

## **9. Qualitätsbeurteilung**

---

Die intersystemische Lage der Umweltdienstleistungsfirmen äußert sich schließlich an der Frage nach der Qualität ihrer Arbeit. Wie sollen wissens- und kommunikationsbasierte Dienstleistungen beurteilt werden, die wissenschaftliche Methoden außerhalb der etablierten Qualitätsprozeduren des Wissenschaftssystems einsetzen, und die keine Technologien hervorbringen, deren Qualität mit Funktionstests überprüft werden kann?<sup>1</sup>

Als erstes ließe sich also fragen: Arbeiten die Firmen überhaupt „wissenschaftlich“? Im Folgenden werde ich zuerst darlegen, dass die Frage nach der „Wissenschaftlichkeit“ nicht beantwortet werden kann, da sie falsch gestellt ist. Ich zeige dann, weshalb die Arbeiten der Umweltdienstleistungsfirmen, obwohl sie inhaltlich dem Wissenschaftssystem zugerechnet werden könnten, selten dessen Beurteilungsverfahren zugeführt werden. In einem zweiten Schritt untersuche ich die Situierung der Arbeit der Umweltdienstleistungsfirmen unter dem Schema der Profession anhand des Ethikkodex des SVU. Ich zeige, dass der SVU selbst uneindeutige Qualitätsstandards formuliert, die weder dem Code typischer Professionen noch einzelner Teilsysteme folgt. Stattdessen werde ich auf drei Verfahren der *Prozeduralisierung* der Qualitätsbeurteilung aufmerksam machen: Qualitätsmanagement, Stundenkalkulationssysteme und Begleitgruppen.

---

1 An den Schnittstellen zwischen Soziologie und Ökonomie wird in der französischen Soziologie gerade eine „Economie des Qualités“ erarbeitet (für einen Überblick siehe das Dossier „La Qualité“ in der Zeitschrift Sociologie du Travail (1996), für die Einführung des Begriffs siehe Callon (2002)). Dort steht jedoch hauptsächlich das Verhältnis von Preis und Qualität im Spannungsfeld von Produzenten und Konsumenten zur Diskussion. Meine Ausführungen sind von diesen Arbeiten inspiriert, orientieren sich jedoch am Dreieck Wissenschaft, Profession und Markt.

## 9.1 Qualitätsbeurteilung in der Wissenschaft und in Professionen

### Keine Zeit für Wissenschaft: Umweltdienstleistungsfirmen und wissenschaftliches Peer Review

Innerhalb des Wissenschaftssystems wird Qualität ausschließlich anhand von Resultaten, die üblicherweise als Publikationen vorliegen, bewertet. Publikationen werden im Rahmen von so genannten Peer Review-Prozessen bewertet. Bei Peer Review wird die Qualität von Gleichgestellten, nämlich von anderen Wissenschaftlern, beurteilt. Die Wissenschaft legt somit *selbst* fest, was überhaupt als Wissenschaft und dann: als gute Wissenschaft gilt.<sup>2</sup> Peers sind nicht irgendwelche Wissenschaftler, sondern Wissenschaftler derselben Disziplin oder desselben Feldes. Deshalb existieren keine disziplinübergreifenden Standards, nach denen Publikationen bewertet werden.<sup>3</sup> Die Standards können von

- 
- 2 Es findet seit einiger Zeit in der Wissenschaft eine Verschiebung der Qualitätsbeurteilung auf zwei andere Ebenen statt. Weingart spricht von einer „Externalisierung wissenschaftlicher Steuerungsmechanismen“ (Weingart, 2001, 284-324). Erstens werden in denjenigen Wissenschaften, die technische Produkte entwickeln, Publikationen zunehmend durch Patente verdrängt. Damit werden immer noch die Produkte bewertet, nun aber nach einem Schema, das eigentlich zur Wahrung von *Geschäftsinteressen* entwickelt wurde und dessen einzige zu beantwortende Frage lautet, ob das betreffende Produkt neu ist, ohne sich für die Herstellungsbedingungen zu interessieren (Biagoli, 2003; Etzkowitz und Webster, 1995). Zweitens kommen Evaluationen einzelner Forschungsprojekte, Lehrstühle oder ganzer Institute bzw. Disziplinen auf, bei denen nicht mehr nur der wissenschaftliche Output gemessen wird, sondern Lehrkompetenzen (bzw. die Zufriedenheit der Studierenden), sowie die Organisation der Forschung, bzw. der Institute beurteilt wird. So halten betriebswirtschaftliche Kriterien Einzug in die Wissenschaft (Strathern, 2000a). Die Berücksichtigung von Organisationskriterien ist in der Evaluation der „transdisziplinären“ Forschung äußerst populär. Sie wird dort mit dem Argument begründet, dass wissenschaftliche Erträge außerhalb von Disziplinen schwierig zu beurteilen seien, der organisatorische Aufwand aber eine der Hauptschwierigkeiten der Forschung darstelle (Panorama, 1999). Damit nähert sich die akademische Forschung der im Folgenden beschriebenen Praxis der Umweltdienstleistungsfirmen an. Ich halte es für gefährlich, auf organisatorische Beurteilungskriterien umzustellen, nur um die Diskussion der wissenschaftlichen Erträge zu mildern. Solange disziplinäre Wissenschaft nicht ebenso auf ihre Organisation hin evaluiert wird, sollte sich auch transdisziplinäre Wissenschaft nicht darauf einlassen. Die Organisation der Forschung am CERN ist schließlich erheblich komplexer als jedes „transdisziplinäre“ Forschungsprojekt.
  - 3 Es geht hier um eine soziologische Beschreibung dessen, wie in der Wissenschaft Qualität beurteilt wird und nicht um die wissenschaftsphilosophische Frage, wie man bestimmten kann, welche Tätigkeiten *überhaupt* wis-

Disziplin zu Disziplin, ja von Zeitschrift zu Zeitschrift unterschiedlich ausfallen (Hartmann, 1988). Die Qualitätsbeurteilung erfolgt deshalb nicht über ein allgemein festgelegtes Schema: „Dies ist gute Wissenschaft, dies ist schlechte Wissenschaft“, sondern über die Sicherstellung der Autonomie der Bewertung von außerwissenschaftlichen Einflüssen.<sup>4</sup> Die Bewertung der Publikationen hat kaum Auswirkungen auf den Lohn. Die Messgröße für die Qualität einzelner Forscher bildet deshalb nicht Einkommen, sondern Reputation, nicht monetäres, sondern wissenschaftliches Kapital (Bourdieu, 1975).

Außerhalb des Peer Review existiert keine Möglichkeit, „wissenschaftliche Qualität“ zu beurteilen, denn es entfällt der Kontext, in dem die Qualität beurteilt werden soll. Arbeiten, für die keine Publikationsorte gefunden werden können oder die diese Publikationsorte nicht suchen und die somit vom Peer Review ausgeschlossen sind, sind deshalb nicht Teil des wissenschaftlichen Diskurses. Dennoch können sie wissenschaftliche Methoden und Theorien anwenden. Aber sie sind organisatorisch aus der Wissenschaft ausgeschlossen.<sup>5</sup>

---

senschaftlich sind (für eine breiter angelegte Untersuchung mit ähnlichem Impetus siehe Gieryn, 1999). Auf diese Frage konnte bis anhin trotz der bekannten Versuche zum Beispiel von Popper (1973) oder Lakatos (1982) noch keine allgemein akzeptierte Antwort gefunden werden. Und solange eine solche Antwort nicht vorliegt, ist die Antwort irrelevant für die hier interessierende Frage, wie Qualität tatsächlich beurteilt wird. Würde man ein solch ausschließendes Kriterium hier verwenden, könnten zwar viele Tätigkeiten der Umweltdienstleistungsfirmen als nicht-wissenschaftlich bezeichnet werden. Der Clou der Untersuchung wäre jedoch verschenkt, denn nach solchen Kriterien müssten viele universitäre Tätigkeiten ebenso als nicht-wissenschaftlich bezeichnet werden. Damit hätte man kaum eine spezifische Erkenntnis über die hier diskutierten Projekte gewonnen.

