte, bei denen Generalisten aus verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, wie man in Kapitel 6.4 am Beispiel der Flussrenaturierung sehen konnte.

Eine weitere Möglichkeit, die abteilungsübergreifende Arbeit zu stimulieren, besteht darin, einzelne Projekte an firmeninternen Kolloquien vorzustellen. Dieses Vorgehen wird von Rho-tech, aber auch von Lambda-consult gepflegt. Alle Mitarbeiter, und nicht nur die hierarchische Spitze der Firma, sind so über das Spektrum momentan laufender Projekte informiert. Erkenntnisse können so direkt von einem Projekt zu einem anderen verschoben werden.

Die Firma Omikron-consult hingegen ist kleiner und nicht so stark ausdifferenziert, so dass Gefahr bestünde, dass einzelne Fähigkeiten in der Unübersichtlichkeit verloren gehen könnten. Deshalb versucht die Fir-

- 
- 2 Die beschriebene Situation gleicht letztlich derjenigen bei EU- oder SNF-Projektvergaben, wo oftmals die Kooperation mit anderen Universitäten oder anderen Disziplinen als Vergabekriterium gilt. So erhöht sich jedoch die Wahrscheinlichkeit von Kooperationen strategischer Art, die durch die Kooperation bedingte Reibungsverluste ohne irgendeinen inhaltlichen Gewinn produzieren.

ma, die Projektgenese von der Geschäftsleitung in die Abteilungen hinein zu verlegen. Durch die historisch bedingte Konzentration von Beziehungen und Akquisitionswissen akquirierte die Geschäftsleitung fast alle Projekte. Die Geschäftsleitung handelte in beinahe idealtypischer Art des Projektemachers. Ein Projekt wurde dann häufig erst nach der Konzipierung und Akquisition an die einzelnen Abteilungen verteilt. Um von dieser Zentralisierung wegzukommen, sollten nun die einzelnen Abteilungen stärker in Erscheinung treten und sich auch voneinander abgrenzen. Sie sollten nicht die Geschäftsleitung imitieren, sondern sich durch ihre Kundensegmente voneinander unterscheiden. Da noch gar keine Projekte von Abteilungen existierten, mussten keine Projekte „zwischen“ Abteilungen lanciert werden. An dieser Tatsache lässt sich zeigen, dass abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erst existieren kann, wenn die Abteilungen sich genügend weit voneinander entfernt haben und aus dem Projektemacher eine ausdifferenzierte Firma geworden ist. Das „Verlangen“ nach abteilungsübergreifender Zusammenarbeit kann erst einsetzen, wenn die Abteilungen genügend voneinander entfernt sind.

Die Förderung von abteilungseigenen Projekten führte zum Problem, dass einzelne Abteilungen andere Abteilungen bei der Projektkonzeption ignorierten. So nannte der Mitarbeiter Oscar, nach der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit befragt, folgendes Beispiel:

Aber es funktioniert immer noch nicht besonders gut. Zum Beispiel hat [eine Abteilung] einmal einen Workshop zum Thema Wasser gemacht und da suchten sie Experten, und bei uns gab es welche, aber die haben uns nicht gefragt. Erst ganz am Schluss wurde es zum Thema, als es zu spät war. (Omikron-consult, 15.10.02)

In den Augen der Mitarbeiter wurde der regelmäßige Austausch durch die fehlenden organisatorischen Möglichkeiten erschwert. Die Geschäftsleitung wollte es vermeiden, Seminare oder Treffen zu institutionalisieren, denn sie fürchtete organisatorische Versteifung und Bürokratisierung. Die Mitarbeitenden hingegen fühlten sich orientierungslos. Im Gegensatz zu außeruniversitären staatlichen Forschungsorganisationen, wo gerade das Personal Bürokratisierung befürchtet (Röbecke et al., 2004, 51) und versucht Autonomie zu bewahren, waren es hier die Mitarbeitenden, die mehr Bürokratie wünschten. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass sie ihre Arbeit eben als Arbeit und nicht als Projektemacherei definierten. Andererseits sahen sie sich benachteiligt, da der informelle Informationsfluss eher den Umweg über die Geschäftsleitung nahm, als dass er direkt zwischen den Abteilungen erfolgte. Als

Reaktion darauf wurden fortan zu Beginn eines jeden Projekts so genannte „Brainstormings“ veranstaltet, bei denen einzelne Abteilungen die andern Mitarbeitenden einluden, um das Projekt zusammen zu konzipieren.

## **8.2 Integration als Folge von Komplexitätsdiskursen**

Wenn Interdisziplinarität bei den Firmen auf inhaltlicher Ebene bedeutet, dass sie verschiedene Teilsystemreferenzen integrieren, dann muss man zuerst fragen, weshalb sie dies überhaupt tun. Weshalb erklären sie sich nicht einfach für eine bestimmte Methode zuständig, spezialisieren sich und überlassen andere Fragen, Theorien und Methoden anderen Firmen? Weshalb differenzieren sie sich nicht, ähnlich wie es Disziplinen tun, nach bestimmten Problemen, Methoden oder Theorien und führen die Abteilungen als monomethodische, -theoretische etc. Abteilungen, so dass die Abteilungen nicht mehr zusammen kooperieren müssen?

Die Antwort, die immer wieder auf den Homepages der Firmen auftaucht, lautet „Komplexität“: „[Umweltmanagement] entspricht einer adäquaten Vernetzung der einzelnen Aspekte zu einem Ganzen, um so die heute oftmals komplexeren Problem- und Fragestellungen sinnvoll bearbeiten zu können“ (Sigma-tech).

Man stellt Zersplitterung fest, charakterisiert sie als „komplex“ und antwortet mit einer Ganzheitssemantik, die dann mit Interdisziplinarität in Zusammenhang gebracht wird. Historisch steht diese Argumentation in der Tradition der Verknüpfung von allgemeiner Systemtheorie mit „Umwelt“ und Ganzheitssemantik, wie sie für den Umweltdiskurs typisch ist.<sup>3</sup> Aber Komplexität erklärt nicht das historische Aufkommen dieser Art Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Welt mag zwar komplexer geworden sein, aber sie war schon vor der Einführung dieser Firmen genügend komplex, um interdisziplinäre Arbeit zu rechtfertigen.<sup>4</sup>

---

3 Di Giulio hat in 16 Grundlagentexten, die „Ökologie“ definieren, elf mal den Verweis auf Komplexität und neun mal den Verweis auf Ganzheitlichkeit gefunden (Di Giulio, 1996, 32).

4 Shackley et al. argumentieren, der Aufstieg des Komplexitätsdiskurses sei eine wissenschaftspolitische Strategie der Politikberatung um neue „Tools“ zur Politikanalyse zu verkaufen (Shackley et al., 1996). Dahinter stehe jedoch dasselbe deterministische „Prediction-Control“-Ideal und verhindere deshalb geradezu organisatorische Reflexivität, die eigentlich die richtige

Der Aufstieg der Begriffe „Umwelt“, „Komplexität“ und später „Nachhaltigkeit“ führte nicht nur auf Seiten der Firmen zu neuen Konzepten, sondern auch auf Seiten der Auftraggeber. Dies ist eingebettet in einen Prozess zunehmender rechtlicher Regulierungen, die eine solche Integration fordern, wie zum Beispiel die Verordnung über Umweltverträglichkeitsprüfungen. Aus Sicht der Firmen ist nicht einfach die Welt komplex geworden, sondern die Auftraggeber haben zunehmend erkannt, dass die Komplexität innerhalb *eines Projektes* auch abgebildet werden sollte. Dies gilt einerseits für die Verwaltung, die Bauprojekte begutachten muss, wie Brauer betonte:

Und dann sieht man sehr schnell, dass [in Bau- und Planungsprojekten] zum Teil einfach immer noch zu eindimensional gedacht wurde. Und diese Projekte ecken nachher in der Verwaltung sehr schnell an. Weil natürlich die Verwaltung diese Projekte aus einer anderen Sicht beurteilt, und an und für sich der Umweltteil oder auch der Raumplanungsteil zu stark ausgeklammert wurde [...]. Und nachher steht es an. Das funktioniert heute einfach im Verwaltungsumfeld nicht mehr. (Brauer, Beta-tech)

Ein umfassendes Komplexitätsmanagement wird nicht nur von den Verwaltungen, sondern auch von anderen Auftraggebern verlangt, die nun von den Umweltdienstleistungsfirmen nicht nur Legitimation einfordern, sondern eine umfassende Bearbeitung aller planerischen Aspekte:<sup>5</sup>

Es gibt eine Verallgemeinerung von dem Gedankengut. [...] Und heute sagt er [Bezug nehmend auf einen Erfahrungsbericht eines Juristen über die Entwicklung des Umweltrechts (Liniger, 2002)], heute ist es so, dass der Bauherr kommt und sagt: Wieso hast du das nicht gemacht und das? Also all die Fragen aus dem Umweltbereich sind klarer. Natürlich, weil es von der Straße einen Druck gegeben hat [...]. Aber ich denke, die Probleme werden nicht einfacher. Die Leute, die noch etwas realisieren wollen, brauchen eine Beratung, Unterstützung. [...] Dann muss man dann vielleicht wirklich am Schluss einen

---

Antwort auf Komplexität wäre (ebd., 221). Es wäre interessant zu untersuchen, weshalb zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine solche Integration unter dem Titel der „Einheit der Wissenschaft“ unter Federführung der Philosophie auf einer philosophischen und logischen Ebene versucht wurde, heute dagegen primär auf einer forschungspraktischen Ebene, auf der die (gescheiterten) theoretischen Ansprüche ignoriert werden (können). Zur Geschichte der Einheit der Wissenschaft siehe Creath (1996), Hacking (1996) und den Sammelband von Sarkar (1996).

- 5 Der Trend zur Integration komplexer Projekte wird auf internationaler Ebene auch im allgemeinen Bau- und Planungssektor beobachtet (Gann und Salter, 2000).

Juristen und einen Ökologen im Haus haben, weil man dann das ganze Paket will, sagen wir quasi einen GU [Generalunternehmer] in Realisierung. (Nolpert, Ny-consult)

Neu ist nicht die Komplexität des Gegenstandes. Neu ist die Auffassung, komplexe Probleme sollten von einer Firma bearbeitet werden und diese Firma solle für die Durcharbeitung des Projektes von Anfang bis Ende zuständig sein. Der Grund für die Komplexitätssteigerung besteht nicht einfach in der Komplexität der Welt. Sie besteht darin, dass die Komplexitätssemantik die Auftraggeber erreicht hat. Die Auftraggeber sehen die Probleme selbst als komplex an und definieren die Verringerung der Komplexität nun als Aufgabe der Projektbearbeiter. Die Integrationsleistung soll nicht vom Auftraggeber oder der Verwaltung erbracht werden, sondern schon im Projekt verwirklicht werden. Umweltdienstleistungsfirmen stehen damit zunehmend unter dem Druck, „Generalunternehmer“ zu sein, deren Tätigkeitsfelder nicht durch eigene Interessen gebildet werden, sondern durch die expliziten Anforderungen der Auftraggeber.

### **8.3 Typen der Integration: Nebeneinanderstellen, Homogenisierung, Partizipation, professionelles Handeln**

Der Bedarf nach Integration mag also gegeben sein. Damit ist jedoch ein weiteres Problem, das in der Interdisziplinaritätsdiskussion selten angesprochen wird, noch nicht geklärt. Die Welt mag komplex sein und die Bearbeitung der Komplexität mag es erforderlich machen, dass ein Problem mit vielen verschiedenen Methoden und Theorien bearbeitet wird. Weshalb ist die Bearbeitung komplexer Projekte überhaupt ein Problem? Eine erste Antwort darauf lautet, nicht unterschiedliche Methoden und Theorien verursachen Probleme, sondern unterschiedliche disziplinäre „Kulturen“, die sich um die jeweiligen Methoden und Theorien gebildet haben (Snow, 1959). Dann hätte das Problem weniger mit inhaltlichen als mit kulturellen und sprachlichen Problemen zu tun, wie die Interdisziplinaritätsliteratur argumentiert (Huber und Thurn, 1993). Aber die Antwort überzeugt hier nicht, denn wie ich gezeigt habe, können disziplinäre Identitäten innerhalb der Firma nur eine geringe Rolle spielen. Die Verbindung disziplinärer Identitäten mit Methoden wird



zudem durch den Gebrauch „disziplinfremder“ Methoden ad absurdum geführt.<sup>6</sup>

Eine zweite Antwort könnte lauten: Die inhaltliche Interdisziplinarität ist deswegen problematisch, weil sich die inhaltliche Komplexität als ein praktisches und organisatorisches Problem äußert. Dann wird aus dem Problem der Interdisziplinarität ein Problem des Wissensmanagements (Hatchuel et al., 2002; Herrmann et al., 2003; Willke und Krück, 2001), des Komplexitätsmanagements (Fisch und Boos, 1990; Law und Mol, 2002) oder des Organisierens (Weick, 1995). So formuliert, trifft das Problem sicher auf die Umweltdienstleistungsfirmen zu, es ist jedoch zu allgemein abgefasst. Wenn das Problem auf das Management von Komplexität reduziert wird, verliert man den Bezug zur methodisch und theoretisch gesteuerten Wissensproduktion. Die Diskussion um Wissensmanagement setzt genau umgekehrt zu derjenigen um Interdisziplinarität an. In ersterem geht man davon aus, alle Personen könnten jedes Wissen verstehen und handhaben, solange es ihnen bloß zugänglich gemacht werden kann. Deshalb konzentriert man sich auf Archivierung und Organisation des Wissens. Letztere hingegen nimmt an, alles Wissen sei grundsätzlich zugänglich und das Problem läge in der durch disziplinär unterschiedliche Sozialisation bedingten, mangelnden Fähigkeit von Personen, das Wissen zu verstehen und zu handhaben. Diese Aufteilung ist plausibel, solange davon ausgegangen werden kann, bei ersterem handle es sich um die bloße Anwendung von Wissen durch entsprechend geschulte Personen, bei letzterem hingegen um die Erzeugung von Wissen. Bei Umweltdienstleistungsfirmen vermischen sich die zwei Aspekte so, dass wir es mit der Erzeugung von Wissen zu tun haben, unter der Annahme alles Wissen sei zugänglich. Und die Frage besteht darin, wie man das unterschiedliche Wissen *kombiniert*.