- 4 Das bedeutet natürlich nicht, dass deswegen nicht „außerwissenschaftliche“ Kriterien, wie Status oder Geschlecht der Autorin, die Institution in der sie arbeitet, Schreibstil etc. in den Beurteilungsprozess einfließen. Es gibt eine lange Tradition von empirischen Studien und Kritiken dieser Phänomene. Für einen Überblick über diese Literatur siehe Hirschauer (2002).
- 5 Dazu spielt es keine Rolle, ob es sich um universitär oder außeruniversitär beheimatete Autoren handelt. Das zeigt sich gerade bei Themen, die als unwissenschaftlich gelten, wie der Parapsychologie oder dem Kreationismus (Gieryn et al., 1985). Vertreter dieser Felder versuchen gerade durch einen übermäßigen und rigiden Gebrauch wissenschaftlicher Methoden und Theorien ihre Forschung in die etablierten Zeitschriften einzuschleusen, da sie auf die Anerkennung dieser Zeitschriften angewiesen sind. Sie gehören trotz Anwendung wissenschaftlicher Methodik nicht zum System wissenschaftlicher Kommunikation, weil ihnen der Zugang zu universitären Positionen und den entsprechenden Zeitschriften verwehrt ist (Collins und Pinch, 1982). Dieser Zusammenhang wird immer bei der Institutionalisierung umstrittener neuer Disziplinen (wie etwa der so genannten Alternativ-

Für die Arbeit von Umweltdienstleistungsfirmen folgt daraus: Ihre wissenschaftliche Qualität kann nur dann bestimmt werden, wenn sie in einen wissenschaftlichen Kommunikationszusammenhang eingebracht werden. Das geschieht jedoch äußerst selten. Das ist kein Versagen der Umweltdienstleistungsfirmen, sondern auf den Charakter der Projekte zurückzuführen. Die Projekte werden nicht im Hinblick auf Publikationen in wissenschaftlichen Kontexten hin ins Leben gerufen. In Projekten, die nicht durch Gelder der öffentlichen Wissenschaftsförderung finanziert sind, existiert das Ziel, in wissenschaftlichen Publikationen zu publizieren, üblicherweise nicht. Innerhalb der Firmen gibt es auch keine Pflicht, die Expertisen zu publizieren. Wenn überhaupt, dann sind Publikationen aktive Versuche der Umweltdienstleistungsfirmen, ihre eigene Arbeit in wissenschaftliche Kommunikationszusammenhänge einzubringen, wie man an folgendem Dialog sieht:

MG: Ihr geht dann von euch aus an einen Kongress?

Leo: Also das machen wir selten, zu wenig. Das kannst du schreiben. Also wenn es im Forschungsbereich ist, also beim NF [Schweizerischen Nationalfonds] oder so, dann ist es meistens vorgesehen, dass du es an wissenschaftlichen Tagungen präsentierst. Hingegen, wenn es Politikberatung ist, dann ist das nicht vorgesehen, und dann kommt es auch darauf an, ob der Auftraggeber es will, aber das ist dann eher selten der Fall. Also das ist eher ein verstopfter Kanal würde ich sagen.

MG: Ist das ein finanzielles Problem?

Leo: Ja.

MG: Was heißt das?

Leo: Alles ist relativ, man muss ja auch nicht auf den Betriebsausflug gehen.

MG: [schaut fragend].

Leo: Es gibt viele Gründe. Es ist einfach nicht richtig in die Abläufe eingebettet. Und die Opportunitätskosten sind zu hoch. Wir sind einfach immer voll ausgelastet mit Auftragsarbeit und sorgen im Gegensatz zu einer Uni relativ wenig selbst für die wissenschaftliche Diffusion.

Die Arbeiten werden nicht deswegen wissenschaftlichen Kommunikationszusammenhängen vorbehalten, weil sie dort nicht akzeptiert würden oder weil man sich vor wissenschaftlichen Auseinandersetzungen scheut. Viele Projekte könnten grundsätzlich in Publikationsformen gebracht werden, die die formalen Anforderungen eines wissenschaftlichen Journals erfüllen. Der entscheidende Grund dafür liegt in der Organisation der Projekte: Sofern die Projekte nicht *explizit* vorsehen, dass

---

medizin) an Universitäten offensichtlich, wo Journalgründungen und universitäre Etablierung üblicherweise Hand in Hand gehen.

die Resultate in wissenschaftliche Kommunikationszusammenhänge gebracht werden, verhindern die „Abläufe“, das heißt die Organisation der Projektbearbeitung, die wissenschaftliche Verwertung. Es ist zudem ein ökonomisches Problem, insofern die zeitschriftenkonforme Ausarbeitung dem Auftraggeber nicht verrechnet werden kann. Und schließlich stellt sich die Frage, wozu denn überhaupt wissenschaftlich publiziert werden soll?<sup>6</sup> Wissenschaftliche Publikationen sind für das Karrierekarussell von Umweltdienstleistungsfirmen zweitrangig und primär dann relevant, wenn man zurück zu Universitäten will.<sup>7</sup>

### **Umweltdienstleistungsfirmen als Profession und die Diversität der Beurteilungskriterien**

Neben der wissenschaftlichen Qualitätsbeurteilung kann die Arbeit von Umweltdienstleistungsfirmen unter dem Aspekt der Profession beurteilt werden. Zu den Merkmalen von Professionen gehört, dass sie Autonomie durch die Internalisierung der Qualitätsbeurteilung anstreben.<sup>8</sup> Anders als die Wissenschaft verfahren sie dabei nicht über eine gegenseitige Dauerbeurteilung, sondern indem sie professionelle Vereinigungen gründen, die Ethikcodizes formulieren. Die tatsächliche Arbeit der Professionellen wird auf diese Weise von Dauerbeurteilung entlastet, da ihr

---

6 Ich argumentiere hier konsequent aus der Innenperspektive der Umweltdienstleistungsfirmen. Aus demokratietheoretischen Gründen wäre es sinnvoll, eine öffentliche Publikation aller Expertisen, die Entscheidungen staatlicher Organisationen zugrunde liegen, zu fordern (Wagner und Wiegard, 2002). Denn Expertisen dienen der Legitimation solcher Entscheidungen und müssen deshalb öffentlich kritisierbar sein. Das geht aber nur, wenn sie publiziert und in einer Sprache verfasst sind, die dies zulässt. Die Forderung nach öffentlicher Zugänglichkeit ist jedoch nicht zu verwechseln mit Peer Review: Peer Review würde bedeuten, dass ein publizierter Text von Peers darauf geprüft wurde, dass er den Regeln eines Journals entsprechend hergestellt wurde. Öffentliche Publikation würde keine Aussage über das Einhalten irgendwelcher Vorgehensregeln bedeuten, sondern den Text als Legitimationsbasis von Entscheidungen diskutierbar machen.

7 Siehe dazu als Vergleich die ähnlichen Probleme öffentlich finanziertener außeruniversitärer Forschungseinrichtungen (Röbecke et al., 2004).