Anstatt mit disziplinären Kulturen oder einem zu allgemeinen Komplexitätsmanagement will ich deshalb die Integrationsproblematik bei den Umweltdienstleistungsfirmen mit der „Gegenstandslogik“ von The-

- 
- 6 Auch die in der Wissenschaftsforschung gebrauchten Begriffe der „trading zone“ (Galison, 1997) oder des „boundary objects“ (Star und Griesemer, 1989) sind hier unzutreffend. Denn sie setzen voraus, dass sich Personen aus unterschiedlichen „Kulturen“ zu einem Austausch treffen, dessen Gelingen von Räumen oder Objekten abhängt. Das Zusammentreffen von Kulturen (sowohl im ethnologischen wie auch im wissenschaftssoziologischen Sinne) kann sich auch innerhalb einer Person abspielen und dann wird es schwierig, die „trading zone“ innerhalb dieser einen Person zu lokalisieren. Dazu braucht es auch keine „boundary objects“. In den Umweltdienstleistungsfirmen muss das charakteristische Problem eher so formuliert werden: Wie wird aus einer organisationsbezogenen Kultur heraus ein Objekt mit verschiedenen Methoden und Theorien bearbeitet?

orien und Methoden begründen (Schüle, 2002a; Schüle, 2002b). Darunter versteht Johann August Schüle Theorien oder Methoden, deren Gehalt von den Eigenschaften des Objekts abhängen, auf das sie sich beziehen.<sup>7</sup> Dazu kann man etwa eine ganze Reihe von Methoden und Theorien moderner Disziplinen zählen.<sup>8</sup> Zu nennen wäre die Evolutionstheorie der Biologie, die auf spezifische Eigenschaften von lebenden Organismen fokussiert, oder die Handlungstheorie der Soziologie, die auf die einzig dem Menschen zugeschriebene Handlungsfähigkeit fokussiert. Zu den gegenstandslogischen Theorien oder Methoden müssen ebenso die teilsystembezogenen Disziplinen gezählt werden. Theorien über das Heilige oder Göttliche und eine spezifische Hermeneutik sind spezifisch für das Religionssystem und damit die Theologie. Für gegenstandslogische Methoden und Theorien gilt nicht nur, dass sie sich über ihren Gegenstand begründen. Wichtiger noch ist, dass sie – wenn überhaupt –, nur mit Bedeutungsverlust auf andere Gegenstände übertragbar sind und dort mit Anpassungsproblemen zu kämpfen haben.<sup>9</sup>

- 
- 7 Wissenschaftstheoretisch ist es schwierig, eine Gegenstandslogik für einzelne Disziplinen zu behaupten und die wissenschaftstheoretische Diskussion hat sich von dem Problem abgewendet (Schüle, 2002a). Es ist im Zusammenhang mit der Praxis von Wissenschaftlern jedoch irrelevant, ob eine Gegenstandslogik begründbar ist. Relevant ist nur die Frage, ob die Benutzer einer Theorie oder Methode diese als gegenstandslogisch begründet ansehen. Und das ist oft der Fall. Gegenstandslogik ist nicht zuletzt ein beliebtes Abwehrargument, um disziplinäres Territorium zu verteidigen, etwa wenn die Sozialwissenschaften gegen Biologismus argumentieren. Dass sich einzelne Disziplinen gegenstandslogisch begründen, bedeutet jedoch nicht, dass alle Arbeit in diesen Disziplinen sich auf gegenstandsspezifische Eigenschaften abstützt. Es gibt bedeutende Stränge der Ökonomie, die auf den Code Recht/Unrecht abstellen, genauso wie es innerhalb der Soziologie Stränge gibt, die nicht spezifische Eigenschaften des Sozialen in den Mittelpunkt der Arbeit stellen. Die wissenschaftshistorisch wichtigsten Ansätze, die versuchten, die Gegenstandslogik auszuhebeln, die Kybernetik und die Systemtheorie, konnten sich nicht durchsetzen. Ohne die Gründe hierfür analysieren zu können, bleibt die Feststellung, dass die Gegenstandslogik im Selbstverständnis der modernen und teilsystembezogenen Disziplinen tief verankert ist und dass ein Großteil der Methoden und Theorien vieler Wissenschaften gegenstandslogisch angelegt ist.
- 8 Zur Erinnerung: Ich nehme hier die Unterscheidung aus dem vierten Kapitel auf, wo ich zwischen a) modernen, b) auf funktionalen Teilsystemen basierten, c) systembasierten, d) methodenbasierten und e) problembasierten Disziplinen unterschieden habe.
- 9 Um Konfusion zu vermeiden: Mit Gegenstand ist hier, um beim Beispiel „Hunger“ zu bleiben, nicht Hunger gemeint, sonst bliebe unklar, wie verschiedene Gegenstandslogiken am Phänomen Hunger ansetzen können. Lebensweltliche Phänomene wie „Hunger“ haben gerade keine Gegenstandslogik. Allenfalls könnte eine Phänomenologie oder „dichte Beschreibung“,

Wenn eine solche Übertragung nicht problemlos möglich ist, dann muss jeder Integrationsversuch – gemessen an der Skala gegenstandslogischer Theorien – entweder zu „Verlusten“ führen, oder die oben genannten gegenstandslogischen Methoden und Theorien müssen *umgangen* werden. Die Frage lautet dann, wo die Verluste auftauchen, ob sie bemerkt werden und wie sie in der Arbeit wiedergegeben werden. Entscheidend an dieser Betrachtungsweise ist, dass es keinen Sinn macht, danach zu fragen, ob „interdisziplinäre Zusammenarbeit“ gelingt. Es geht auch nicht darum, Verstöße der Projekte gegen wissenschaftstheoretische Anforderungen zu ahnden. Im Folgenden geht es also darum, folgende Fragen zu beantworten:

*Erstens:* Wie werden verschiedene Methoden und Theorien integriert? Um diese Frage zu beantworten, werde ich vier verschiedene Typen der Integration vorstellen: Nebeneinanderstellen, Homogenisierung, Professionelles Handeln und Partizipation. Als übergreifende Kategorie dient dabei jeweils die Frage, wie die Integration sichtbar gemacht wird oder nicht. *Zweitens* frage ich, welche Folgen die Integration jeweils hat, und welche Verluste sie mit sich führt. Im letzten Unterkapitel geht es *drittens* darum, was an dieser Integration für die Umweltdienstleistungsfirmen gegenüber universitärer Interdisziplinarität spezifisch ist.

Die vier Integrationstypen kommen nicht ausschließlich in Umweltdienstleistungsfirmen, sondern auch in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen vor. Umweltdienstleistungsfirmen und einzelne Disziplinen unterscheiden sich nicht in den Methoden und Theorien voneinander, sondern darin, dass die Umweltdienstleistungsfirmen nicht an Gebrauchsvorschriften einzelner Methoden und Theorien gebunden sind. Sie können ihre Methoden und Theorien einfach wechseln und von einem Typus der Integration zum nächsten springen. Ihre Organisationsstruktur, so werde ich zeigen, ist deshalb darauf ausgerichtet, diesen Wechsel zu vereinfachen. Daraus wird auch sichtbar, inwiefern das universitäre Problem „Interdisziplinarität“ ein Effekt universitärer Organisation sowie disziplinärer Selbstdefinition sind, die auf die Firmen nicht zutrifft.

---

sei sie philosophischer oder ethnographischer Art, behaupten, sie würde eine solche herausarbeiten. Die Gegenstandslogik setzt vielmehr bei dem an, was den Hunger verursacht: die Psyche der Hungernden, die Organisation der staatlichen Hilfeleistung, der hungernde Organismus etc. Die verschiedenen modernen und teilsystembezogenen Disziplinen streiten sich genau darum, wie die Gegenstandslogik überhaupt anzusetzen ist, weil sie eine je eigene Gegenstandslogik kennen, die auf alle lebensweltlichen Phänomene anwendbar ist. Die Psychologie diskutiert immer Probleme von Psychen, die Ökonomie immer Fragen des Preises, egal ob es sich um Hunger, Katzen oder Fernseher handelt.

Bevor ich nun die vier Typen der Integration vorstelle, muss noch eine Anmerkung angebracht werden: Die folgenden Typen unterscheiden sich nach der Art, wie mit den durch die Integration erzeugten Verlusten und Umgehungen umgegangen wird und welche Folgen dies für die Projekte hat. Ob und wie ein Projekt integrierend verfährt, hängt vom Auftrag ab, dessen Wortlaut manchmal von den Auftragnehmern mitformuliert werden kann, aber auch vom Auftraggeber bestimmt wird. Die entscheidende Ebene der Auftragsdefinition konnte ich empirisch nicht nachvollziehen, und sie bleibt hier deshalb unanalysiert.<sup>10</sup> Die Art der Integration kann außerdem davon abhängen, welche Firma oder welches Universitätsinstitut überhaupt einen entsprechenden Auftrag erhält. Diese Ebene bleibt hier ebenfalls unanalysiert.<sup>11</sup>

### **Nebeneinanderstellen**

Der erste Typus der Integration kann als „Nebeneinanderstellen“ verschiedener Methoden und Theorien bezeichnet werden. Das Nebeneinanderstellen wird in der Interdisziplinaritätsliteratur eher verächtlich mit „Multidisziplinarität“ bezeichnet.<sup>12</sup> Dabei handle es sich nicht um „richtige“ Interdisziplinarität, da die Integration der verschiedenen disziplinären Sichtweisen gering sei. Aus der hier eingenommenen Perspektive kann man das Nebeneinanderstellen als den defensivsten aller hier vorgestellten Zugänge bezeichnen. Das Nebeneinanderstellen impliziert, dass der Gegenstandsbezug verschiedener Methoden und Theorien im Endresultat erhalten und sichtbar bleibt. Daraus folgt, dass Systembezüge intakt und sichtbar bleiben. Jede einzelne Operation bleibt durch je spezifische Perspektiven kritisierbar. Die jeweiligen Teilergebnisse sind an eine moderne oder teilsystemspezifische Disziplin anschließbar und von ihr beurteilbar. Damit wird die Integration der Teilergebnisse als nicht-wissenschaftliche Operation ausgewiesen. Üblicherweise wird sie dann als nicht-wissenschaftliche Operation in die Hände der Auftraggeber verlegt.

---

10 Siehe dazu den sehr interessanten Aufsatz von Schneider (1989), der herausarbeitet, wie die Auftragsvergabe bei Auftragsforschung zwischen politischer Instrumentalisierung der Forschenden und Autonomie der Wissenschaft changiert.

11 Küppers et al. haben diese Frage analysiert, indem sie untersuchten, an welche Disziplinen sich die Umweltforschungsprogramme richteten (Küppers et al., 1978, 214-242).

12 Mittelstrass etwa meint: „Interdisziplinarität [...] bedeutet mehr als eine bloße Zusammenstellung disziplinärer Partikularitäten“ (Mittelstrass, 1987, 155).

Im Folgenden möchte ich am Beispiel eines Projekts darstellen, wie Nebeneinanderstellen als „wissenschaftliche“ Operation bewertet wird und wie diese Bewertung auf einer expliziten Arbeitsteilung beruht.

Beim Beispiel handelt es sich um ein Projekt der Firma Lambdaconsult, bei dem eine Evaluation umweltpolitischer Maßnahmen einer Stadtverwaltung durchgeführt werden sollte. Die Evaluation beruhte auf einer ökonomischen Analyse der Maßnahme und einer Umfrage über die Wahrnehmung der Maßnahme in der Bevölkerung. Innerhalb des Projekts wurden die beiden Teile (Umfrage und ökonomische Analyse) als zwei unterschiedliche Tätigkeiten wahrgenommen und teilweise von unterschiedlichen Personen durchgeführt. Die Aufteilung bildete die Grundlage, auf der das Projekt als wissenschaftlich wahrgenommen werden konnte. Ich befragte den Projektleiter Leo nach den Unterschieden zwischen dem erwähnten Projekt und einem Projekt, das vor allem über professionelles Handeln integriert. Auf die Frage nach den wissenschaftlichen Zielen antwortete er:

Also [wissenschaftliche Ziele habe ich] eher beim Projekt [das nebeneinander stellt]. Das ist wissenschaftlicher angelegt. Ziel Nummer eins ist, dass man die Evaluationsmethodik sauber anwendet, dass das theoretische Grundgerüst, die mikroökonomische Theorie sauber berücksichtigt wird. Also vor allem die ökonomische Theorie, das andere wird wohl nicht ganz sauber sein, es sind ja lauter Ökonomen. Beim sozialwissenschaftlichen, da ist es vor allem Lester [ein Soziologe, der dafür zuständig ist, neben den vier Ökonomen, die im Projekt beschäftigt sind].

„Sauberkeit“ vs. „Dreckigkeit“ sind wichtige Metaphern in der Beurteilung wissenschaftlichen Vorgehens. Von Sauberkeit wird dann geredet, wenn klar definierbare disziplinäre Standards existieren, an denen ein Projekt gemessen werden kann. „Sauberkeit“ weist dann auch aus, dass man die disziplinären Standards kennt und sich in ihnen verorten kann. Dafür kann man Verantwortung übernehmen, weil innerhalb des Projekts die entsprechenden Kompetenzen disziplinär ausweisbar sind. Das Projekt war das einzige, das eine Fragestellung aufnahm, die *allein* den Fragen disziplinärer Wissenschaft (und nicht der Auftragssituation) entsprang und deren Beantwortung primär kumulativem disziplinären Wissen gedient hätte: Einige Ökonomen im Projekt wollten die Frage beantworten, ob ökonomische Anreize zu umweltschonendem Handeln intrinsische Anreize verdrängen können.<sup>13</sup>

13 Die Frage wurde jedoch im Verlauf des Projekts wegen mangelnder Relevanz für das Projekt und zu aufwendiger Methodologie wieder fallen gelassen.

Die disziplinäre Anbindung einzelner Teile der Projekte hat zudem zur Folge, dass die Arbeitsteilung innerhalb des Projekts ebenfalls disziplinär vorgenommen werden kann. Diejenigen, die sich als Spezialisten für eine Methode oder Fragestellung erweisen, bearbeiten den entsprechenden Teil des Projekts. Da keine Methoden oder Theorien angewandt werden, die die verschiedenen Ansätze miteinander verknüpfen, ist es unwahrscheinlich, dass sich die einzelnen Arbeitsschritte in die Quere kommen. Die disziplinäre Trennung wird schon im oben stehenden Interviewausschnitt deutlich, wo Leo erläutert, er könne nur für die ökonomische Sauberkeit des Projektes garantieren, nicht jedoch für die soziologische.

Im Projekt selbst war die Arbeitsteilung nicht so eindeutig, umso eindeutiger war jedoch die Wahrung der jeweiligen Kompetenzen. Bei der Ausarbeitung des Fragebogens waren auch die Ökonomen beteiligt. Die Befragung wurde jedoch an eine externe, auf Befragungen spezialisierte Firma vergeben. Der Projektbearbeiter dieser externen Firma, Herr Müller, erhielt den Fragebogen zugesandt und kam in eine Sitzung, um den Fragebogen zu besprechen:

Müller: Unser Fragebogen sieht völlig anders aus als eurer, aber ihr solltet fähig sein, eure Hypothesen in unserem Fragebogen abzuticken.

[Allgemeines Staunen]

Leo: Und ihr Fragebogen hat mehr Fragen als unserer?

Müller: Ja, wegen der Kontextfragen. [...]

Leo: Ich habe jetzt vielleicht vorher eine falsche Intervention gemacht, weil ich dachte, wir gehen noch durch die Fragebögen. Aber das tun wir nicht.