8 Für die Professionen wird, ebenso wie für die Wissenschaft, ein zunehmender Autonomieverlust festgestellt (Freidson, 1984). Der Autonomieverlust wird insbesondere an der zunehmenden Verrechtlichung von Konflikten mit Klienten (Lauterbach und Lungen, 2002) sowie der Zunahme von Evaluierungen durch Professionexterne sichtbar (Van Herk et al., 2001). Der Grad der Autonomie steht außerdem in einem Zusammenhang mit der Größe der Organisationen, in denen die Professionellen tätig sind (Hall, 1968; Scott, 1965). Je größer die Organisationen, desto weniger autonom sind die Professionellen.

unterstellt wird, dass sie den im Ethikkodex explizierten Regeln folgt. Im Konfliktfall zwischen Klientin und Professionsangehörigem erfolgt die Beurteilung des Konflikts durch die professionelle Vereinigung. Der Grad der Autonomie einer Profession hängt deshalb davon ab, ob sie erfolgreich die Beurteilung ihrer Produkte anhand von Ethikkodices innerhalb der professionellen Vereinigung monopolisieren kann. Der Erfolg der Internalisierung der Beurteilungskriterien hängt von der Plausibilität ab, mit der die Profession ihre Anbindung an einen Code oder einen Zentralwert der Gesellschaft darstellen kann (Pfadenhauer, 2000).<sup>9</sup> Die Profession muss sodann den Zentralwert zu einem Wert stilisieren, dessen Einhaltung unbedingt garantiert sein muss. Jede Vermischung oder Relativierung des Wertes durch andere Werte, so muss die Profession aufzeigen, würde die Arbeit beeinträchtigen. Schließlich muss die Profession glaubhaft machen können, dass sie allein für die Einhaltung des Wertes zuständig ist.

Als erstes will ich nun anhand der Statuten des Schweizerischen Verbands für Umweltfachleute (SVU) überprüfen, ob diese Darstellung angestrebt wird und gelingt. Im Kodex heißt es:

Natur hat Eigenwert. Sie ist deshalb auch dort zu schützen bzw. zu schonen, wo sie nicht von unmittelbarem Nutzen für den Menschen ist. [...] Die Mitglieder des SVU-ASEP sind bestrebt, in ihrer Arbeit die Interessen aller am Projekt Beteiligten und der davon Betroffenen zu berücksichtigen. [...] Die Mitglieder des SVU-ASEP bemühen sich um professionelle Kompetenz und wissenschaftliche Integrität. Die Mitglieder verpflichten sich zu einer ethisch beispielhaften Berufsausübung und zur Einhaltung der Regeln des fairen Wettbewerbs. (SVU-ASEP, 2003, 1).

Harald Mieg interpretiert diesen Passus als gelungene Darstellung von „Natur“ als dem Zentralwert der Umweltpfession, analog zur Fokussierung der Medizin auf Gesundheit (Mieg, 2000). Das würde bedeuten, dass die Arbeit von Umweltdienstleistungsfirmen auf Umweltschutz hin beurteilt werden müsste. Diese Interpretation wird meiner Meinung nach durch die Ambivalenz der gesamten Passage widerlegt. Denn die Passage unterscheidet sich in einem wichtigen Punkt von anderen Standes-

---

9 Insbesondere systemtheoretisch orientierte Autoren gehen davon aus, eine autonome Profession könne nur dort entstehen, wo der Zentralwert dem Code eines Funktionssystems entspricht und über die Interaktion mit Personen gewährleistet wird. Außerhalb der Funktionssysteme Medizin, Religion und Recht gäbe es dann keine Professionen (Kurtz, 2001; Stichweh, 1988b). Ich folge hier jedoch der Annahme, der Bezug zu einem Wert sei eine Konstruktionsleistung der Profession, und frage, inwiefern diese Konstruktionsleistung gelingt oder nicht.

ethiken. Dort wird ein einziger Klient und damit gesellschaftlicher Grundwert benannt, der im Zentrum der Aufmerksamkeit steht (wie etwa: Patient/Gesundheit). Über die Frage, wie dieser Wert eingehalten werden soll, wird geschwiegen. Stattdessen ist im Text des SVU von einer *Mehrzahl* von Akteuren und Werten die Rede. Man soll die Interessen *aller* von einem Projekt Betroffenen berücksichtigen, sowohl Mensch, als auch Natur. Die Mehrdeutigkeit wird nochmals durch die Formulierung der „ethisch beispielhaften Berufsausübung“ verdeutlicht, die ohne Gegenstandsbezug auskommt und damit nicht angibt, was Vorrang im Falle eines Konfliktes hat – die Natur, die Auftraggeber oder die Betroffenen? Die Ambivalenz kann auf das Repräsentationsverhältnis zwischen Auftraggeberin und Gegenstand zurückgeführt werden: Die Auftraggeberin ist nicht selbst das Objekt der professionellen Arbeit, wie etwa in der Medizin, wo der eigene Körper der Ärztin vorgeführt wird. Stattdessen repräsentiert die Auftraggeberin bloß die Interessen des Objekts, zu denen jedoch weder sie noch die Professionelle einen privilegierten Zugang haben.<sup>10</sup> Die Vielfältigkeit der Bezüge ist Ausdruck dieses Repräsentationsverhältnisses.

Weiter fällt auf, dass die Standesethik nicht einseitig als eine professionelle aufgefasst wird, sondern dass „wissenschaftliche Integrität“ erwähnt wird. Indem man sich also zwischen Profession und Wissenschaft situiert, werden die Methoden, wie die Werte eingehalten werden sollen, thematisiert und damit nicht der Wissenschaft überlassen, sondern zur Sache der Profession gemacht.<sup>11</sup> In der Form handelt es sich beim Text

- 
- 10 Deutlich wird dieser Effekt, wenn man die Veterinärmedizin mit der Humanmedizin vergleicht. Im Gegensatz zur Humanmedizin kennt die Veterinärmedizin ebenfalls unterschiedliche Bezüge. Die Rolle der Veterinärmedizinerin beschreibt Tannenbaum so: „It is as if an attorney were asked first to represent both sides in a lawsuit, and then to be the judge and jury as well“ (Tannenbaum, 1993, 146). Das Problem röhrt nicht daher, dass der Bezug auf den Zentralwert „Gesundheit“ nicht gegeben ist, sondern dass die Besitzerin als Interessenvertreterin des Tieres mit guten Gründen andere Bezüge zum Zentralwert vorbringen kann als die Veterinärmedizinerin. Ein typisches Beispiel dafür: Die Besitzerin sagt, es sei besser *für das Tier*, wenn es eingeschläfert wird, da *sie* nicht für die Betreuung des kranken und alten Tieres aufkommen kann.
- 11 Voll ausgebildete Professionen wie die Medizin führen Wissenschaftlichkeit nicht als Teil der Standesethik an. Als Profession gehen sie davon aus, dass sie selbst nicht Wissenschaft betreiben, sondern eben klientenzentriert handeln. Die Wissenschaft hat die Resultate zur Verfügung zu stellen, die von den Professionen unter Ausrichtung an den jeweiligen Zentralwerten umgesetzt werden, aber dazu braucht man sich nicht mehr auf Wissenschaft zu beziehen (Stichweh, 1994a). Siehe als Beispiel die Standesethik der Ärztekammer des Kantons Zürich (<http://www.aerzte-zh.ch/main.php?typ=die>, konsultiert am 13.10.03).

des SVU um eine Standesethik. Im Inhalt weicht der Text jedoch von einer Standesethik ab, da er sich nicht eindeutig auf ein Funktionssystem, einen Code oder einen Zentralwert bezieht, sondern auf mehrere und diese zudem nicht hierarchisiert, sondern nebeneinander stellt.