Müller: Also ich würde vorschlagen, ich lasse ihnen den Fragebogen hier, und sie schauen ihn in Ruhe an. (Lambda-consult, Projektsitzung, 23.7.02)

Mit dieser Intervention, wurde der erste Fragebogenentwurf überflüssig gemacht. Es entstand daraus kein Konflikt, da die Ökonomen im Projekt sich als nicht kompetent erachteten und auch bereitwillig einen Vortrag über die Grundlagen des Fragebogendesigns anhörten. Nebeneinanderstellen beruht also auf einer deutlichen Zuweisung bestimmter Methoden zu bestimmten Gegenständen und der daran anschließenden Trennung einzelner Tätigkeiten. Es setzt deshalb voraus, dass das, was man tut, als eine spezialisierte Tätigkeit erkannt wird. Man muss zum Beispiel das Erstellen eines Fragebogens als eine Tätigkeit erkennen, die von einigen Sozialwissenschaften methodisch und theoretisch ausgearbeitet wurde. Nur existiert eine Vielzahl von Methoden und Theorien und eine damit nicht kongruente Zahl von Disziplinen, die diese Methoden und Disziplinen für sich beanspruchen (Abbott, 1988). Erschwerend kommt dazu, dass viele Methoden und Theorien wissenschaftlich raffi-

nierte Alltagspraktiken darstellen. Lesen, zum Beispiel, wird durch wissenschaftliche Raffinesse zu Hermeneutik, die Berechnung eines Budgets zu Finanzmathematik oder der Bau einer Brücke zu Ingenieurwissenschaft. Einzelne Disziplinen haben im Rahmen von Professionalisierungsanstrengungen erreicht, dass einige dieser Tätigkeiten (wie zum Beispiel der Bau von Brücken) nur mit disziplinärer Lizenz durchgeführt werden können. Andrew Abbott benutzt dafür den Begriff der „Jurisdiktion“ (Abbott, 1988). Andere Tätigkeiten sind davon aber nicht betroffen (wie etwa das Lesen und Interpretieren eines Buches). Die Mehrheit der Tätigkeiten in Umweltdienstleistungsfirmen sind nicht im oben beschriebenen Sinne professionalisiert. Da in Umweltdienstleistungsfirmen weder Disziplinen als Ankerpunkt gegeben sind, noch von professionalisierten Tätigkeiten mit etablierter Jurisdiktion gesprochen werden kann, ist auch der Status der jeweils angewandten Theorien und Methoden unklar. Ob überhaupt eine Arbeitsteilung vorgenommen wird, hängt somit davon ab, ob eine bestimmte Tätigkeit überhaupt in einer Firma als eine spezialisierte Tätigkeit erkannt wird.

Im oben beschriebenen Beispiel gelingt die Arbeitsteilung nur deswegen, weil wechselseitig klar ist, dass es Spezialisten für die Konstruktion von Fragebogen gibt (was keine professionalisierte Tätigkeit ist). Es wird nicht in Frage gestellt, dass diese Spezialisten genau damit und mit nichts anderem beauftragt werden und sich diese Arbeit der Kritik der anderen Projektmitarbeiter entzieht. Ein Verstoß gegen diese Regeln wird sofort erkannt und geahndet.

Wenn aber innerhalb eines Projektes oder innerhalb einer Firma bestimmte Arbeiten *nicht* als spezialisierte Tätigkeiten erachtet werden, dann entfällt auch die Möglichkeit, dass sie als disziplinierte Tätigkeit aufgefasst wird, „sauber“ bearbeitet und nebeneinander gestellt wird. Das lässt sich gut an der Firma Rho-tech zeigen. Im Gegensatz zu den anderen Firmen ist die Firma Rho-tech auf Ingenieurprojekte und relativ wenig auf Organisationsentwicklung und Sozialwissenschaften ausgerichtet. Dennoch werden in Projekten der Firma Rho-tech häufig Methoden eingesetzt, die dem Repertoire der Organisationsentwicklung, Beratung und Sozialwissenschaften entstammen. Die wenigen Sozialwissenschaftler, die in der Firma arbeiten, werden nun aber nicht bei jedem Projekt, das sich solcher Methoden oder Theorien bedient, eingesetzt. Einerseits, weil dazu ihre Kapazität nicht ausreicht, aber auch, weil denjenigen, die die Methoden einsetzen, oft gar nicht bewusst ist, dass sie nun Methoden einsetzen, für die innerhalb der Firma Spezialisten vorhanden sind.

In einem Gespräch mit zwei Sozialwissenschaftlern wurde dies so ausgedrückt:

Ephraim: Wir werden wenig für die Mitarbeit in anderen Projekten [neben unserem Hauptprojekt] angefragt. Man nimmt dann doch lieber einen Ingenieur. Wir müssen uns dauernd verkaufen.

Ernst: Wobei wir uns auch nicht aufdrängen.

Ephraim: Es zeigt sich vielleicht aber auch daran, dass sie nicht genau wissen, was man mit uns anfangen kann. (Rho-tech, Gespräch mit Ephraim und Ernst, 4.9.01)

Das Wissen um spezialisierte Methoden und Theorien ist also auch an die Mitarbeit von Spezialisten in Projekten gebunden. Da man nicht genau weiß, wozu die Sozialwissenschaftler eingesetzt werden könnten, werden die entsprechenden Methoden auch nicht als spezialisierte Methoden wahrgenommen.

Rho-tech empfand dies als Nachteil und reagierte darauf unter anderem mit der Erarbeitung sogenannter „Methodik-Module“. Die Methodik-Module sollten die Bearbeitung von „Teilproblemen, die sich in ihrer Art ähnlich sind“, erleichtern und standardisieren (internes Papier: Methodik-Module).<sup>14</sup> Erarbeitet wurden sie von einer internen Arbeitsgruppe zur Strategieberatung, später wurden dann die beiden Sozialwissenschaftler Ephraim und Ernst hinzugezogen. Die Themen der Module stellen überwiegend Methoden aus dem Bereich der Sozialwissenschaften dar: Evaluation, Verhandlungstechnik, Interviewführung, Situationsanalyse, Hypothesenbildung<sup>15</sup>, Delphimethode, Investitionsrechnung, Szenarien sowie als integrierendes Element: „Systems Engineering“.

Die einzelnen Module werden nicht als disziplinäre Tätigkeiten ausgewiesen, sondern als allgemeine Hilfsmittel präsentiert. Andere denkbare Hilfsmittel, die den Natur- und Ingenieurwissenschaften entstammen (z.B. Kartierungen, Messungen, Probeentnahmen, Modellierungen etc.), sind nicht enthalten. Sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt oder als so spezifisch, dass dafür Spezialisten zur Verfügung stehen. Mit den Methodik-Modulen werden sozialwissenschaftliche Methoden zwar als spezifische Methoden wahrgenommen und sichtbar gemacht. Damit werden sie für alle Mitarbeiter zugänglich und bedürfen nicht der Spezialisierung. So wird letztlich die Spezialisierung der Sozi-

---

14 Dies ist ein typischer Fall von Wissensmanagement, wie ich es oben definiert habe: Man geht davon aus, grundsätzlich könne jede Mitarbeiterin jede Methode anwenden, solange sie nur zugänglich ist.

15 Hypothesenbildung wird als „eine der am meisten verbreiteten Methoden in den empirischen Sozialwissenschaften“ eingeführt. Die Verbindung von Hypothesenbildung und Sozialwissenschaften muss vor dem Hintergrund der ingenieurwissenschaftlichen Prägung der Firma verstanden werden, in der Hypothesenbildung nicht zu den in Lehrbüchern aufgeführten Praktiken gehört.



alwissenschaften innerhalb der Firma untergraben, indem einzelne Methoden unabhängig von den Spezialisierungen einzelner Personen verbreitet werden.<sup>16</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Um ein Nebeneinanderstellen überhaupt erst möglich zu machen, müssen einzelne Methoden und Theorien als spezialisierungsfähig angesehen und entsprechend eingesetzt werden. Nebeneinanderstellen ist deshalb primär ein Akt der Wahrnehmung und Sichtbarmachung.

## Integration durch Homogenisierung

Eine zweite Variante, verschiedene Codes zu integrieren, geschieht durch Homogenisierung, die auf Formalisierung beruht. Unter Homogenisierung soll hier ein Vorgehen verstanden werden, bei dem die Untersuchungseinheiten theoretisch und methodisch ihrer gegenstandslogischen Eigenschaften entledigt und somit vergleichbar gemacht werden. Dies geschieht typischerweise über Modellierungen, Nutzwertanalysen oder Monetarisierungen.<sup>17</sup> Im Falle von Nutzwertanalysen kommt eine abstrakte Einheit (etwa in Form von „Punkten“) zum Einsatz, die nicht an disziplinäre Methoden und Theorien gebunden ist. Im Falle von Monetarisierungen wird alles in die Supereinheit Geld umgerechnet. Solche Methoden laufen den disziplinären Versuchen entgegen, sich gegenstandslogisch zu begründen. Homogenisierung ist sich gegenstandslogisch begründenden Disziplinen fremd. Sie schließt an systemtheoretische und kybernetische Weltbilder an, die aus Steuerungsabsicht versuchen, unterschiedliche Gegenstände in einer Theorie zu fassen. Damit werden alle Methoden und Theorien eliminiert, die auf Gegenstandsbe-

---

16 Sowohl Horst Kern als auch Ulrike Felt analysieren die Geschichte der Soziologie als eine Erfolgsgeschichte, bei der sich soziologische Methoden, Terminologien und Theorien in der Gesellschaft verbreiten – allerdings ohne als Soziologie erkennbar zu sein (Felt, 2000; Kern, 2001). Was sich bei Rho-tech beobachten lässt, ist vielleicht ein Teil dieser Erfolgsgeschichte. Kern kritisiert an dieser Soziologie ohne Soziologie, dabei komme ein „kryptonormativer“ Funktionalismus zum Einsatz, der weit hinter den Stand der Funktionalismus-Diskussion zurückfalle (Kern, 2001, 129). Das ist empirisch zutreffend, aber es ist wohl eher der Situation, in der Soziologie eingesetzt wird, zuzuschreiben, als einem Versagen der theoretischen Reflexion.

17 Für einen Überblick über die wichtigsten homogenisierenden Methoden der Umweltwissenschaften (Umweltbewertung, Umweltberichterstattung, Umweltgesamtrechnung, ökologische Buchhaltung, Ecological Footprint, kontingenter Umwelttraum, Ökobilanzierung, Umweltcontrolling, Öko-Audit, Umweltqualitätsmanagement, Benchmarking, UVP, Risiko-Assessment u.a.), siehe Huber (2001, 192-210).

zug beruhen. Das erklärt auch, weshalb Homogenisierung bei Umweltdienstleistungsfirmen äußerst beliebt, in modernen und teilsystembezogenen Disziplinen hingegen eher unbeliebt ist.<sup>18</sup> Durch die Homogenisierung wird die Verknüpfung der Systemreferenzen in eine Methode gefasst, was sie jedoch dem Zugriff moderner oder teilsystembezogener Disziplinen entzieht, oder doch zumindest in ein äußerst flexibles Verhältnis dazu setzt. Zugleich findet damit eine *Politisierung der Methode* statt. Da sich die Integration in die Methode verlegt hat, muss auch die Auseinandersetzung darüber, *wie* integriert wird, anhand der Methode stattfinden. Ironischerweise kehrt sich dadurch die Intention der Systemtheorie, Planung zu verwissenschaftlichen, in ihr Gegenteil um. Planung wird zwar zum Gegenstand „wissenschaftlicher“ Methoden, aber die Methoden werden dadurch Teil der Politik.

Der Nachhaltigkeitsbegriff ist heute bei Umweltdienstleistungsfirmen das zentrale Dachkonzept, da er schon innerhalb des Begriffs Homogenisierung anstrebt, indem er Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen verrechnet.<sup>19</sup> In der Praxis der Umweltdienstleistungsfirmen müssen dann Methoden gefunden werden, mit denen eine solche Verrechnung möglich ist.<sup>20</sup> Dafür spielt es keine Rolle, ob man ein Nachhaltigkeitskonzept vertritt, das sich Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft als sich widersprechende *Werte* oder *Interessen* vorstellt oder als bloße Indikatoren verschiedener Teilbereiche der Welt. In jedem Fall wird davon ausgegangen, dass die drei Bereiche auf einer Skala miteinander verglichen werden können.<sup>21</sup>

Bei der Beobachtung von Projekten, die mit solchen Homogenisierungen arbeiten, zeigt sich, dass Homogenisierung grundsätzlich problemlos funktioniert, solange die Homogenisierung niemandem als *kontraintuitiv* erscheint. Homogenisierung ermöglicht die Arbeit an Projekten, ohne dass spezifische disziplinenbasierte Methoden einander ins Gehege kommen, solange alle benutzten Methoden und Theorien

---

18 Homogenisierung beruht meist auf vorhergehender Formalisierung. Die Kritik an der Formalisierung wurde prominent von Husserl formuliert (1954). Kritik an Homogenisierung erfolgt üblicherweise, um den Gegenstandsbezug zu retten. In der Soziologie kann dies gut untersucht werden, siehe Melcok (1979).

19 Innerhalb der Umweltforschung existieren weitere Ansätze, die auf dem Nachhaltigkeitskonzept basierend Homogenisierung anstreben, wie der Syndrom-Ansatz (Schellnhuber et al., 1997) oder der Bedürfnisfeld-Ansatz (Hirsch Hadorn, 2002).

20 Für einen Vergleich unterschiedlicher Operationalisierungen des Nachhaltigkeitskonzepts siehe Jörissen (2000).

21 Wissenschaftstheoretisch ausgedrückt: Dass sie kommensurabel sind.

sich durch Formalisierung in ein übergeordnetes Konzept integrieren lassen.

Um zu verstehen, wie Homogenisierung funktioniert, will ich noch einmal auf das in Kapitel 6.4 diskutierte Flussprojekt zurückkommen. Im Projekt ging es grundsätzlich darum, „wasserwirtschaftliche“ sowie „ökologische“ Maßnahmen für den Fluss vorzuschlagen und zu bewerten. Die wasserwirtschaftlichen Maßnahmen wurden mittels Simulation erarbeitet. Dazu wurde in einem Computerprogramm der Fluss rekonstruiert und dann die verschiedenen Maßnahmen modelliert und schließlich berechnet, wie viel Wasser von den Maßnahmen (Flussverengungen, gezielte Überschwemmungen, Dämme etc.) zurückgehalten werden könnte. Daraus resultierten Zahlen, mit denen das Rückhaltevermögen der Maßnahmen ausgedrückt werden konnte. Die Modellierungen und Berechnungen des Rückhaltevermögens waren äußerst komplex und wurden zu Beginn des Projektes bearbeitet. Aber grundsätzlich bereitete die Technisierung und Formalisierung des Rückhaltevermögens keine Probleme. Diskussionen ereigneten sich dann aufgrund technischer Fragen in Bezug auf die Durchführung.

Parallel dazu wurde eine Methodik ausgearbeitet, die es ermöglichen sollte, die ökologischen und die wasserwirtschaftlichen Maßnahmen zusammen zu bewerten, das heißt: zu homogenisieren. Schon zu Beginn war allen Beteiligten klar, dass das Rückhaltevermögen als ein Kosten/Nutzen-Verhältnis dargestellt werden sollte, was gleichbedeutend mit einer Monetarisierung war.