Auf den Homepages der Firmen, also denjenigen Orten, wo Qualitätsmaßstäbe zur Bewerbung der eigenen Leistung aufgeführt werden, stellt sich die Situation ähnlich dar. Als erstes fällt auf, dass von den von mir untersuchten Firmen keine einzige auf die Statuten des SVU verweist. Die Firmen benutzen den Ethikkodex selbst nicht zur Absicherung ihrer Arbeit. Der Naturbezug wird nicht als Merkmal für die Qualitätsbeurteilung der Arbeit erwähnt, sondern jeweils separat aufgelistet (siehe dazu die vorherigen Ausführungen über Greenspeak). So findet eine Aufteilung zwischen einem für die ganze Firma in Anspruch genommenen Bezug zu den Werten des Umweltschutzes oder der Nachhaltigkeit und der konkreten Projektdurchführung statt. Es ist nicht die Rede davon, dass einzelne Projekte daraufhin beurteilt werden könnten, ob sie tatsächlich die Umwelt schützen oder eine nachhaltige Entwicklung befördern. Dies wird vorausgesetzt. Die entsprechenden Absichtserklärungen genügen sich selbst und erfüllen wahrscheinlich auch den Zweck: Man erhält Aufträge, die ebendiese Ziele verfolgen sollen. Damit soll nicht gesagt sein, die Firmen würden sich für die Effektivität der Projekte nicht interessieren. Es wurde häufig in Interviews berichtet und auch im Feld darüber reflektiert, ob man bestimmte Projekte annehmen oder weiterführen soll, wenn sie (vermutetermaßen) keine ökologischen oder nachhaltigen Ziele verfolgen. Diese Überlegungen werden aber nicht auf Homepages dargelegt oder als Evaluationskriterien innerhalb von Projekten angewandt. Stattdessen werden daraus neue Projekte für Umweltdienstleistungsfirmen, die wiederum die Nachhaltigkeit oder Umweltgerechtigkeit von als nachhaltig oder umweltgerecht intendierten Gesetzen, Organisationen oder Projekten beurteilen.<sup>12</sup>

Ansonsten werden auf den Homepages, ähnlich wie in den SVU-Statuten, ebenfalls verschiedene Akteure und Werte aufgelistet. So gibt

---

12 Dass die Frage nach dem Nutzen der Projekte überhaupt aufgeworfen wird, lässt sich einerseits mit einem gewissen Reifegrad des Feldes, aber auch der zunehmenden Verwischung des Umwelt- und insbesondere des Nachhaltigkeitsbegriffes erklären. Als Umwelt noch ein Kampfbegriff war, war es unwahrscheinlich, dass jemand überhaupt auf die Idee gekommen wäre, eine Umweltdienstleistungsfirma zu konsultieren, wenn er nicht sehr konkrete, eindeutige und unter den damaligen Umständen einfach zu bestimmende Umweltverbesserungen im Auge gehabt hätte. Die heutige allgemeine positive Bewertung von Umweltanliegen und Verkomplizierung der Situation durch einen unscharfen Nachhaltigkeitsbegriff hat die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Projekte als Scheinprojekte in Auftrag gegeben werden.

es Firmen, die selbst auf verschiedene Kriterien verweisen, wie etwa die Firma Gamma-tech: „Wir bürgen für Fachkompetenz und Unabhängigkeit. Wir beraten herstellerneutral, nur ethischen und professionellen Standards und unseren Kunden verpflichtet“ (Gamma-tech). Das Wort „nur“ hebt im Zitat die tendenzielle Widersprüchlichkeit zwischen Kundenwünschen und professionellen Standards, wie Unabhängigkeit und Fachkompetenz, eher noch hervor. Die Gleichsetzung von professionellen Interessen und Kundeninteressen, die ja eigentlich gerade ein Merkmal von Professionen ist, wird thematisiert. Die Benennung der widersprüchlichen Interessen öffnet sie jedoch potentieller Kritik.

Andere Firmen wiederum betonen nur einzelne Kriterien. Darunter fällt etwa die Firma My-Bio, die ausschließlich die ökonomische Effizienz betont: „Unsere Stundensätze sind nicht die tiefsten. Da wir aber effektiv und effizient arbeiten, sind die Kosten für die Auftraggeber dennoch günstig. Zudem halten wir die vereinbarten Kostendächer ein und haben noch nie ein Budget zulasten unserer Auftraggeber überschritten“ (My-bio). Hier wird jeder Bezug auf professionelle Autonomie unterlassen und die Arbeit einem bloßen Kostenkalkül unterworfen. Indem der Text mit der Nennung der Stundensätze beginnt, wird die Aufmerksamkeit auf die dafür erbrachte Leistung gelenkt. Diese wird nicht weiter z.B. durch professionelle Standards, einen Naturbezug etc. qualifiziert, sondern wiederum an die Kosten zurückgebunden. Die Beurteilung der Leistung verlässt nie das Schema wirtschaftlicher Kommunikation.

Ein letztes Merkmal ist die Erwähnung von ISO-Normen: „Die Dienstleistungen der Xi-tech sind nach ISO 9001 für Qualitätsmanagement sowie ISO 14001 für Umweltmanagement zertifiziert worden“ (Xi-tech). Mit den Stichworten „Fachkompetenz“, „Preis“ und Einhaltung von „ISO-Normen“ sind die zentralen Begriffe gesetzt. Die Qualitätsstandards lassen sich auch in den Verlautbarungen der Firmen nicht an das Schema der Profession binden, sondern zeichnen sich durch multiple Orientierung aus: Sie orientieren sich sowohl am Wissenschaftssystem, am Wirtschaftssystem, als auch an den Klienten sowie an Standards, die durch externe Begutachtung gesetzt werden.

## **9.2 Die Prozeduralisierung der Qualitätsbeurteilung: Qualitätsmanagement, Stundenkalkulation, Begleitgruppen**

Weshalb jedoch beziehen sich die Umweltdienstleistungsfirmen auf die genannten Kriterien, was haben sie gemeinsam und wie äußert sich dies in der Arbeit?

Als Anhaltspunkt soll nochmals die Definition des Projekts bei Stanitzek herangezogen werden. Stanitzek weist darauf hin, dass in der Encyclopédie das Projekt als „ein Plan, den man sich vorgibt, um ihn zu realisieren [und] ein Arrangement von Mitteln, welche eine Absicht ausführbar machen sollen“, definiert wird (Stanitzek, 1987, 137). Daraus folgt, dass ein Projekt hauptsächlich danach beurteilt wird, ob die Realisation des Plans gelingt, und ob die Absicht ausgeführt werden kann. Im Gegensatz zur Beurteilung der Wissenschaft oder der Profession ist damit der Erfolg weniger von den Inhalten abhängig, sondern von der Form der Durchführung. Die Frage lautet nicht mehr: „Was kommt dabei heraus?“, sondern: „Wie bewerkstelligt man, dass überhaupt etwas herauskommt?“ Es wird nun nicht mehr der *Inhalt* einer Qualitätsprüfung unterworfen, sondern das *Prozedere*.

Die Prozeduralisierung der Qualitätsbeurteilung steht in einem Zusammenhang mit der fehlenden disziplinären Ankoppelung der Projekte. Es stehen keine disziplinenbezogenen inhaltlichen Kriterien zur Verfügung. Deswegen muss auf Kriterien ausgewichen werden, die für die verschiedenen Beteiligten je unterschiedlich relevant sind und damit der Tatsache gerecht werden, dass man es statt mit Peers mit einer Gruppe von Ungleichen mit je widersprüchlichen Interessen zu tun hat. Die Prozeduralisierung der Qualitätskriterien lässt sich an drei verschiedenen Merkmalen ersehen. Erstens an der Einführung von ISO-Normen, zweitens an Stundenkalkulationssystemen, die die detaillierte Berechnung einzelner Arbeitsschritte ermöglichen und drittens an der Begutachtung der Projekte durch Begleitgruppen.

### **Qualitätsmanagement als Qualitätsdarstellung**

Die Zertifizierung von Firmen durch die ISO-Normen 9000 (Qualitätsmanagement) oder 14000 (Umweltmanagement) ist keine Eigenart von Umweltdienstleistungsfirmen. Beide sind sowohl bei Produktions- wie bei Dienstleistungsbetrieben weit verbreitet. Was hier spezifisch interessiert, ist die Frage, welche Auswirkungen Qualitätsmanagementsysteme

(QMS) für die Wissensproduktion bedeuten.<sup>13</sup> Ein QMS enthält als erstes eine Selbstbeschreibung der Firma. Dort werden Produkte, Produktionsmittel und -zweck sowie die Auftraggeber und Abnehmer beschrieben. Zu dieser Selbstbeschreibung gehört auch die Beschreibung einer spezifischen, normativ verstandenen Firmenkultur. Darunter lassen sich diejenigen Routinen, Verhaltensweisen und Regelungen verstehen, die die Firmen von ähnlichen Firmen unterscheidet. Auf dieser Grundlage wird dann im Detail aufgeführt, wie Projekte akquiriert werden sollen, wie man mit Kunden umgeht, wie interne Fehler entdeckt und behoben werden, wie man Rechnungen stellt, wie Personal eingestellt und entlassen wird, welche Weisungsrechte verschiedene Hierarchieebenen innehaben und wie in Projekten gearbeitet wird.

Zwei Aspekte des Gebrauchs der QMS sind für die Frage der Qualitätsbeurteilung zu beachten. *Erstens* werden die QMS als relativ wirkungslos bezeichnet. Ihr Sinn wird in anderen Funktionen gesehen als darin, Qualität zu bestimmen:

Zehnder: [Ich] bin nicht der Meinung, dass sich [seit der Einführung des QMS] viel geändert hat an unserer täglichen Arbeit und dass es jetzt besser funktioniert als vorher. Eigentlich nicht, nur ganz marginal. Weil viele dieser Sachen, die jetzt in dem Qualitätshandbuch drin stehen, die waren schon vorher Praxis. Und andere Sachen stehen zwar dort drin, aber in Tat und Wahrheit werden sie weitgehend ignoriert. (Zehnder, Xi-tech)

Andere Firmen äußerten sich positiver, aber niemand stellte die Einführung von QMS als einschneidende Änderung dar. Eher schätzt man die

---

13 Im Folgenden werden nur Qualitätsmanagementsysteme diskutiert. Umweltmanagementsysteme sind relativ unwichtig, da sie auf die Form der Wissensproduktion kaum Einfluss haben und außerdem vor allem bei Industriebetrieben oder sehr großen Dienstleistungsbetrieben wirklich wirksam sind. Es existiert eine umfangreiche sozialwissenschaftliche Literatur zu ISO-Normen. Die meisten Texte analysieren entweder die Effektivität der Normen (siehe etwa Dyllick und Hamschmidt, 2000) oder sie interpretieren im Rückgriff auf Foucault Qualitätsmanagementsysteme als eine neue Form von „Gouvernementalität“, das heißt eine neue Form von Herrschaftsausübung durch „weiche“ Methoden, wie etwa Townley (1998) oder Bröckling (2000). Ähnlich ideologiekritisch hat H.G. Zilian dafür den Begriff „Taylorismus der Seele“ eingeführt (Zilian, 2000). Die ideologiekritische Betonung der Gouvernementalität nimmt jedoch die Rhetorik der Managementsprache zu wörtlich. Empirisch lässt sich zeigen, dass die Implementation vom TQM-Systemen nicht einfach dem Management in die Hände spielt (Knights und McCabe, 2000). Zwei interessante Fallstudien, die die ISO-Normen in Aktion zeigen, sind Cochoy (1998) und Reverdy (2000).

QMS als Reflexionshilfe und als Anlass, Arbeitsabläufe zu explizieren, zu verschriftlichen und für gültig zu erklären, die schon vorher implizit galten. Sie werden jedenfalls nicht eingeführt, weil die Firma schlecht arbeitet und nun Fehler behoben werden sollen. Ihre Einführung beruht eher auf dem Druck, sich mittels QMS öffentlich als seriöse Firma darstellen zu wollen. In der Firma Rho-tech zum Beispiel sagte man mir, wenn ich andere Firmen analysieren werde, dann würde ich kaum Unterschiede finden, solange es sich um „richtige“ Firmen mit QMS handle und nicht um so genannte „Feld-, Wald- und Wiesen-Firmen“. In denselben Kontext gehört die Vorstellung, ein QMS bedeute einen Markt vorteil:

Wir mussten uns dann von der Konkurrenz abheben, weil bei den privaten Auftraggebern stehen sie voll in der Konkurrenzsituation. Der nimmt den billigsten von denen, die noch eine akzeptable Qualität liefern. Und eine Folge davon war, dass wir uns nach ISO 9001 zertifizieren ließen, damit wir ein eigenes Qualitätszertifikat vorweisen und jedem privaten Bauherr sagen konnten: „Schau, da ist der Beweis, dass wir richtig arbeiten“, obwohl man versucht hat, billiger als die Konkurrenz zu sein, damit wir zu Aufträgen kamen. (Altmann, Alpha-tech)

QMS sind dann nichts anderes als Werbeinstrumente, die öffentlich die Einhaltung von Regeln demonstrieren. In diesem Sinne sind QMS Instrumente zur *Sichtbarmachung* von Qualitätskriterien. Gerade weil nur schwer entscheidbar ist, was eine „gute“ Dienstleistung oder Wissensproduktion ist, und kein Peer Review stattfindet, müssen die Qualitätskriterien öffentlich dargestellt werden. Die zunehmende Verbreitung von QMS resultiert in der Angleichung der Qualitätskriterien oder in der Sprache des Neo-Institutionalismus ausgedrückt: in einer Isomorphie der Rationalitätsstandards verschiedener Firmen.<sup>14</sup>

Paradoxerweise ist die öffentliche Darstellung durch QMS, und das ist der zweite Punkt, jedoch weniger öffentlich, als man aufgrund der bisherigen Darstellung vermuten könnte. In zwei der Firmen, Lambda-consult und Rho-tech, in denen ich ethnographische Untersuchungen durchführte, gab es ein QMS. In beiden Firmen wurde ich beim Eintritt als erstes auf das QMS hingewiesen, denn es wurde als zentral für das Selbstverständnis der Firmen angesehen. Bei Rho-tech mussten alle

---

14 Mendel analysiert die Ausbreitung von ISO-9000-Normen als eine Form *weltweiter Durchsetzung* und Angleichung spezifischer „managerialer“ Rationalitätsstandards (Mendel, 2002). Der Wettbewerbsvorteil eines QMS kann nur vorübergehender Natur sein, denn sobald QMS zu einem de facto Standard werden, lässt sich daraus kein Wettbewerbsvorteil mehr gewinnen.

Neueintretenden einen Workshop absolvieren, in dem sie mit dem QMS und der damit verbundenen Firmenphilosophie vertraut gemacht wurden. In beiden Firmen wurde mir zugleich mitgeteilt, dass die entsprechenden Dokumente Geschäftsgeheimnisse darstellen. Neben der Publikation von Zahlen betreffend Umsatz, Löhnen etc. fürchtete man insbesondere die Publikation des Inhalts der QMS.<sup>15</sup> Weshalb fürchtet man die Publikation der QMS und was bedeutet dies für die Qualitätsbeurteilung?

Die Geheimhaltung der Dokumente ist bemerkenswert, insofern normative Selbstbeschreibungen als geheim betrachtet werden, wo doch die Durchführung für ein Projekt entscheidend ist und nicht die abstrakte normative Darstellung.<sup>16</sup> Jeder Kunde, jede andere Firma, die in Projekten mit einer der Firmen kooperiert, erfährt wichtige Details der Projektdurchführung, sieht, wie Offerten und Rechnungen gestellt werden, erhält Einblick in das Verhältnis der verschiedenen Mitarbeiter zueinander, beobachtet Fehler und ihre Behebung und kann die ungefähren Löhne berechnen. Für Kunden und Kooperationspartner ist der *Zusammenhang* zwischen den QMS und der realen Durchführung irrelevant. Wenn etwas schief geht, dann mag es auf eine Nichtbefolgung von QMS-Standards zurückzuführen sein, oder auf Fehler, die nachträglich als Fehler klassifiziert werden, weil sie (noch) nicht als Fehler im QMS aufgeführt sind. Dies ist für die Firma relevant, nicht jedoch für Außenstehende. Die Geheimhaltung ist auf die Vorstellung zurückzuführen, die mit dem QMS normativ gesetzte Kultur sei der Grund für den Erfolg der Firma, da sie die wahren Unterschiede zwischen der eigenen Firma und den anderen Firmen beschreibt.