Als dann aber die Frage aufkam, wie mit den ökologischen Maßnahmen zu verfahren sei, tauchten nun plötzlich eine Vielzahl von Möglichkeiten auf, den ökologischen Nutzen zu berechnen und mit dem wasserwirtschaftlichen Nutzen zu vergleichen. Ein erstes Problem bestand in der Formalisierung des ökologischen Nutzens. Wie sollte er bewertet werden? In welcher Größe sollte er ausgedrückt werden? Und sollte er überhaupt mit dem wasserwirtschaftlichen Nutzen in einer Skala ausgedrückt werden?

Ein Vorschlag bestand darin, in der Abteilung eine Umfrage zu machen, wie viel jemandem ein spezifischer ökologischer Nutzen, beispielsweise ein  $m^2$  Aue, Wert sei (Rho-tech, 2.10.01). Ein anderer bestand darin, die Monetarisierung aufgrund von in der Literatur vorgefundenen Daten vorzunehmen, die angaben, wie viel Bürger für bestimmte natürliche Dinge zu zahlen bereit seien. Der einfachste schließlich darin, „Punkte“ zu vergeben:

Rainer: Aber du kannst in dem Diagramm doch einfach sagen: 10 Ökopunkte sind 100.000 Franken?

Rita: Aber man kann das doch nicht einfach monetarisieren. Das ist unmöglich.

Rainer: Natürlich ist es schwierig, aber du musst es machen.

Regula: Aber muss man es so darstellen?

Raul: Man muss nicht. Wenn man es nicht tut, dann dauert es einfach länger, bis der Zuhörer den Zusammenhang begriffen hat. (Rho-tech, 2.10.01)

In einer späteren Diskussion, als das Thema wieder aufgeworfen wurde, stellten am Projekt nicht direkt beteiligte Mitarbeiter die Frage, weshalb ein bestimmter ökologischer Nutzen mit einem bestimmten wasserwirtschaftlichen Nutzen im Projekt gleichgestellt werde. Die Antwort darauf lautete:

Raul: Es steht im Vertrag: ökologischer Nutzen und wasserwirtschaftlicher Nutzen sollen gleich bewertet werden.

René: Aber das sollte der Auftraggeber festlegen, wie er das Verhältnis zwischen ökologischem und wasserwirtschaftlichem Nutzen festlegen will. (Rho-tech, 31.10.01)

In den beiden Abschnitten werden alle Probleme der Homogenisierung deutlich. Es beginnt mit der Frage, ob Homogenisierung überhaupt möglich ist. Dabei stehen sich zwei Ansichten gegenüber. Auf der einen Seite Rita, die dies verneint. Auf der anderen Seite Raul und Rainer, die keine andere Möglichkeit sehen. Die Homogenisierung wird von Rita, der Mitarbeiterin, die für die ökologische Bewertung zuständig ist, abgelehnt. Sie befürchtet, dass das spezifisch Ökologische und damit der Gegenstandsbezug verschwindet. Auf der anderen Seite stehen Rainer, der Abteilungsleiter, und Raul, der Spezialist für Methoden. Ihrer Ansicht nach findet Homogenisierung zwangsläufig statt, einfach deswegen, weil im Projekt ökologische und wasserwirtschaftliche Aspekte aufeinander treffen. Daraus ergibt sich ein anderer Aspekt, nämlich die Frage nach der Darstellung. Wenn Homogenisierung stattfinden muss, dann geht es laut Raul darum, ob die Homogenisierung sichtbar gemacht werden soll, oder ob sie nur unterschwellig vorhanden ist. So verschiebt sich das Problem zu einem Kommunikationsproblem zwischen Experten und ihrem Publikum.<sup>22</sup> Die Homogenisierung steht dann im Dienst des Publikums, da sie deutlich gemacht statt nur unterschwellig erwähnt wird. Die Frage, wer die Homogenisierung vornehmen soll, lässt sich jedoch auch entgegengesetzt beantworten. Wie an den Aussagen von René deutlich wird, handelt es sich dabei um eine Frage nach der Festlegung des Umrechnungssatzes. Auch für René findet Homogenisierung

---

22 Siehe dazu das nächste Unterkapitel.

zwangsläufig statt, nur kann die Festlegung des Umrechnungssatzes nicht von den Projektbearbeitern durchgeführt werden. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass jede Umrechnung, jede Festlegung einer Skala, mit der Einheiten unterschiedlicher Teilsysteme gegeneinander aufgewogen werden sollen, keine Letztbegründung und keinen wissenschaftlichen Konsens kennt.<sup>23</sup> Daraus folgt für René die Zuweisung der Homogenisierung an die Auftraggeber.

Wie das Beispiel zeigt, hängt die Homogenisierung nicht von den Eigenschaften der bearbeiteten Objekte ab, sondern davon, inwieweit diejenigen, die ein Projekt durchführen, *bereit sind, Homogenisierung durchzuführen*. Dabei geht es primär darum, ob der Vergleich der verschiedenen Dinge methodisch standardisiert durchgeführt wird, oder ob der Vergleich dem Publikum überlassen wird. Die Homogenisierung selbst kann von keiner modernen oder teilsystembezogenen Disziplin sinnvoll durchgeführt werden. Genau deshalb kann vorgeschlagen werden, dass dies der Auftraggeber vornehmen soll. Die Integration durch Homogenisierung funktioniert dann, wenn keine starken „disziplinären“ Interessen vorherrschen, die die Reduktionen verhindern.

## Die Verschiebung der Integration in Partizipation

Die beiden bisher diskutierten Varianten zeichnen sich durch eine Explizierung der Integration aus. Die ganze Verantwortung für die Integration liegt auf Seiten der Experten und es wird versucht, dies methodisch deutlich auszuweisen. Im ersten Fall wird darauf defensiv reagiert, indem die verschiedenen Methoden nebeneinander gestellt werden, im

---

23 Man könnte einwenden, das Argument sei nicht teilsystemabhängig, sondern gelte für *jede* wissenschaftliche Operation. Das ist grundsätzlich richtig, aber je weniger ein Objekt einem spezifischen Teilsystem zugerechnet werden kann, desto weniger kann es durch die an das Teilsystem anschließende Disziplin operationalisiert werden. Im konkreten Fall ist es so, dass „ökologischer Nutzen“ als öffentliches Gut nicht zum Teilsystem Wirtschaft gezählt werden kann, weil kein Markt existiert, auf dem „ökologischer Nutzen“, oder im konkreten Fall „ein m2 Aue“, gehandelt werden kann. Jeder Versuch einer Monetarisierung des ökologischen Nutzens erscheint deshalb als Übergriff des ökonomischen Systems auf andere Systeme. Die Zuweisung von Objekten zu Teilsystemen ist jedoch historischen Schwankungen unterworfen. Der momentane Übergriff des ökonomischen Systems auf Umweltfragen (z.B. in Form von Klimagutschriften, Steuern oder geistigem Eigentum an Organismen) könnte das beschriebene Arrangement bald ungültig machen. Die Umweltdienstleistungsfirmen werden dann routinemäßig mit Bewertungstabellen oder Vouchern für Auen hantieren und die beschriebene Diskussion wird dann nicht mehr stattfinden müssen.

zweiten Fall wird eine Supermethode zur Integration verwendet. In den beiden folgenden Varianten verschwindet die Integration aus dem Sichtfeld der Experten.

Im Falle der Partizipation, die ich zuerst diskutieren will, wird die Integration den Laien oder Auftraggebern übertragen. Die Experten verschieben die Definitionsmacht über die Integration an ihr Publikum und beschränken sich auf die Kontrolle der *Prozesse*. Damit verschiebt sich auch die Expertise, wie ich schon im historischen Verlauf in Kapitel 5.3 gezeigt habe. Historisch hat dieses Vorgehen Vorläufer in den 1970er Jahren, als im Rahmen der Technokratiekritik insbesondere in der Stadtplanung und den Sozialwissenschaften unter dem Titel „Aktionsforschung“ versucht wurde, Planung unter Einbezug der Betroffenen zu betreiben.<sup>24</sup>

Die neuen partizipativen Methoden nehmen die Methoden der Aktionsforschung auf und transformieren sie in ein übergreifendes Programm zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte, das insbesondere unter dem Titel „Lokale Agenda 21“ auftritt.<sup>25</sup>

Im Folgenden verzichte ich auf eine Darstellung der Praxis partizipativer Verfahren. Es existiert mittlerweile eine umfangreiche Literatur, welche die verschiedenen Aspekte partizipativer Verfahren diskutiert (Abels und Bora, 2004; Behringer, 2002; Keller und Pöferl, 1994; Krohn, 1997; Linder und Vatter, 1996; Müller-Christ, 1998; Wiemeyer, 2002). Insbesondere liegt mit „Differenzierung und Inklusion“ von Alfons Bora eine Arbeit vor, die nachweist, wie die Integration verschied-

---

24 Für einen Rückblick von Insidern und eine Diskussion des Scheiterns der Aktionsforschung siehe Altrichter und Gsetzner (1997). Zu den verschiedenen Phasen partizipativer Planung in Deutschland siehe Selle (1996). Innerhalb der LA 21-Bewegung und der Transdisziplinaritätsdebatte findet eine Aufarbeitung dieser Erfahrungen kaum statt. Viele Diskussionen werden unter dem Begriff LA 21 wiederholt. Es fällt aber auf, dass heute mit erheblich mehr Mitteln und besserem Rückhalt bei Behörden und Bevölkerung, einem erheblich verringerten gesellschaftspolitischen Anspruch und einer weniger anspruchsvollen Gesellschaftstheorie gearbeitet wird. Zudem fällt auf, dass die LA 21- und Transdisziplinaritätsdebatte ihre Ursprünge in den Umweltwissenschaften und nicht in den Sozialwissenschaften hat. Die Bewegung ist gegenläufig: Die Sozialwissenschaften haben sich von der Aktionsforschung verabschiedet und ziehen sich auf eine Beobachtungsposition zurück; die Umweltwissenschaften geben ihre Expertenposition auf und versuchen sich in Partizipation.

25 Die Agenda 21 ist ein Aktionsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung und wurde auf der UNO-Konferenz für Umwelt- und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 verabschiedet (United Nations, 1993). Die „Lokale Agenda“ ist eine darauf basierende Initiative zur Förderung der Partizipation bei nachhaltiger Entwicklung.

dener funktionaler Teilsysteme in partizipativen Verfahren vonstatten geht (Bora, 1999). Im Folgenden soll deshalb nur herausgearbeitet werden, wie partizipative Methoden die Integrationsarbeit für die Umweltleistungsfirmen verändern.

Partizipative Methoden stellen demokratische Entscheidungsprozesse mit Expertenbegleitung dar. Im Gegensatz zu den in der Schweiz innerhalb des politischen Systems stattfindenden „partizipativen Methoden“, den Abstimmungen und Referenden, handelt es sich bei den neuen partizipativen Methoden nicht um eine politische Arena, deren Regeln einen politischen Prozess in Gange halten sollen, sondern es wird, in unterschiedlichem Ausmaß, wissenschaftsgestützt vorgegangen. Die Durchführung partizipativer Prozesse ist nicht standardisiert und wird von Fall zu Fall unter Einbezug von Experten neu gestaltet. Die partizipativen Prozesse wurden von Behörden initiiert und befinden sich in einem Experimentierstadium, was sie dauernder Reflexion und Evaluation aussetzt, und damit in Richtung des wissenschaftlichen Systems schiebt.

Die Verwissenschaftlichung der Partizipation verlagert die Expertentätigkeit im Vergleich zu den Praktiken des Nebeneinanderstellens und der Homogenisierung auf eine Metaebene. Die Expertin „weiß“ nun nicht mehr, welches die entscheidenden Probleme oder zu untersuchenden Gegenstände sind, und versucht dies auch nicht mehr herauszufinden. Sie weiß nur noch, wie ein Prozess zur Identifikation von Gegenständen und Methoden organisiert werden kann.<sup>26</sup> Damit einher geht eine Veränderung der Methoden und eine Verschiebung der Anforderungen an die Expertin: Sie muss nun nicht mehr nur über die *inhaltlichen* Belange, sei es natur- oder sozialwissenschaftlicher Art Bescheid wissen, sondern auch über Methoden zur Organisation und Steuerung sozialer Prozesse in Gruppen. Die Schwierigkeit besteht nicht mehr darin, verschiedene Methoden zur Abbildung unterschiedlicher Rationalitäten der Teilsysteme miteinander zu kombinieren. Die Aufgabe verlagert sich nun darauf, zu steuern, wie einzelne Repräsentanten der Gesellschaft die verschiedenen Rationalitäten repräsentieren. Eine „Integration“ verschiedener Codes findet dann in den Prozessen selbst statt und die Steuerung der Integration erfolgt über die Auswahl der Teilnehmenden und deren Fähigkeiten (Behringer, 2002; Bora, 1999; Linder und Vatter, 1996).

---

26 Die Aussage, es habe ein Wandel von Homogenisierung zu Partizipation stattgefunden, bedeutet nicht, dieser Wandel habe unbedingt in den einzelnen Firmen so stattgefunden. Die Formulierung hier dient dazu, die Veränderungen im Verhältnis zu den beiden vorher diskutierten Typen zu verdeutlichen. Zur historischen Veränderung siehe die Ausführungen in Kapitel 5.

Dieser Anlage liegt ein Interessenmodell zugrunde, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Gesellschaft aus verschiedenen sich widersprechenden Gruppen besteht, den „Stakeholders“ (oder deutsch: „Anspruchsgruppen“). Diese werden, zumindest teilweise, direkt mit einzelnen Funktionssystemen identifiziert. Die Vorstellung eines Interessenmodells ist tendenziell schon im Nachhaltigkeitsbegriff mit den drei Pfeilern Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft angelegt. Wenn im Rahmen partizipativer Verfahren Nachhaltigkeit in „lokale Agenden 21“ implementiert wird, werden den drei Pfeilern die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zugeordnet: Wirtschaft wird gleichgesetzt mit transnationalen Firmen oder Großunternehmen; Gesellschaft mit Zivilgesellschaft und im politischen System unterrepräsentierten Gruppen, deren Hauptanliegen „Gerechtigkeit“ ist (Frauen, Kinder, Ausländer, Behinderte); und Umwelt wird gleichgesetzt mit einer normativ aufgeladenen Natur, beziehungsweise ihrer Fürsprecher in der Gesellschaft. Im Interessenmodell besteht Gesellschaft aus Repräsentanten, die je einen der drei Teilbereiche repräsentieren.<sup>27</sup> Diese Verschiebung der Integration von Experten zu Partizipation will ich an einem Beispiel verdeutlichen:

In einem firmeninternen Seminar zum Thema Nachhaltigkeit der Firma Rho-tech sollten in einer Gruppenarbeit Methoden zur Implementierung von Nachhaltigkeit herausgearbeitet werden (Rho-tech, Se-

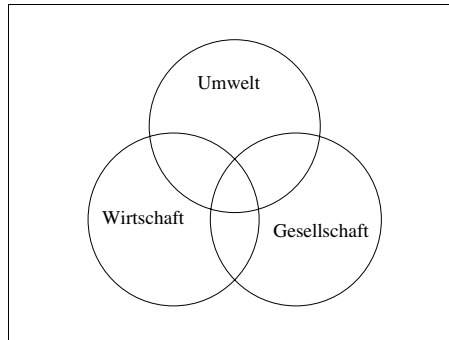
---

27 Ein typisches Beispiel für das Repräsentationsmodell ist die für die Deutsche Diskussion wichtige Studie der Enquête-Kommission des Bundestags „Industriegesellschaft gestalten“ (1994). Dort wurde die Wirtschaft mit Unternehmen und die Gesellschaft mit den Gewerkschaften identifiziert. Siehe dazu auch Brand und Jochum (2000, 91-94). Diese Vorstellung einer teilsystemspezifischen Interessenrepräsentation zeigt sich auch in Bruno Latours „Parlament der Dinge“ (Latour, 2001): „Ökologie“, wie Latour es nennt, ist der politische Prozess, in dem verschiedene Repräsentationen von Welt miteinander abgeglichen werden. Latour sieht die Aufgabe verschiedener Disziplinen in der Interessenvertretung der verschiedenen Teilsysteme zugunsten der Gesellschaft als Ganzer. Die Ökonomen vertreten die ökonomische Rationalität, die Naturwissenschaftler die Natur und die Politik den gesellschaftlichen Interessenausgleich. Meiner Meinung nach sind beide Vorgehen insofern problematisch, als dass sie Personengruppen jeweils bestimmten Rationalitäten zuordnen und so die Personengruppen auf Interessenvertretung geradezu fixieren. In der Managementliteratur erlebt das Stakeholderkonzept gerade einen Aufschwung. Nach dem Schwinden des Shareholder-Value-Denkens wurden Firmen neu konzeptualisiert. Man sah sie unterschiedlichen Anspruchsgruppen ausgesetzt, die je spezifisch „gemanagt“ werden müssen, siehe z.B. Janisch (1992). Unterdessen gibt es sogar Ausbildungen in „Anspruchsgruppenmanagement“, siehe ([http://www.nds-innovation-eng.ch/stakeholder\\_management.html](http://www.nds-innovation-eng.ch/stakeholder_management.html), konsultiert am 26. August 2003).



minar, 23.8.01). Alle Gruppen bis auf eine gingen ähnlich vor: Sie setzten sich zusammen, überlegten welche Aspekte wichtig sind, listeten sie auf um sie dann in ein so genanntes Dreikreisemodell zu übertragen.