Für die Charakterisierung als Instrument zur Qualitätsbeurteilung lässt sich nun Folgendes sagen: Ein QMS erfüllt eine öffentliche und eine firmeninterne Funktion. In seiner öffentlichen Funktion demonstriert es nur, dass ein QMS existiert und eine bestimmte Firma damit

---

15 In der Firma Rho-tech wurde zuerst ein Zitierverbot ausgesprochen, das nachträglich gelockert wurde. Dabei wurde mir bedeutet, die Zitation des QMS sei eigentlich Werbung für die Firma, und es liege in meiner Verantwortung, ob und wie viel ich daraus publizieren wolle. Schließlich sei es besser, wenn kontrolliert daraus zitiert werde, als wenn das QMS von den Mitarbeitern verbotenerweise kopiert und weitergegeben werde (Rho-tech, Gespräch mit dem Geschäftsleiter, 6.6.01).

16 Das Argument lässt sich durch einen Vergleich schärfen: Man versuche sich vorzustellen, in Universitäten würde versucht, wissenschaftstheoretische Schriften und Lehrbücher für das eigene Arbeitsfeld geheim zu halten. Umgekehrt würde jedoch der Konkurrenz, Ethnographen und Journalisten bereitwillig Zutritt zu Büros, Feldern und Labors gewährt.

*überhaupt* systematisch Qualität kontrolliert. Insofern dienen QMS der *Angleichung* von Geschäftspraktiken verschiedener Firmen.

In seiner firmeninternen Funktion dient ein QMS zusammen mit einer Firmenphilosophie dazu, einen Selbstbeobachtungsprozess in Gang zu setzen und firmeninterne Praktiken zu standardisieren und zu verschriftlichen. Man definiert firmenintern, wie einzelne *Prozesse* gehabt werden sollen, damit ein Endprodukt den firmenintern definierten Anforderungen genügt. Die Geheimhaltung macht die QMS zu einer firmenspezifischen und nicht-öffentlichen Angelegenheit. Im Gegensatz zur Bewertung durch wissenschaftliche Peers wird „Disziplin“ als Standardsetzungsinstrument durch ein firmenweit geltendes QMS abgelöst. Die entsprechenden Standards gelten für *alle* Projekte innerhalb *einer* Firma, unabhängig von ihrer „disziplinären“ Ausrichtung. Dies ist der Grund, weshalb QMS nur diejenigen prozessualen Elemente umfasst, die nicht einer disziplinären Bewertung zugeführt werden können.

## Geld ist Zeit

Ein zweites Element der Qualitätsbeurteilung ist die Einführung von softwarebasierten Stundenkalkulationssystemen. Ebenso wie QMS ermöglichen Stundenkalkulationssysteme eine firmenweite Gleichbehandlung ihres Gegenstands. Die Stundenkalkulationssysteme operieren jedoch nicht auf der Ebene des Selbstverständnisses und einzelner Arbeitsschritte, sondern sie stellen Beziehungen zwischen einzelnen Personen, Projekten, Arbeitsschritten und ihren jeweiligen Kosten her. Stundenkalkulationssysteme führen deshalb dazu, dass sie den Zusammenhang zwischen Projekten und Personen variabel halten und dass die Zuordnung von Personen zu Projekten nicht ausschließlich auf Leistung, sondern ebenso auf den Kosten für diese Leistung beruht. Diese zwei Schritte werden im Folgenden ausgearbeitet.

Projekte zeichnen sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher und oft schlecht identifizierbarer Arbeitsschritte aus. In einem Projekt muss jedoch zu Beginn zur Budgeterstellung der ungefähre Arbeitsaufwand geschätzt werden. Die Bezahlung erfolgt dann aufgrund dieser Schätzung und nicht aufgrund der effektiv für spezifische Arbeitsschritte aufgewendeten Arbeitszeit. Darin unterscheiden sich die Umweltdienstleistungsfirmen von den klassischen Professionen, der Anwälte oder Ärzte, bei denen üblicherweise die Arbeit an einem Fall relativ genau beziffert

werden kann und zudem *nach* getaner Arbeit verrechnet wird.<sup>17</sup> Sie unterscheiden sich ebenso von Architekten, die einen bestimmten Prozentsatz der Bausumme erhalten (Borchert, 2003). Sie gleichen jedoch der Arbeit an Universitäten, allerdings mit einem Unterschied: In Universitäten wird die tatsächlich für ein Projekt aufgewendete Arbeitszeit ignoriert, da die Organisation sich nur zum Teil über Projekte finanziert. Stattdessen bezahlt entweder, wie im Falle von Professoren und Assistenten, die Organisation einzelne Personen, oder das Personal wird, wie im Falle von Projektmitarbeitern, über spezifische Projekte finanziert. In Umweltdienstleistungsfirmen hingegen finanzieren einzelne Projekte die ganze Organisation, die die Mitarbeitenden zu festen Arbeitszeiten (und nicht für einzelne Projekte oder Produkte) fest anstellt. Die Berechnung der Projektkosten erfolgt aufgrund der geschätzten Zeit in Stunden und Tagen, sowie aufgrund der hierarchischen Position der am Projekt beteiligten Mitarbeiter: Für hierarchisch höher positionierte Mitarbeiter wird eine höherer Stundensatz verrechnet. Zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten gibt es hingegen keine tariflichen Unterschiede.<sup>18</sup> Für die gesamte Organisation gilt: Die Summe aller Projektgelder muss die Kosten der *Gesamtarbeitszeit* aller Mitarbeiter decken.

Stundenkalkulationssysteme lassen sich als eine Reaktion auf dieses Verhältnis beschreiben. Sie beruhen auf dem einfachen Prinzip, möglichst genau die Kosten einzelner Arbeitsschritte zu berechnen und einzelnen Personen bzw. Projekten zuzuordnen. Die Einführung von Stundenkalkulationssystemen ist kostspielig, verspricht aber Rationalitätsgewinne. So kann etwa fortlaufend der Arbeitsvorrat einer Firma, die Anzahl der nicht den Kunden verrechenbarer Stunden oder die Auslastung und Art der Tätigkeiten einzelner Mitarbeiter in Vergangenheit und Zukunft berechnet werden.<sup>19</sup>

---

17 Der Extremfall bildet die Bezahlung der Ärzte. Die Honorarordnung zerlegt die ärztliche Handlung in minutiöse Einzelschritte, deren jeweilige Kosten separat vergütet werden.

18 Siehe dazu die Beschreibung des Konflikts zwischen den Umweltdienstleistungsfirmen und dem BUWAL weiter vorne in Kapitel 7.1.

19 Die drei Firmen, die ein solches System benutzten, setzten es tatsächlich zur Kostenkalkulation und Arbeitsplanung ein. Aus persönlichen Berichten ist mir jedoch bekannt, dass in großen Managementberatungsfirmen Stundenkalkulationssysteme auch dazu benutzt werden, den Druck auf die Mitarbeiter zu erhöhen, indem vorgeschrieben wird, dass Überzeit nicht in das System eingegeben werden darf. So zeigt das System nicht die erbrachte Arbeitszeit an, sondern nur die Arbeitszeit, die als Lohn effektiv ausbezahlt wird. Das System wandelt sich dadurch von einer Methode, Kontrolle über die effektive Arbeitszeit zu gewinnen, zu einem System, das dazu dient, die Mitarbeiter unter Druck zu setzen, Überstunden ohne Kompensation zu leisten.