*Abbildung 5: Dreikreisemodell der Nachhaltigkeit*



Die Zuordnung verschiedener Aspekte zu den drei Kreisen blieb somit Expertensache. Nur eine Gruppe wich davon ab. Sie beschäftigten sich mit der nachhaltigen Sanierung eines Werkhofes. Um zum Ausdruck zu bringen, dass auch Experten Interessenvertreter darstellen, deren Wahrnehmung sich nicht mit derjenigen anderer Interessenvertreter deckt, veranstalteten sie ein Rollenspiel. Sie übernahmen die Rollen von Nachbarn des Werkhofes, Bewohnern der Stadt, dem Stadtpräsidenten oder dem Leiter des Werkhofes, die dann ihre jeweiligen Interessen artikulierten. Die Anwohner sorgen sich primär um soziale Fragen: „Solidarität“ wurde eingebracht, eine gute „Erreichbarkeit“ des Werkhofes angemahnt, „sicher“ sollte er sein und nicht zu viel „Lärm“ produzieren.<sup>28</sup> Die Leitung des Werkhofs selbst will primär „Arbeitsplätze“ schaffen, ein Produkt mit guter Qualität „effizient“ hervorbringen. Die Politik und die Verwaltung sorgt sich um die Verschmutzung von „Böden“ und „Luft“.

Zwar handelte es sich dabei um eine Simulation und nicht um eine tatsächlich partizipative Veranstaltung, aber es wurde genau derjenige Gedankengang nachvollzogen, der hinter der Vorstellung nach Partizipation steht: Eine umfassende, „nachhaltige“ Problemdefinition und -lösung ist nicht eine, zu der Experten gelangen können, sondern entsteht durch Aufaddierung der Interessen der Anspruchsgruppen. Denn alle verschiedenen Sichten auf ein Problem aufzufinden, alle Interessen

<sup>28</sup> Alle Begriffe in Anführungszeichen wurden im Workshop angeführt.

sichtbar zu machen, ist aus dieser Perspektive keine wissenschaftliche Operation, sondern eine, deren Erfolg von der Vertretung aller wichtigen Akteure abhängt.

## **Professionelles Handeln**

Der vierte Typ von Integration, professionelles Handeln, zeichnet sich dadurch aus, dass die Integration der Codes im Handeln selbst geschieht. Um dies zu verdeutlichen, muss nochmals in Erinnerung gerufen werden, dass bei den ersten beiden Varianten das Integrationsproblem der Codes nur deshalb besteht, weil es mittels spezifischer Methoden erst sichtbar gemacht wird. Man misst die Kosten eines Staudammes und weist dies damit als ökonomische Operation aus. Man bezeichnet eine Aue als ökologisch wertvoll und weist sie damit als Teil der Umwelt aus. Erst nachdem man diese Operationen vollzogen hat, entsteht das Problem, wie sie miteinander verglichen und auf einen Nenner gebracht werden können. Erst durch entsprechende Darstellungstechniken entstehen komplexe Probleme. Die Durchführbarkeit bestimmter Operationen hängt davon ab, ob die ein Problem bearbeitenden Personen über die je spezifischen Kenntnisse verfügen.

Aber solche Darstellungsoperationen werden nicht immer vollzogen. In der Professionstheorie geht man üblicherweise davon aus, dass Professionelle solche abstrakten Operationen gerade nicht vollziehen.<sup>29</sup> Professionelles Handeln zeichne sich durch „Klientenbezogenheit“ aus. Die Arbeit von Professionellen geschehe „fallspezifisch“ und „risikoabwägend“, sie sei durch „Zonen der Ungewissheit“ gekennzeichnet (Oevermann, 1996, 138). An Projekten der Umweltdienstleistungsfirmen erläutert, bedeutet dies: Die verschiedenen Systemreferenzen können nicht auf einer theoretischen Ebene formuliert und dann auf die unterschiedlichen Projekte übertragen werden. Stattdessen muss in jedem Projekt und innerhalb eines Projektes immer wieder von neuem zusammen mit den Klienten entschieden werden, wie die Systemreferenzen einander angeglichen werden.<sup>30</sup> Ulrich Oevermann leitet aus der Klien-

---

29 Hier interessiert nur der Bereich, in dem teilsystembezogen und auf Wissensgenese hin gehandelt wird. Selbstverständlich existieren solch komplexe Probleme aus phänomenologischer Sicht in der „Lebenswelt“ ebenfalls nicht.

30 Umweltdienstleistung ist auf der Ebene des professionellen Handelns mit Sozialarbeit vergleichbar. Sozialarbeit vollzieht die unterschiedlichen Systembezüge an Einzelpersonen (Nocke und Breuning, 2000), die Umweltdienstleistungen an unklar definierten „Systemen“. Sozialarbeit ist jedoch viel deutlicher auf professionelles Handeln beschränkt als die Projekte der Umweltdienstleistungsfirmen.

tenbezogenheit professionellen Handelns gar ein normatives Programm ab: Nur diejenigen Berufe, deren Handeln den genannten Kriterien entspreche, sollten professionalisiert werden, alle andern nicht. Unter denjenigen Professionen, die fälschlicherweise Professionalisierung anstreben, erwähnt er die Ingenieure (ebd. 138). Ihr Handeln bestehe in einer bloß starren Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf wechselnde Objekte. Hanns-Peter Ekardt hat anhand von Tragwerksplanern gezeigt, dass die Analyse falsch ist: Auch das Handeln von Ingenieuren ist stark fall- und situationsbezogen (Ekardt, 2003). Etwas überspitzt gesagt ließe sich sagen: Wäre es so, wie Oevermann nahe legt, ließen sich Computerprogramme für die Aufgabenbewältigung von Ingenieuren schreiben und die Arbeit der Ingenieure würde überflüssig. Gerade anhand der Computerisierung der Berechnungsaufgaben und der daraus folgenden Aufwertung fallspezifischer Aspekte ingenieurwissenschaftlichen Handelns lässt sich zeigen, dass zentrale Aspekte nicht technisierbar sind.<sup>31</sup>

Diese Argumentation ist grundsätzlich auf die Arbeit von Umweltdienstleistungsfirmen übertragbar. Nur verhält sich das Feld wesentlich weniger eindeutig, als in Professionstheorien gerne unterstellt wird, wo auf der einen Seite Wissenschaft und auf der anderen Professionen (bzw. auf der einen Seite professionalisierungsbedürftige Berufe und auf der anderen nicht-professionalisierungsbedürftige Berufe) stehen und dann unterstellt wird, die Unterschiede seien auf die Gegenstände der Arbeit zurückzuführen.

Wie man anhand des Nebeneinanderstellens und der Homogenisierung sehen konnte, sind einige Projekte primär durch Attribute „wissenschaftlicher“ Arbeit geprägt, also „saubere“ Methodik, Trennung von Gegenstand und Methode, Abstraktion etc. In anderen Projekten ist dies jedoch nicht der Fall und es herrscht professionelles Handeln vor, und oft handelt es sich um Mischtypen.<sup>32</sup> Es stellt sich dann die Frage, wes-

31 Man könnte auch argumentieren, dass Oevermann einer Selbstdarstellung der Ingenieure aufsitzt, die die Wissenschaftlichkeit ihrer Arbeit herausstreicht (Mai, 1988). Merkwürdig daran wäre, dass Oevermann versucht, „berufsständisches Prestige und Dekor“ (Oevermann, 1996, 139) soziologisch zu entzaubern und dazu zu einer Beschreibung greift, die genau dem Garanten von Prestige, nämlich Wissenschaftlichkeit im Sinne von Technisierung, entspringt. Eine andere Selbstdarstellung, die die künstlerischen, situationsbezogenen, den Klienteninteressen folgenden und kontingenten Aspekte in den Vordergrund rückt, widerlegt Oevermanns Argumente. Letztere Darstellung wird auch eher durch empirische Arbeiten zur Ingenieurarbeit gestützt, siehe zum Beispiel ethnographisch Downey (1998) oder historisch Kranakis (1997).

32 Dies gilt für die Umweltnaturwissenschaften an den Universitäten genauso. Unter dem Begriff der Transdisziplinarität wird sowohl Wissenschaft be-

halb einige Projekte durch die Anwendung abstrahierender Methoden und Theorien geprägt sind und andere Projekte sich eher durch professionelles Handeln auszeichnen. An einem Beispiel will ich zeigen, wie professionelles Handeln in einem Projekt dominant wird.

Die Firma Lambda-consult führte ein politisch äußerst kontroverses Projekt durch. Man musste ökonomische und ökologische Daten über Firmen zusammentragen, um Aussagen über die tragbare Luftverschmutzung einzelner Betriebe und Branchen in Abhängigkeit zu den volkswirtschaftlichen Kosten zu gewinnen. Die Firmen sträubten sich gegen die Datenerhebung, denn sie befürchteten die Verletzung von Geschäftsgeheimnissen.<sup>33</sup> Andererseits mussten sie befürchten, dass offensichtlicher Widerstand zu Sanktionen führen könnte. Zugleich operierte das Projekt in einem politisch verminten Feld und wurde dauernd durch verschiedene Akteure torpediert. Schließlich bestand hoher Zeitdruck von Seiten der Politik, der von der Erwartung aller Beteiligten verschärft wurde, schnelle und brauchbare Ergebnisse zu erhalten.

Die grundsätzliche Aufgabenstellung könnte man nun als „wissenschaftlich“ charakterisieren. Es ging primär darum, Daten zu erheben. Integrierend war die Aufgabe deshalb, weil Umweltverschmutzung gemessen und gegen die ökonomischen Anforderungen der Firmen aufgerechnet werden sollte. Die grundlegende Frage war also: Wie stark darf man die Umweltverschmutzung von Firmen einschränken, ohne dass diesen daraus wesentliche ökonomische Nachteile entstehen? Weshalb charakterisiere ich dieses Projekt dann als eines, in dem hauptsächlich professionell gehandelt wurde? Lars, einer der Projektmitarbeiter, beschrieb das Projekt wie folgt:

Andere hätten versucht, viel wissenschaftlicher an die Aufgabe heranzugehen. [...] Also XY [ein Universitätsinstitut] hat das ja auch versucht, ihre Offerte war glaube ich [zehn Mal höher, er nennt die genauen Beträge]. Das ist aber abgestürzt, weil sich die Wirtschaft nicht auf eine solche Ebene einlassen wollte. Das war überhaupt nicht prozessorientiert, sondern eine wissenschaft-

---

trieben, als auch professionell gehandelt (Blättel-Mink et al., 2003; Brand, 2000; Grunwald, 1999; Häberli und Grossenbacher-Mansuy, 1998; Klein, 2001; Loibl und Smoliner, 2000; Pohl, 2003). Dasselbe ließe sich von einer ganzen Anzahl weiterer universitärer Disziplinen sagen, so etwa der Stadtplanung oder der Ethnologie.

- 33 Eine interessante Fallstudie über die ähnliche Arbeit von Inspektoren, die die Einhaltung von Umweltstandards überwachen sollen, ist Fineman (1998). Fineman arbeitet detailliert heraus, wie die Inspektoren zwischen den abstrakten Vorgaben der Standards und den partikularen Situationen vor Ort vermitteln. Im beschriebenen Projekt hatte ich keinen Zugang zu den Interaktionen zwischen den Projektmitarbeitern und den Firmen.

liche Vorgabe, was dabei zu erreichen ist. Offensichtlich war das einfach zu wenig situationsorientiert. Wir hatten auch solche Ansätze im Hinterkopf, und das haben wir einfach langsam abgestrichen, weil wir gesehen haben, dass es sich so nicht durchführen lässt. Ich denke, das ist aber eine Stärke von Lambda-consult, dass wir unser wissenschaftliches Konzept..., nein, wir haben gar kein wissenschaftliches Konzept, dass wir die Strategie fortlaufend anpassen. (Lars, Lambda-consult, 24.9.02)

Das Projekt war ursprünglich nicht auf professionelles Handeln hin fokussiert. Auch die Firma Lambda-consult dachte zuerst an ein Projekt, das primär wissenschaftlich operiert, und das heißt hier: möglichst präzise wirtschafts- und umweltbezogene Daten sammelt. Das Projekt „wissenschaftlich“ durchzuführen war nicht möglich, weil von Seiten der Untersuchten Widerstand befürchtet wurde. So verschob sich das Projekt auf eine andere Ebene: Lambda-consult musste es als „Prozess“ verstehen. Aufgrund der erschwerten Umstände konnten die Projektbearbeiter nicht zu Beginn festlegen, welche Daten zu erheben sind und dann nach Plan vorgehen, sondern sie mussten fortlaufend ihr Handeln nach der Situation ausrichten. Die Veränderung von einem durch „Wissenschaft“ geleiteten Projekt zu einem durch professionelles Handeln geprägten Projekt ist deshalb nicht, wie es Oevermann darstellt, anhand der Arbeitsinhalte erklärbar, sondern anhand der *Situation*, in der ein Projekt stattfindet. Für den zehnfachen Betrag und das x-fache Zeitbudget ließe sich vielleicht der Anteil des professionellen Handelns in den Hintergrund drängen und die Anwendung „sauberer“ Methoden und Trennungsoptionen in den Vordergrund schieben. Die Tatsache, dass die Firma Lambda-consult und nicht das konkurrierende Universitätsinstitut den Auftrag erhielt, demonstriert auch nicht, dass Lambda-consult „kein wissenschaftliches Konzept“ hat, sondern dass Lambda-consult relativ zum Universitätsinstitut eher bereit ist, ein Projekt unter hohem Zeitdruck, hohem Druck anderer Akteure und damit unter „dreckigen“ Bedingungen zu realisieren.<sup>34</sup>

34 Daniel Breslau bestätigt diesen Befund für ein anderes Feld (Breslau, 1997): Er untersuchte Projekteingaben universitärer und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen für eine Evaluation von Ausbildungsprogrammen und stellte je unterschiedliche Vorgehensweisen fest. Universitäre Forscher tendieren zu Formalisierung und Abstraktion, zu Abstand zu den Untersuchungsobjekten und zur Orientierung an Peers. Die Forscher der außeruniversitären Forschungsorganisationen tendieren zu Interaktion mit den Untersuchten, professionellem Handeln und richten sich stärker an den Erkenntnisinteressen der Klienten aus. Es ist allerdings schwierig, für die Umweltdienstleistungsfirmen eine solch allgemeine Aussage zu treffen, da jeweils unklar ist, auf welches Feld sich ein spezifisches Projekt bezieht.

Wie äußert sich professionelles Handeln in Projekten? Auf Organisationsebene äußerte sich dies zuerst in einer kaum existierenden Arbeitsteilung. Vier Mitarbeiter von zwei verschiedenen Firmen waren daran beteiligt. Es gab keine festgeschriebenen Arbeitsteilung. Einzelschritte, Untersuchungsausschnitte oder Methoden waren nicht einzelnen Personen zugeordnet. Stattdessen wurde in jeder Sitzung neu darüber verhandelt, wer welche Aufgaben bei den nächsten Schritten übernimmt.

Auf der inhaltlichen Ebene wurden in einzelnen Sitzungen gleichzeitig Aspekte des Feldzugangs, der Datengewinnung und des Projektmanagements diskutiert. Diskussionen über Zahlen, die gewonnen werden sollten, mündeten in Diskussionen darüber, ob diese Zahlen überhaupt vorliegen; ob sie von den Firmen erhältlich sind (und nicht mit Berufung auf Geschäftsgeheimnisse verschwiegen werden); ob sie von den Firmen (in ihrem Eigeninteresse) manipulierbar sind, falls sie erhältlich sind; ob sie von außenstehenden Experten überprüfbar sind; wie man Experten findet, die die Korrektheit der Zahlen überprüfen können; ob sie konsistent über das untersuchte Sample erhältlich sind; ob sie überhaupt das ausdrücken, wozu man sie einsetzen will. Und schließlich handeln die Diskussionen immer davon, ob das Projekt innerhalb des finanziellen und zeitlichen Rahmens machbar sei. Natürlich sind dies alles Entscheidungen, die bei jedem Forschungsprojekt getroffen werden müssen, wie die Laborstudien der Wissenschaftsforschung gezeigt haben. Der graduelle Unterschied zu „wissenschaftlicher Tätigkeit“ liegt jedoch darin, dass es sich im Projekt als beinahe unmöglich erwies, methodische und theoretische Fragen *unabhängig* von Fragen der Umsetzung zu diskutieren. Typische Diskussionen sahen etwa so aus:

Nach einer ausführlichen und ergebnislosen Diskussion, ob Indikator X oder Indikator Y eher geeignet ist, etwas abzubilden, versucht Projektmitarbeiter Linus die Situation in einem Schema graphisch darzustellen. Nachdem auch daraus keine Lösung folgt:

Linus: Ich komme immer mehr zum Schluss: Das bringt alles nichts, wir brauchen Real-Life-Erfahrung.

Lukas: Ja, aber ganz unvorbereitet können wir da ja nicht hingehen.

Linus: Doch, dann sagen wir dem „Pre-Pretest“. [...]

Linus: Ich würde das gerne nochmals mit [den zwei anderen Projektmitarbeitern] diskutieren. Und wir führen es dann für ein Beispiel aus. Dann sehen wir, ob das zielführender ist. Das Problem ist, wenn wir dann die Notbremse ziehen müssen, dann ist halt schon wieder mehr Geld weg. Die Antwort von [den Auftraggebern] war ja auch: Ihr könnt das schon machen, aber ob das zielführend ist?

An diesem Beispiel lässt sich verdichtet sehen, wie sich methodisch „saubere“ Arbeit unter Druck in professionelles Handeln auflöst. Zuerst wird versucht, aufgrund von abstrakten Kriterien zu einer Entscheidung zu gelangen. Dies scheitert aufgrund des mangelnden Wissens über das Feld. Deshalb soll das mangelnde Wissen durch „Real-Life-Erfahrung“ kompensiert werden. Felderfahrung soll Aufschluss darüber geben, welches der geeignete Indikator ist. „Real-Life-Erfahrung“ verursacht aber zusätzliche Kosten. Als Strategie, so Linus, ließe sich ein solches Vorgehen unter dem Wissenschaftlichkeit anzeigenden Titel „Pre-Pretest“ legitimieren. Aber es geht hier nicht um ein terminologisches Problem, und auch nicht um „Wissenschaftlichkeit“. Das zentrale Problem zeigt sich im Konflikt zwischen Ergebnisoffenheit des Vorgehens und beschränkten Ressourcen, die mit einem Zwang, zu Resultaten zu gelangen verbunden sind. Professionelles Handeln beruht deshalb weniger auf dem Gegenstand als auf dem Spannungsverhältnis zwischen methodischer Sauberkeit und dem Druck, brauchbare Ergebnisse hervorzubringen. Je unwägbarer die konkreten Umstände, innerhalb derer ein Projekt durchgeführt wird, je weniger theoretische und methodische Entscheidungen zu Beginn festgelegt und durchgehalten werden können, desto eher wird in einem Projekt professionell gehandelt.<sup>35</sup> Die Verschiebung in professionelles Handeln führt dann zu einer Integration der Codes im Handeln, da die Sichtbarmachung und Zuordnung der Gegenstände zu einzelnen Teilsystemen nicht mehr stattfinden kann.

## Organisation und Integration

Die Unterteilung der Projekte in Typen, die auf je unterschiedliche Weise Codes integrieren, führt zur Frage, ob die unterschiedlichen Typen der Integration in einen Bezug zur Firmenstruktur gesetzt werden können. Allerdings können nicht einzelne der hier behandelten Typen der Integration den verschiedenen Firmen zugeordnet werden. Alle Firmen verwenden alle hier beschriebenen Typen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Insbesondere Omikron-consult konzentriert sich auf Partizipation und professionelles Handeln, kombiniert mit einem relativ

---

35 Die Verschiebung von Planung in professionelles Handeln wird für Ingenieurprojekte unter dem Begriff „Projet Concourant“ auch als historischer Trend festgestellt (Charue-Duboc und Midler, 2002). Große Ingenieurprojekte werden zunehmend „rollend“ abgewickelt, was laut Charue-Duboc und Midler die Rollenteilung von Projektmanagement und Ingenieurarbeiten in Frage stellt. Ein allgemeine Theorie des Umkippens von Planung in Improvisation bzw. von „Routine“ in „Non-Routine“ in Projekten findet sich bei Anselm Strauss (1988).

geringen Anteil der beiden anderen Typen. Rho-tech zeichnet sich dadurch aus, dass die Umweltabteilung wenig partizipatorische Methoden anwendet. In anderen Abteilungen wird jedoch sehr wohl darauf gesetzt. Interessanter ist deshalb die Frage, ob der Organisationstyp der Umweltdienstleistungsfirmen in einem Zusammenhang mit der Kombination aller dieser Typen steht.

Dazu drängt sich ein Vergleich mit ähnlichen Organisationen auf. Martina Röbecke et al. haben die interdisziplinäre Zusammenarbeit in staatlich finanzierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wie Max-Planck-Instituten und Fraunhofer-Instituten untersucht (Röbecke et al., 2004). In Anlehnung an Whitley haben sie zu zeigen versucht, wie unterschiedliche Forschungsstile mit je unterschiedlichen Organisationstypen zusammenhängen (Whitley, 2000).<sup>36</sup> Die von ihnen untersuchten Institute sind jedoch durch engere thematische Schwerpunkte als die Umweltdienstleistungsfirmen geprägt. Röbecke et al. unterscheiden zwischen vier Typen, die sie in einer Kreuztabelle anordnen:<sup>37</sup>

Abbildung 6: Typologie der Interdisziplinaritätsstile nach Röbecke et al. (2004, 28).

	Geringer Organisationsgrad	Hoher Organisationsgrad
Hohe kognitive Kopplung	<i>charismatische</i>	<i>methodische</i>
Geringe kognitive Kopplung	<i>forschungspraktische</i>	<i>heuristische</i>

36 Whitley argumentierte gegenstandsbezogen und versuchte, die innere Organisation von Disziplinen aus ihrem Gegenstand abzuleiten. Steven Yearley hat jedoch anhand der präkambrischen Paläobiologie gezeigt, dass der Gegenstand durch die organisatorischen Praktiken eines Feldes strukturiert wird (1990).

37 Rossini und Porter haben anhand von Experimenten, mit denen der Prozess der Technikfolgenabschätzung simuliert wurde, ähnliche Kategorien vorgeschlagen (Rossini und Porter, 1979). Sie unterscheiden zwischen „Common Group Learning“, „Modeling“ (entspricht methodischer ID), „Negotiation among Experts“ und „Integration by Leader“ (entspricht charismatischer ID). Christian Pohl hat anhand von vier unterschiedlichen Forschungsprojekten, die Natur- und Sozialwissenschaften verbinden, ebenfalls eine ähnliche, wenn auch komplexere Kategorisierung vorgeschlagen (Pohl, 2001). Da beide nur Projekte untersuchen, fehlt ein Bezug zu den Organisationsstrukturen.



Unter kognitiver Kopplung wird im Anschluss an Whitley der Grad an kognitiver Aggregation und Integration eines Forschungsfeldes verstanden (Whitley, 2000). Wenn ein Feld koordinierte Forschungsstrategien und einen genau definierten Satz etablierter Theorien und Methoden kennt, der kumulativen Erkenntnisfortschritt ermöglicht, so verfügt es über enge kognitive Kopplung. Typisches Beispiel dafür ist die Physik. Eine geringe kognitive Kopplung herrscht in denjenigen Feldern vor, die ständig im Fluss sind, in denen ein Konsens über Forschungsprioritäten fehlt und die einen Methoden- und Theorienpluralismus kennen. Typische Beispiele dafür sind etwa die Betriebswirtschaft oder die Literaturwissenschaft. Unter dem Organisationsgrad wird der Grad der Formalisierung der interdisziplinären Kooperation, die Zentralisierung, sowie die vertikale Ausdifferenzierung der Organisation verstanden.

Nach Röbecke fallen in die vier Quadranten jeweils spezifische „Interdisziplinaritätsstile“ (Röbecke et al., 2004, 21). Charismatische und forschungspraktische Interdisziplinarität, die beiden Stile mit niedrigem Organisationsgrad, sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Interdisziplinarität jeweils nicht eine Folge erzwungener Integration in problemorientierten Projekten darstellt. Deshalb sind sie kaum mit den hier beschriebenen Organisationen vergleichbar. Im charismatischen Typ ist die Integration von einer charismatischen Leitfigur abhängig. Fällt diese aus, verschwindet auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit (ebd., 71). In der forschungspraktischen Interdisziplinarität findet Interdisziplinarität nur durch einen theoretischen Integrationsanspruch statt, der jedoch kaum eingelöst wird.

Aufschlussreicher ist der Vergleich mit den zwei andern Stilen. Der methodische Interdisziplinaritätsstil zeichnet sich durch eine integrierende, in meiner Terminologie: homogenisierende Methode aus. Als typische Beispiele werden Klimaforschungsinstitute genannt, die auf Modellierung setzen. Der heuristische Stil ist durch einen starken Druck gekennzeichnet, Probleme zu lösen. Dies löst einen „Entfremdungsprozess“ von der Herkunftsdisziplin aus, der in einem Verlust der Disziplin gipfelt (ebd. 73). Die Probleme werden nicht aus den Augen der Disziplin, sondern aus den Augen „der Kunden“ gesehen (ebd., 79). Die Folge davon ist ein Übergewicht professioneller Handlungen, um es in meiner Begrifflichkeit zu formulieren.

Wenn man nun die Umweltdienstleistungsfirmen mit dieser Typologie vergleicht, dann sieht man Folgendes: Sie sind alle durch eine geringe kognitive Kopplung gekennzeichnet, da ihre Projekte sich auf verschiedene Felder beziehen und eine hohe Koppelung nur schon deswegen innerhalb der Firma nicht zustande kommen kann. Wenn eine Kopplung existiert, dann höchstens auf der Ebene übergreifender Begrif-

fe wie „Umwelt“ oder „Nachhaltigkeit“, die jedoch keine Forschungsfragen festzulegen vermögen.

Gemessen an ihrer Größe und verglichen mit dem Sample von Röbecke et al. verfügen alle Firmen über einen hohen Organisationsgrad. Damit fallen sie in den vierten Quadranten des heuristischen Stils. Allerdings ist ihr Spektrum tendenziell breiter als dasjenige, das für das Institut des heuristischen Stils in Röbeckes Sample angegeben wird. Insbesondere zeichnen sich die Umweltdienstleistungsfirmen durch die Anwendung des „methodischen Stils“ aus. Der Grund dafür liegt darin, dass ein hoher Organisationsgrad und niedrige Koppelung am wenigsten *irgendeinen* Stil determinieren.

Die Organisationsstruktur der Umweltdienstleistungsfirmen ist vor allem darauf ausgelegt, keine Interdisziplinaritätsstile auszuschließen. Schneller Themenwechsel und Ausrichtung an verschiedenen Teilsystemen prädestiniert zu hohem Organisationsgrad und niedriger Koppelung. Dennoch bearbeiten die Umweltdienstleistungsfirmen nicht beliebige Projekte. Zum Abschluss dieses Kapitels werde ich deshalb herausarbeiten, welche Methoden und Theorien die Umweltdienstleistungsfirmen nicht anwenden.

## **8.4 Greenspeak, oder die Schwierigkeit evaluativer Diskurse**

### **Greenspeak als Integrationstypus**

Die Betonung der Integration verschiedener Methoden und Disziplinen verweist auf die Kombination sehr unterschiedlicher Dinge. Es ist nun aber keineswegs so, dass die Firmen tatsächlich alle in den jeweiligen Projektkontexten denkbaren Methoden und Theorien kombinieren. Bei aller Heterogenität lassen sich einige Gemeinsamkeiten herausarbeiten und einige Methoden und Theorien isolieren, die kaum eingesetzt werden, obwohl sie auf die von den Umweltdienstleistungsfirmen bearbeiteten Gegenstände und Probleme angewendet werden könnten. Das Nichtvorkommen bestimmter Theorien und Methoden hilft, die Arbeitsweise der Firmen genauer zu fassen.