Stundenkalkulationssysteme sind genauso wie QMS Methoden zur Repräsentation und Kontrolle der Arbeit. Sie machen innerhalb der Firmen detailliert sichtbar, wer wie viel woran arbeitet. Als Repräsentationsinstrument sind sie zugleich ein Kontrollinstrument. Sie ermöglichen die Kontrolle der Mitarbeiter durch die Administration und höhere Hierarchiestufen, aber auch die Kontrolle der eigenen Arbeitszeit durch die Mitarbeitenden selbst. Stundenkalkulationssysteme sind genauso wie QMS weit verbreitet und keine Spezialität von Umweltdienstleistungsfirmen. Im Folgenden werde ich ausführen, welche Rolle Stundenkalkulationssysteme für Wissensarbeit spielen.<sup>20</sup>

Von den ethnographisch untersuchten Firmen besaßen drei ein Stundenkalkulationssystem, das bei allen drei ähnliche Effekte zeigte. Die Voraussetzung für die Einführung von Stundenkalkulationssystemen ist eine *Entkopplung* von Projekten, der dafür erbrachten Arbeitsleistung und den Personen, die diese Arbeit leisten. Die Kalkulationssysteme ermöglichen es, alle diese drei Faktoren unabhängig voneinander zu betrachten. Das ist insbesondere deshalb bedeutsam, weil sie der üblichen Konzeption des Verhältnisses von Zeit, Gegenstand und Personen bei wissenschaftlicher Arbeit zuwiderläuft. Außer bei „Big Science“ ist in der Wissenschaft normalerweise die Forscherbiographie an ein Forschungsprojekt und dieses an das Forschungsobjekt gekoppelt (Knorr Cetina, 2002). Ornella, eine als Biologin ausgebildete Mitarbeiterin der Firma Omikron-consult, drückte das in einer Stresssituation in einer Projektbesprechung eines nur dreimonatigen Projekts einmal so aus: „Mit Wehmut denke ich an meine Zeit mit den Schmetterlingen zurück, da weiß man, wann sie fliegen im April, und das strukturiert die ganze Arbeit“ (Omkron-consult, 28.11.02).

In Umweltdienstleistungsfirmen sind die fixen Parameter das *Projekt* (und nicht das Objekt) und die *Firma*, die es durchführt. Die Personen, die an einem Projekt arbeiten, sind hingegen bis zu einem gewissen Grade austauschbar. Diese grundlegende Differenz ist auf die Vorherrschaft des Zeitdrucks vor einer inhaltlichen Bewertung sowie der Organisation vor den Interessen und Begabungen der einzelnen Mitarbeiter zurückzuführen.

---

20 Für eine Analyse anhand einer Erdölfirma, wie Stundenkalkulationssysteme funktionieren und welche Effekte dies auf die Arbeit hat, siehe Brown (2001). Barry Brown arbeitet detailliert heraus, wie das Kalkulationssystem Arbeit in Teile zerlegt und „repräsentiert“ und wie mit der Tatsache umgegangen wird, dass „peinliche“, nicht offiziell nennbare Arbeiten, wie eine verlängerte Mittagspause, Tratschen oder Zeitvergeudung mit Nebensächlichkeiten nicht ins System eingegeben werden können.

Stundenkalkulationssysteme behandeln die Zeit einzelner Mitarbeiter als eine Variable, die nicht an die Objekte gebunden ist. Diese Flexibilität ermöglicht die Beeinflussung des Projekts durch verschiedene Faktoren, die nicht in der Logik der Objekte oder des Projekts angelegt sind.

Grundlegend ist, dass die Kosten des Projekts über die Stundenkalkulation vermittelt auf die Projektdurchführung durchschlagen. Sowohl in Abteilungssitzungen wie auch in den Projektsitzungen ist deshalb Dauerthema, wer wie viel Zeit an einem bestimmten Projekt gearbeitet hat und wie viel dies gekostet hat. Die Koppelung von Finanzierung und Inhalt wird jedoch durch eine *zeitliche* Trennung von inhaltlichen Diskussionen und finanziellen Fragen gedämpft. In allen drei Firmen mit Stundenkalkulationssystem wurde immer am Ende einer Sitzung aufgrund des Projektzwischenstands der Stundenvorrat zwischen den Projektmitarbeitern abgeglichen. Auf diese Weise kann inhaltlich diskutiert werden, ohne immer die Kostenfolgen der Diskussion zu berücksichtigen. Am Ende jeder Sitzung muss dann dafür ein Abgleich mit der Stundenkalkulation vorgenommen werden. Das ging so weit, dass zum Beispiel bei einer Sitzung bei Lambda-consult ein Mitarbeiter einer kooperierenden Firma in seinem Sekretariat anrief, um sich die entsprechenden Zahlen übermitteln zu lassen. Wenn sich Verschiebungen zwischen Plan und Projekt ergaben, dann wurde üblicherweise die Planung dem Projektverlauf und nicht das Projekt der Planung angeglichen. Wenn sich also herausstellte, dass jemand für einen bestimmten Arbeitsschritt viel länger brauchte als vorgesehen, dann wurde im Zeitbudget des Projektes die Arbeitszeit für die betreffende Person bzw. den betreffenden Arbeitsschritt erhöht. Daraus folgt: Die Anzahl der Stunden, die in einem Projekt geleistet werden können, sind fest durch das Projekt-budget gesetzt.<sup>21</sup> Die Anzahl der Stunden, die eine Mitarbeiterin pro Woche oder Jahr arbeitet, sind ebenfalls fest. Wenn die Zeit für einzelne Arbeitsschritte bzw. einzelne Personen erhöht wird, dann muss dies mit erstens dem Arbeitspensum dieser Person, zweitens dem Arbeitsvolumen des Projekts sowie drittens (falls zweitens nicht möglich ist) dem Gesamtauftragsvolumen der Firma abgeglichen werden. Aus betriebs-

---

21 Ausnahmen davon sind Fälle, in denen beim Auftraggeber eine Budgeterhöhung erreicht werden kann, oder in denen spezielle Umstände vorliegen, so dass firmenintern ein Projekt querfinanziert wird. Unter „spezielle“ Umstände fallen Projekte, die als zu wichtig klassifiziert werden, um Qualitäts-einbußen aufgrund von Zeitmangel hinnehmen zu können. Das ist dann der Fall, wenn man sich durch die Projekte vom gleichen Auftraggeber Folgeprojekte erhofft, oder wenn sie als Referenzprojekte beworben werden sollen.

wirtschaftlicher Sicht ist dies eine einfache Rechnung. Für die Frage nach der Bewertung der Arbeit hat dies jedoch Folgen: Denn der Ablauf des Projekts wird fortlaufend durch die Punkte eins bis drei beschränkt.

Allerdings erfasst die Stundenkalkulation den effektiven Aufwand geleisteter Arbeit und setzt ihn in ein Verhältnis zum Gesamtbudget, während die noch zu leistende Arbeit unbekannt ist. Deshalb muss in beinahe jeder Sitzung die Stundenkalkulationen von neuem betrachtet werden. Ließe sich die Arbeit besser technisieren, müsste auch nicht die Stundenkalkulation fortwährend erneuert werden. So lässt sich jedoch nur schwer einschätzen, welcher Anteil der Arbeit des gesamten Projekts schon geleistet wurde:

Olga: Ich habe hier die Zahlen, und wir haben schon zwei Drittel verbraucht [von einer sechsstelligen Gesamtsumme]. Da ist nicht mehr viel übrig, und ich weiß nicht, was wir schon gemacht haben. Es wäre wichtig zu wissen, wie viel wir schon geleistet haben und wie viel noch zu tun bleibt.

Odette: Also hier liegt schon einiges vor, es ist halt einfach die Frage, in welcher Form. Aber da gibt es schon einiges. (Omkron-consult, Abteilungssitzung, 5.12.02)

Geld ist einfacher messbar als Projektfortschritt, auch dann, wenn das Projekt in stundenkalkulationsfähige Einzelschritte zerlegt ist. Die Gesamtsumme des Geldes ist bekannt, die Gesamtsumme der Arbeitsschritte nicht. Je länger ein Projekt also dauert, desto kleiner wird der Spielraum für einzelne Aufgaben, und desto aufwendiger werden Verschiebungen. Im Stundenkalkulationssystem erscheinen irgendwann alle für die einzelnen Arbeitsschritte eingeplanten Arbeitsstunden aufgebraucht, nur stellt sich heraus, dass noch einiges zu tun bleibt.