Als erstes fällt auf, dass die Firmen fast ausschließlich auf Methoden zurückgreifen, die den Computer als Universalmaschine einsetzen. Was sich mit Software bearbeiten lässt, wird selbst bearbeitet, was andere Geräte und Organisationsformen bedingt, wie zum Beispiel Laboruntersuchungen oder Meinungsumfragen, wird ausgelagert. Ausnahmen davon bilden die Firmen Alpha-tech, Beta-tech und Gamma-tech, die Mes-

sungen durchführen und über eigene Messinstrumente verfügen. Die Beschränkung auf Computer lässt sich damit erklären, dass der Computer das ideale Arbeitsinstrument für Organisationen ist, die unterschiedliche Dinge tun und mit schnell wechselnden Themen konfrontiert sind. Die universellen Eigenschaften des Computers ermöglichen eine schnelle Anpassung an thematischen und organisatorischen Wandel. Für Laborinstrumente gilt dies nicht. Sie sind in hohem Maße an inhaltliche Programme und bestimmte organisatorische Konfigurationen gebunden (Knorr Cetina, 2002).

Von den verbleibenden denkbar möglichen, nur mit Computer und Hirn durchführbaren Methoden und Theorien wird eine Kategorie kaum angewandt: Dies sind *evaluative Diskurse*, wie es Rom Harré et al. nennen (Harré et al., 1999, 46f.). Laut Harré et al. ist es eine Eigenschaft von Umweltdiskursen, dass sie als „Greenspeak“ auftreten und damit evaluative Diskurse verbergen. Harré et al. unterscheiden zwischen surrogationalen Diskursen und evaluativen Diskursen. Unter surrogationalen Diskursen verstehen sie alle Diskurse, deren Wahrheitsgehalt an Dingen, die außerhalb des Diskurses liegen, bestimmt werden kann. Die Aussage „dieser Baum ist zwei Meter lang“ ist Teil eines surrogationalen Diskurses, da die Länge des Baumes am Baum selbst und nicht innerhalb des Diskurses bestimmt werden kann. Evaluative Diskurse hingegen sind nicht-surrogational. Alles was mit ihnen gesagt wird, kann nur innerhalb ihrer Selbst bestimmt werden. Zu den evaluativen Diskursen zählen insbesondere moralische und ästhetische Diskurse. Die Aussage „Dieser Baum ist schön“ kann nicht am Baum selbst auf seine Wahrheit hin überprüft werden, sondern nur innerhalb des Diskurses darüber, was als schön gilt. Die Unterscheidung von surrogationalen und evaluativen Diskursen ist unabhängig von den Gegenständen des Diskurses. Laut Harré et al. sind in der westlichen Welt wissenschaftliche Diskurse nur als surrogationale Diskurse erlaubt, nicht jedoch als evaluative.<sup>38</sup> Dies ist meiner Meinung jedoch zweifelhaft, denn die meisten Disziplinen kennen Metatheorien, die aus evaluativen Diskursen bestehen, so zum Beispiel die politische Ökonomie, die Ästhetik, Gerechtigkeitstheorien, Gesundheits-/Krankheitstheorien etc. Es ist ja auch empirisch keineswegs so, dass evaluative Diskurse in der Wissenschaft vermieden werden können (McAllister, 1996). Entscheidend scheint mir

---

38 Da der englische Begriff „scientific“ nur die Naturwissenschaften bezeichnet, wird damit zugleich eine Unterscheidung zwischen Natur- und Sozial- bzw. Geisteswissenschaften eingeführt. Die Unterscheidung führt jedoch nur zu noch mehr Verwirrung, denn die Natur- bzw. Geistes- und Sozialwissenschaften lassen sich erst recht nicht den beiden Seiten der Unterscheidung zuordnen.

eher die Tatsache zu sein, dass das Ideal der Wissenschaften darauf abzielt, evaluative Diskurse zu *vermeiden und zu verstecken*.

Harré et al. meinen, das Verstecken sei eine spezifische Eigenschaft von Umweltdiskursen. Das Verstecken evaluativer Diskurse innerhalb von Umweltdiskursen nennen sie „Greenspeak“. Greenspeak beginnt mit einem surrogationalen Diskurs und transformiert diesen mittels Metaphern („Raumschiff Erde“, „Die Zeit läuft davon“, „fünf vor zwölf“, „Nachhaltigkeit“) in evaluative Diskurse, ohne die Metaphern als evaluative Diskurse auszuweisen. „What is neat about this linguistic manoeuvre is that we are led from an is to an ought by a route that does not seem to depart from the surrogational mode“ (Harré et al., 1999, 48). Harré et al. kritisieren nicht die Verwendung evaluativer Diskurse als Greenspeak. Sie kritisieren bloß die mangelnde Explizierung innerhalb von Greenspeak.

### **Greenspeak als organisatorische Trennung von Projekten und evaluativen Diskursen**

Umweltdienstleistungsarbeit ist Greenspeak, der zum Beruf gemacht wurde. Umweltdienstleistungsfirmen können evaluative Diskurse nicht deklarieren und als Expertise verkaufen. Umweltdienstleistungsfirmen müssen evaluative Diskurse in eine spezifische Form von Greenspeak verpacken, der ich im Folgenden nachgehe. Historisch führt dies nochmals die spezifischen Umstände vor Augen, in denen die Umweltdienstleistungsfirmen entstanden. Umweltdienstleistungsfirmen gingen aus einer Situation hervor, in der Umwelt als ein *naturwissenschaftliches* Problem, das in surrogationalen Diskursen beschrieben wird, konstituiert wurde und eben nicht als religiöses oder ästhetisches Problem. Der Heimatschutz, die frühere Form des Umweltdiskurses hingegen, „argumentierte ausschließlich ästhetisch“, und damit evaluativ (Pfister, 1997, 55).<sup>39</sup> Vor 100 Jahren hätten die Umweltdienstleistungsfirmen möglicherweise evaluative Diskurse produziert oder wie Helmut Kohl

---

39 Die ästhetischen Argumente des Heimatschutzes erklären sich nicht einfach durch eine Vorliebe der damaligen Zeit für ästhetische Diskurse, sondern aus der Konstellation der damals vorherrschenden Argumente: „Die ästhetische Argumentation [war] unter den gegebenen Umständen die einzige Art der Kritik, die sich im damals herrschenden geistigen Klima nicht leicht unterdrücken ließ. Eine juristische Argumentation hing im Rahmen der geltenden Auffassung des Privateigentums in der Luft. Die im Fortschrittsparadigma verhafteten Naturwissenschaften lieferten keinerlei wissenschaftliche Begründungen, und die ökonomischen Argumente wurden von den Verfechtern der Großtechnologien monopolisiert.“ (Pfister, 1997, 55)

von „Schöpfung“ gesprochen. Als wissenschaftsbasierte Firma kann man heute aber nicht mehr auf evaluative Diskurse abstellen.

Greenspeak in Umweltdienstleistungsfirmen basiert nicht auf der Verschleierung evaluativer Diskurse, sondern auf einer organisatorischen Trennung. Die surrogationalen Diskurse finden hauptsächlich in den *Projekten* statt, wie ich anhand der vier vorher beschriebenen Typen der Integration gezeigt habe. Auch in der Organisationsstruktur finden sich nur surrogationale Diskurse und keine evaluativen. Es gibt keine einzige Abteilung und kein Arbeitsfeld, das sich explizit auf evaluative Diskurse stützt. In keiner der Firmen gibt es ein Arbeitsfeld „Naturästhetik“ oder „Gerechtigkeit“. Die evaluativen Diskurse hingegen finden in programmatischen Texten, auf Homepages, in Form von Kunst in den Büros und in internen Seminaren statt.

Im Folgenden werde ich die Homepages analysieren und zuerst anhand der verwendeten Bilder, dann anhand programmatischer Texte zeigen, wie evaluative Diskurse eingesetzt werden.

Homepages bilden als Selbstbeschreibung einen „Rahmen“ der Firma (Goffman, 1980). Sie ermöglichen es den Firmen, einem unspezifischen Publikum ihr Weltbild vorzuführen.<sup>40</sup> Dreizehn der 18 untersuchten Firmen, die eine Homepage unterhalten, führen dort evaluative Diskurse in irgendeiner Form auf. Ästhetische Diskurse werden nicht sprachlich geführt, sie sind aber wichtig in der Gestaltung der Homepages. Die Gestaltung der Homepages ist schlicht gehalten, es gibt keine Spielereien, keine Animationen und keine Töne. Evaluative Diskurse tauchen als Logo auf, die mit Umwelt verbundene Metaphoriken wie „Ganzheitlichkeit“ aufgreifen: Zwei Firmen verwenden eine Spirale im Logo, bei vier anderen Firmen dominiert die Farbe grün und drei andere Firmen verwenden stilisierte Symbole, um die verschiedenen Elemente (Wasser, Luft, Erde) darzustellen. Außerdem sind die Homepages durchsetzt mit Fotos, die Teil evaluativer Diskurse sind. Dabei wird, mit Ausnahme der Homepage einer Firma, „Umwelt“ immer in unzweideutiger Weise dargestellt: entweder als *sichtbar* zerstörte Umwelt oder als *sichtbar* unberührte, „natürliche“ Umwelt.<sup>41</sup> Auf den Fotos sieht man

40 Es ist hier irrelevant, ob dieses Weltbild den „tatsächlichen“ Weltbildern der Firmen entspricht oder eine bloße standardisierte Werbemaßnahme ist. Mir geht es nur darum, das Verhältnis von Darstellungen auf den Homepages und der Praxis der Firmen zu klären.

41 Für eine beißende Kritik an der Ästhetik der Umweltbewegung aus künstlerischer Sicht siehe Kos (1988): „Ökologie schreit nicht, sondern spricht massvoll und vernünftig, behutsam und sachlich. Das Handgestrickte und Unauffällige in der Öko-Graphik kommt aus solcher Kasteiung und Selbstkontrolle. [...] Flöte gut – Synthesizer schlecht. [...] Der Fundus an Glaubwürdigkeits-Zeichen ist sehr begrenzt und geht über das Zeichenprogramm

grüne Bäume auf saftiger Erde vor satt-blauem Himmel, sanft vor sich hin plätschernde, kristallklare Bächlein und die Erde als blauen Planeten vor schwarzem Weltall. Oder aber Luftbilder von Verkehrsströmen auf grauen vielspurigen Autobahnen, Anhäufungen von Plastikverpackungen und Elektronikschrott oder in einem Fall gar eine abstrahierte Gasmaske. In beiden Fällen dominiert die Eindeutigkeit der Aussage, so dass immer sofort klar ist: Hier braucht es Arbeit von Umweltdienstleistungsfirmen, oder eben umgekehrt: Wenn sie uns einen Auftrag geben, dann sieht es nachher schöner aus. Die Eindeutigkeit der Bildausagen steht dabei in Kontrast zur Praxis der Firmen, die ja oft darin besteht, unsichtbare Umweltzustände festzustellen. Alle ausgefeilten Techniken der Umweltdienstleistungsfirmen beruhen letztlich darauf, dass Umweltzustände gerade nicht von bloßem Auge erkennbar sind und grüne Bäume vor einem blauen Himmel gerade nichts über Umweltqualität (was immer das sei) aussagen.

Der zweite Ort, an dem evaluative Diskurse auftauchen, sind programmatische Texte. Hier kann der Sinn und Zweck der Firma in einem unspezifischen Kontext formuliert werden. Die folgenden drei Beispiele zeigen das Spektrum an:

Die bedrohte Artenvielfalt, der Zustand von Gewässern, Landschaften und ganzen Lebensräumen sowie nicht zuletzt die Auswirkungen des Klimawandels weisen heute darauf hin, dass die westliche Zivilisation in ökologischer Hinsicht auf zu grossem Fuss lebt. So ist es auch in der Schweiz trotz bedeutenden Erfolgen in den Bereichen Gewässerschutz, Luftreinhaltung und Abfallbewirtschaftung noch nicht gelungen, das wirtschaftliche Wachstum umweltverträglich zu gestalten. (Lambda-consult)

Die Sorge um die Welt von Morgen, um die Zukunft, und die wachsende Sensibilität für die Umweltprobleme geben den ökologischen Aspekten in den Entscheidungsprozessen zunehmendes Gewicht. Ökologie als rein politische Motivation. Diese Zeiten sind vorbei. Das umweltgerechte Verhalten ist zum Faktor geworden, der den Erfolg massgeblich beeinflussen kann. (Ny-consult)

---

von Kindergruppen kaum hinaus: immer wieder Blätter, Blüten, Wurzeln, Baumkronen, Schmetterlinge, Vögel und Mutter Sonne. Von ornamentalen Aufgaben abgesehen sind diese Bildchen fleissige Symbolträger“ (ebd. 134). Seine Argumentation unterstellt, die Umweltbewegung habe den mehrdeutigen Charakter von Kunst nicht verstanden und banalisiere und funktionalisiere Bilder zu „Symbolträgern“. Aber wie ich oben ausführe, ist dies gerade die Intention der Firmen. Die Frage ist, ob damit nicht die Sehkompetenzen der durchschnittlichen Betrachterin unterschätzt werden.

„Care“ heisst: Sorgfalt, Achtsamkeit, Anteilnahme. Es ist unser Bekenntnis zum Umgang mit anderen Menschen und der Umwelt. Wir setzen uns ein für eine nachhaltige Entwicklung – bei uns und in ärmeren Ländern. Wir tragen aber auch Sorge zu unseren Kunden, Kolleginnen und Kollegen. Daraus ergeben sich langjährige Geschäftsbeziehungen und ein gut eingespieltes Team. (Kappa-consult)

Entscheidend an den Texten ist, dass wie schon bei den Bildern ein sehr allgemein gehaltener Rahmen gesetzt wird, in dem die surrogationalen Diskurse der Projekte dann eingebettet werden können. Die Texte formulieren einen heutigen Commonsense in Umweltfragen, der von kaum jemandem bestritten wird, solange er nicht an konkreten Beispielen spezifiziert werden muss. Außerdem zeichnen sich die Texte dadurch aus, dass jeweils unterschiedliche Systemreferenzen miteinander verschmolzen werden und ihre tendenzielle Widersprüchlichkeit durch die Arbeit der Umweltdienstleistungsfirmen aufgehoben wird. Beim Text von Lambda-consult wird Umweltqualität dem Wirtschaftswachstum entgegengesetzt und dann impliziert, Lambda-consult trage zur Auflösung des Spannungsverhältnisses bei. Im Text von Ny-consult wird der Ökologie (als politischer Motivation) die „Sorge um die Zukunft“, eine offensichtlich unpolitische Sorge entgegengesetzt. Die Spannung wird dann durch (wirtschaftlichen?) „Erfolg“ dank Ökologie aufgelöst. Solch evaluative Diskurse sind nicht spezifisch für Umweltdienstleistungsfirmen – sie finden sich ebenso auf Homepages von Pharmafirmen oder Banken. Ihre Bedeutung erhalten sie erst im Kontext der Tatsache, dass sich der *Inhalt* der Arbeit zwar explizit auf diese unterschiedlichen Systemreferenzen bezieht, die evaluativen Diskurse dort jedoch nur schwer sichtbar gemacht werden können.

Den Umweltdienstleistungsfirmen ist durchaus bewusst, dass sie evaluative Diskurse produzieren. Im Einklang mit der Umweltbewegung und ihrer Kritik an einem wertfreiem Wissenschaftsideal betonte man explizit die Abhängigkeit der eigenen Arbeit von evaluativen Diskursen. Das wird insbesondere bei denjenigen deutlich, denen das wertfreie Wissenschaftsideal noch mit Emphase vermittelt wurde:

Wir sind als Ingenieure noch in den 50er Jahren, anfangs 50er Jahre, gedrillt worden, alles Subjektive vom Ingenieurproblem fernzuhalten. „Das ist unpräzise“, [wurde vom Subjektiven behauptet] und [man sollte] nur das Fassbare, Objektive, idealerweise mathematisch Formulierbare behandeln. Und wir haben frech gesagt: „Nein, nein, wir möchten die gesellschaftlichen und ethischen Werte mit einbeziehen.“ Wir haben sogar gesagt: „Wenn wir irgendetwas schön finden oder warm oder harmonisch, dann finden wir das toll.“ (Richner, Rho-tech)

Diese Einsichten werden nicht nur an die Öffentlichkeit als Publikum der Websites vermittelt, sondern ebenso an die Angestellten. Das geschieht bei Rho-tech und Lambda-consult über die Firmenphilosophien, wo sich ähnliche Selbstvergewisserungen wie auf den Homepages finden. Dort handelt es sich um Einwegkommunikation zur Herstellung einer Firmenidentität, die hierarchisch kommuniziert wird. Bei Rho-tech, die aufgrund ihrer Größe und Diversität darum bemüht ist, einheitliche Firmenkultur herzustellen, geschieht es auch via Seminaren und Workshops. Unter den wöchentlich stattfindenden Seminaren findet man den Titel: „Was ist eigentlich Ethik?“ Schließlich gibt es mehrtägige Seminare, die sich ähnlichen Themen widmen.

Es geht mir nicht darum, ein „falsches“ Bewusstsein zu kritisieren, sondern darum, auf die Schwierigkeit hinzuweisen, evaluative Diskurse in Expertisetätigkeit einzubauen. Einer der Gründe dafür, evaluative Diskurse einzubauen, mag darin liegen, dass evaluative Diskurse nicht nur tendenziell als nicht-wissenschaftlich, sondern als irrational und zugleich aber als inhaltlich determiniert verstanden werden: Evaluative Diskurse werden, im Gegensatz zu surrogationalen, nicht in Frageform angeführt, sondern immer schon als *Antwort*, die eine bestimmte Ästhetik oder eine bestimmte Definition von Gerechtigkeit voraussetzt. Das wird im obigen Interviewausschnitt daran deutlich, dass nicht einfach die Frage nach „gesellschaftlichen Werten“ oder Ästhetik gestellt wird, sondern dass „warm“ und „harmonisch“ als positive Werte vorausgesetzt werden. Dasselbe lässt sich an den Bildern der Homepages zeigen: Die Eindeutigkeit der Bildaussage muss nicht einmal durch Bildunterschriften verdeutlicht werden. Die Bilder schließen an ein kulturelles Gedächtnis an, das die Bewertung „Grün, Baum, Wiese=gut“ und „Beton, Blech, kaputter Staubsauger, grau=schlecht“ immer schon mitträgt. Wenn die Antwort auf eine Frage in einer Expertise schon vorausgesetzt ist, dann kann sie jedoch nicht untersucht werden.

Eine weiterer Grund, weshalb evaluative Diskurse kaum zur Anwendung kommen, mag in der Schwierigkeit liegen, die Arbeit, die für evaluative Diskurse aufgewendet wird, innerhalb der Projekte sichtbar zu machen und zu berechnen. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Qualität und dem dafür geleisteten Aufwand eines evaluativen Diskurses und seiner Darstellung. Expertisen werden im Auftragsverhältnis erstellt und ihr Ziel besteht darin, ein *Resultat* hervorzubringen und für die geleistete Arbeit dieses Resultats entschädigt zu werden. Die Entschädigung im Expertisewesen verläuft über (geschätzte) Stunden, also über gemessene Arbeitsleistung. Dies macht es erforderlich, dass die Arbeit in Stunden ausgewiesen wird, was dadurch vereinfacht wird, wenn die Arbeit in einzelne Schritte, die idealerweise an die Anwendung



bestimmter Methoden und Instrumente gebunden sind, zerlegt werden kann.<sup>42</sup> Ebenso können die Resultate einer Expertise gegliedert und zusammengefasst werden. Evaluative Diskurse zeichnen sich hingegen durch ein Technologiedefizit aus. Sie können nicht in Einzelschritte zerlegt werden und sie lassen sich nicht formalisieren (Luhmann und Schorr, 1982). Ihre Form ist das Argument, nicht die Powerpoint-Präsentation oder die Excel-Tabelle. Das wird deutlicher, wenn man sich vergegenwärtigt, wie Expertisen funktionieren, die auf evaluativen Diskursen beruhen.<sup>43</sup> Wenn evaluative Diskurse in Form von Ethik oder Theologie expertisefähig werden, wie zum Beispiel in Fragen der Gentechnologie, dann werden nicht Aufträge für Expertisen vergeben, sondern eher Kommissionen einberufen. In Kommissionen wird man dafür entschädigt, Mitglied zu sein. Die Arbeit, die in die Expertise eines Kommissionsmitglieds eingegangen ist, kann nicht separat ausgewiesen und verrechnet werden. Man geht sozusagen davon aus, dass das Wissen der Expertenkommissionsmitglieder unabhängig von einer gegebenen Frage ist und ad hoc, sozusagen gratis, abgerufen werden kann.<sup>44</sup>

42 Siehe dazu ausführlich Kapitel 9.2.

43 Wenn man die Argumentation radikalisiert, kommt man zu folgendem Schluss: „Es gibt für Moral keine Expertise, die eine Arbeitsteilung vergleichbar derjenigen erlauben würde, wie sie in Bezug auf pragmatisch-technische Problemlagen zwischen Experten und Laien professionell aufgebaut werden kann“ (Kettner, 1996, 273). Die zunehmende Umstellung auf partizipative Verfahren kann vor diesem Hintergrund als eine Reaktion auf eine Verschiebung des Umweltwissens von naturwissenschaftlichem Wissen zu evaluativen Diskursen verstanden werden. Wenn es sich bei Umweltdisputen nicht um surrogationale, sondern um evaluative Diskurse handelt, dann zerfällt nach Kettner die Unterscheidung zwischen Experten und Laien und daraus folgt der Ruf nach Partizipation.

44 Typischerweise werden deshalb Berufe, die evaluative Diskurse (bzw. Dinge, die mit evaluativen Diskursen beschrieben werden) hervorbringen, nicht für ihre Zeit entschädigt, sondern für ein „Werk“. Das gilt sowohl für Künstler, wie auch für Geisteswissenschaftler. Geisteswissenschaftler arbeiten zumeist an Universitäten, wo sie unabhängig von ihrem Output bezahlt werden. Die Schwierigkeit der Bewertung evaluativer Diskurse mag mit ein Grund sein, weshalb in den Geisteswissenschaften der Widerstand gegen quantifizierende Evaluationen größer als an anderen Fakultäten ist. Ebenfalls unterscheidet sich die Entschädigung von Expertisen von derjenigen der klassischen Professionen, die traditionellerweise gerade nicht für Arbeitszeit bezahlt werden. Borchert nennt die Bezahlung als Indikator für den Stand der Professionalisierung eines Berufes: je eher ein Beruf nicht nach Zeit, sondern nach anderen berufsinternen festgelegten Einheiten bezahlt wird, desto eher ist er professionalisiert (Borchert, 2003, 289ff.). Nach diesem Kriterium sind Umweltdienstleistungsfirmen nur schwach professionalisiert.

Die einzige Möglichkeit, evaluative Diskurse als Arbeit auszuweisen, geschieht üblicherweise durch ihre Historisierung und Kontextualisierung. Es ist ein übliches Schema, die Arbeit, die für den eigenen evaluativen Diskurs aufgewendet wurde, durch die Verortung des Diskurses innerhalb eines schon existierenden Problemspektrums kenntlich zu machen. Dies ist entsprechend der Definition von Harré et al. (1999) auch die einzige Möglichkeit, die Geltung evaluativer Diskurse zu bestimmen, da sie sich nicht an außerhalb des Diskurses liegenden Gegenständen orientieren können. Allerdings ist es genau diese Historisierung des eigenen Diskurses, die in Expertisen *nicht* verlangt wird.

### Evaluative Diskurse in Projekten

Die Schwierigkeit, evaluative Diskurse darzustellen, soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden. Im ersten Fall geht es um die Berücksichtigung ästhetischer Kriterien, im zweiten Fall um die Abbildung unterschiedlicher gesellschaftspolitischer Annahmen in Indikatoren: In dem schon erwähnten Projekt zur Flussrenaturierung der Firma Rho-tech wurde ein erfahrener Mitarbeiter, Ralf, hinzugezogen, der sich selbst als „Troubleshooter“ bezeichnete. Der ausgebildete Architekt sah sich als Generalist, der für kreative Problemlösungen insbesondere ästhetischer Art zuständig war (Rho-tech, 21.6.01). Er verfertigte auch zeichnerische Selbstdarstellungen der Firma. Im Projekt war er unter anderem als Berater für ästhetische Fragen zuständig. Die Aufwertungsmaßnahmen sollten nicht nur ökologisch, sondern ebenso ästhetisch begründet werden. Die ästhetische Bewertung wurde erst zum Schluss vorgenommen, und da ein Punkteraster vorgegeben war, wurde die ästhetische Bewertung ebenfalls nach Punkten durchgeführt. Die Projektmitarbeiter betrachteten dazu die einzelnen Maßnahmen und vergaben unter dem Oberbegriff „Landschafts- und Ortsbild aufwerten“ Punkte. Die Unterkriterien lauteten „Ästhetik“, „freie Landschaften“, „Einzigartigkeit der Landschaft“ etc. Ralf sagte dazu, er halte die Einordnung ästhetischer Aspekte in ein Punkteraster für problematisch und er hätte es vorgezogen, die ästhetische Qualität viel früher mit einzubeziehen. Denn in einer so detaillierten Tabelle ließen sich die eigentlich ästhetischen Aspekte nicht mehr einbringen (Gespräch mit Ralf, Rho-tech, 31.10.01). Ralf beanspruchte damit für die ästhetischen Fragen eine Sonderposition, die seiner Meinung nach nicht auf Punkte reduziert werden konnte. Für ihn hatten ästhetische Fragen eine eigene Qualität, die sich der Homogenisierung entzieht. Man könnte sagen, er beharrte darauf, dass es sich dabei um evaluative Diskurse handle. Aber da im Projekt, das ja wie beschrieben homogenisierend verfährt, kein anderes Repertoire zur

Verfügung steht, fallen die spezifischen ästhetischen Eigenheiten aus dem Projekt.<sup>45</sup>

Derselbe Effekt kann an einem anderen Projekt von Rho-tech verdeutlicht werden. Es ging dabei um Nachhaltigkeitsindikatoren, die auf Nutzwertanalysen beruhten. Dem Projektleiter, René, der in mehreren Projekten zum Thema Nachhaltigkeit arbeitete, war äußerst bewusst, dass es sich hierbei um Greenspeak handelte. Er beschrieb die Entdeckung des evaluativen Gehalts des Nachhaltigkeitskonzepts als Erweckungserlebnis:

Wir hatten Probleme beim Projekt, bis es irgendwann ‚Klick‘ machte: Das ist normativ. Das ist ethisch. Das ist für manche Ökologen nur schwer verstehbar, aber da kann man nicht einfach mit Grenzwerten argumentieren (René, Rho-tech, Seminar zum Thema Nachhaltigkeit).

Auf diese Einsicht wurde mit der Zitation der goldenen Regel: „Was du nicht willst das man dir tu – das füg auch keinem andern zu“ (Projektbericht, Rho-tech) in Nachhaltigkeitsprojekten reagiert, die die Projekte rahmte. Auch innerhalb des Projektes fanden evaluative Diskurse statt. So gaben einzelne Indikatoren Anlass zu detaillierten Erörterungen gesellschaftspolitischer Art. Ein Indikator sollte das Einkommen ausdrücken. Rudolf, ein Ökonom, konzipierte die Nutzwertkurve des Indikators linear. René, der Projektleiter, wollte die Kurve oben abflachen, so dass sich bei sehr hohen Einkommen ein weiterer Einkommenszuwachs nur schwach in der Kurve niederschlägt:

René: Irgendwann kommt es nicht mehr darauf an. Man wird nicht glücklicher, wenn man statt einer Million zehn Millionen hat.

Rudolf: Aber für Ökonomen bedeutet ‚mehr‘ immer ‚besser‘.

René: Wir wollen doch solche Leute nicht unterstützen. Und Ökonomen sind nicht unser Publikum. Wir müssen hier eine normative Vorgabe machen.

Den Mitarbeitern ist bewusst, dass man es mit evaluativen Diskursen zu tun hat. René verlangt eine „normative Vorgabe“, um sich damit gegen die von Rudolf propagierte Logik der Ökonomie durchzusetzen, die eine lineare Abbildung favorisiert. Die „normative Vorgabe“ wird durch Kontrastierung mit der impliziten disziplinären Annahme der Ökonomie

45 Man könnte hier parallel zum Problem der Monetarisierung ökologischer Aspekte mit dem Verlust des Gegenstandsbezugs argumentieren. Das Problem ist jedoch insofern verschärft, da es hier nach Auffassung von Ralf eben nicht nur um die „Umrechnung“ eines Codes in einen anderen, sondern um die Unmöglichkeit der Darstellung ästhetischer Bewertungen in Tabellen geht.

deutlich gemacht, „mehr“ sei immer „besser“. Hier ist es die je teilsystemspezifische Logik, die zur Präferenz einer Logik über die andere zwingt und darüber auf den evaluativen Gehalt verweist. Aber wie schon im ersten Beispiel verhindert das Framing als Indikator, dass die Begründung dafür ausgeführt wird. Man erkennt, dass man sich innerhalb eines evaluativen Diskurses befindet, aber man kann ihn argumentativ innerhalb des Projekts nicht abbilden. So bleibt auch unklar, wie sich die goldene Regel zu der Abflachung der Nutzwertkurve verhält.

Die beiden Beispiele zeigen die Schwierigkeit, evaluative Diskurse in die Arbeit der Firmen zu integrieren. In beiden Fällen wird zumindest von einem Teil der Akteure erkannt, dass es sich um evaluative Diskurse handelt. In beiden Fällen steht jedoch die zu Beginn gewählte homogenisierende Methode einer Ausweisung als evaluativem Diskurs entgegen. Zusammenfassend lässt sich zeigen, dass evaluative Diskurse keineswegs von den Firmen abgelehnt werden – im Gegenteil. Sie finden aber hauptsächlich als Framing der Projekte auf den Homepages statt. Als Spezialisierungen einzelner Abteilungen oder Rollen existieren sie hingegen nicht, und in Projekten sind sie nicht relevant, da die Voraussetzungen fehlen, die ihnen eine eigenständige Position einzunehmen erlauben würden.