Ein weiteres Problem, das sich auf die Projektbearbeitung durchschlägt, sind die unterschiedlichen Stundensätze unterschiedlicher Hierarchiestufen. Höhere Hierarchiestufen verdienen mehr als niedrigere Hierarchiestufen. Dies wird auch in den Projekten ausgewiesen. So ist es für eine Firma finanziell unattraktiv, wenn hohe Hierarchiestufen viel Arbeit in einem Projekt leisten.<sup>22</sup> In einigen Projekten der drei Firmen mit Stundenkalkulationssystem mussten deshalb die erfahrenen Mitar-

---

22 Wissenschaftsförderung an Universitäten umgeht dieses Problem, da nicht einfach eine bestimmte Geldmenge an ein Projekt ausschüttet wird. Stattdessen ist die Geldausschüttung an bestimmte Hierarchiestufen gekoppelt, deren Lohn festgelegt ist. Zudem werden die Löhne der Professoren, der höchsten Hierarchiestufen, projektunabhängig finanziert, so dass sie nie in einem Projekt verrechnet werden müssen. Es besteht deshalb keine Gefahr, dass Professoren in einem Projekt nicht mitarbeiten werden können, weil sie zu teuer sind.

beiter darum besorgt sein, nicht zu viel Arbeit in das Projekt zu stecken. Das führte zu Komplikationen, etwa als eine Projektmitarbeiterin in einem Projekt mit kurzfristig sehr hohem Arbeitsaufkommen einen firmeninternen Rhetorikkurs besuchte. Ein hierarchisch höherer Mitarbeiter sollte für einen ganzen Tag ihre Arbeiten übernehmen und kommentierte dies mit: „Das wird teuer, vor allem wenn ich als Sekretärin arbeiten muss“ (Rho-tech, 28.8.01). So versuchte er sie zu überreden, den Kurs nicht zu besuchen. Daraus folgt eine schwer kontrollierbare Dynamik: Je mehr langjährige Mitarbeiter eine Firma hat, desto besser wollen diese bezahlt sein. Zusätzliche Hierarchiestufen werden eingeführt. Wenn jedoch nicht zugleich Projekte akquiriert werden, in denen diese höheren Kosten verrechnet werden können, dann müssen die höheren Hierarchiestufen durch allgemeine Gewinne finanziert werden.<sup>23</sup>

Dem steht eine zweite Dynamik entgegen: Langjährige Mitarbeiter verfügen über mehr Übersicht, sind erfahrender und ziehen dadurch Arbeit gleichsam an. In der Firma Rho-tech etwa waren neue Mitarbeiter und insbesondere spezialisierte Mitarbeiter unterausgelastet, während erfahrene Mitarbeiter überlastet waren. Hochspezialisierte Mitarbeiter wurden deshalb als für die Firma wenig geeignet angesehen. Denn diese seien dauernd unter- oder überlastet, was der möglichst gleichmäßigen Arbeitsauslastung zuwiderläuft, die durch die Firmenorganisation und das Stundenkalkulationssystem angestrebt wird (Rho-tech. 28.6.01). Die relative Unbrauchbarkeit der Spezialisten wird durch das Stundenkalkulationssystem verschärft. Durch seine Visualisierungsfunktion produziert es die Vorstellung genauer Auslastungsmöglichkeiten und macht die unterschiedliche Auslastung erst in aller Genauigkeit sichtbar.

---

23 Gerade im Umweltbereich ist es schwierig, höhere Stundenansätze zu verrechnen. Denn es existieren Firmen sehr unterschiedlicher Größe nebeneinander, deren Stundenansätze zu unterschiedlichen Teilen Kosten für nicht in den Projekten arbeitende Hierarchiestufen beinhalten. Viele kleine Firmen mit einstelliger Mitarbeiterzahl bestehen aus lauter gleichgestellten Mitarbeitern, die zu niedrigen Löhnen arbeiten. Die Tagessätze von Umwelt-dienstleistungsfirmen sind deshalb mit ca. 1500 Franken (1000 Euro) relativ niedrig im Vergleich mit z.B. Management-Consulting-Firmen. Dies ist umso erstaunlicher, als dass die Arbeit von Umwelt-dienstleistungsfirmen relativ zu Management-Consulting weniger technisierbar und standardisierbar ist und deshalb eigentlich eher höhere Tagessätze erwartbar wären (Glückler, 1999). Kipping hat die These aufgestellt, dass einige Management-Consulting-Firmen deshalb an Einfluss verloren, weil die Verteilung der verschiedenen Hierarchieniveaus nicht mehr den geänderten Projektanforderungen entsprachen. McKinsey zum Beispiel verlor an Einfluss gegenüber den IT-Consultants, da sie über zu viele höhere, nicht mehr abschaffbare Hierarchieniveaus verfügten, die in den neuen standardisierten IT-Projekten nicht einsetzbar waren (Kipping, 2002).

Die Stundenkalkulation verschiebt die Projektlogik von den Ge-genständen auf die Auslastungsziffern einzelner Mitarbeiter. Zudem sind wenig spezialisierte Mitarbeiter gefragt, da diese einfacher in ver-schiedenen Projekten arbeiten können. Eine zu direkte Anbindung ein-zelner Mitarbeiter an einzelne Probleme ist wenig hilfreich, nicht weil sie *inhaltlich* nicht sinnvoll wäre, sondern weil sie den Anforderungen der *Projektorganisation* nicht angepasst ist.

## Begleitgruppen

Neben dem Qualitätsmanagement und den Stundenkalkulationssystemen will ich als drittes Merkmal einer Prozeduralisierung der Qualitätsbeur-teilung auf die Begleitgruppen hinweisen. Begleitgruppen sind Gruppen, die den Fortgang eines Projektes begleiten und überwachen. In ihnen sind normalerweise Vertreter der Auftraggeber, „Betroffene“ des Pro-jekts (falls diese nicht mit den Auftraggebern identisch sind) sowie Fachspezialisten vertreten. Begleitgruppen werden im Gegensatz zu den anderen zwei Merkmalen nicht organisationsbezogen, sondern projekt-bezogen eingesetzt. Je nach Art des Projektes sind sie unterschiedlich zusammengesetzt.

Begleitgruppen unterscheiden sich sowohl vom Modell universitärer Wissensproduktion als auch vom Modell professionellen Handelns. In Begleitgruppen wird nicht das Endresultat eines Projekts beurteilt, son-dern der *Herstellungsprozess* des Wissens begleitet. Die Begleitgruppe erhält an verschiedenen Punkten im Herstellungsprozess Gelegenheit, ins Projekt einzugreifen. Sie setzen damit die Regeln sowohl wissen-schaftlichen als auch professionellen Handelns außer Kraft, bei denen der Herstellungsprozess zwar (insbesondere in der Wissenschaft) doku-mentiert wird, in beiden Fällen aber alleine in der Verantwortung der durchführenden Personen liegt. Zudem wird die Qualitätsüberwachung einem Gremium überantwortet, das sowohl außerhalb der Organisation als auch außerhalb eines spezifischen Teilsystems liegt. Auch dies trifft weder bei Professionen noch in der Wissenschaft zu, die beide die Qua-litätsbeurteilung *intern* handhaben.

Die Qualifikation der Mitglieder einer Begleitgruppe erwächst nicht daraus, Peers, d.h. Gleiche zu sein, sondern *ungleich* zu sein. Im Falle der Auftraggeber bzw. der Betroffenen sind sie in der Begleitgruppe, weil sie von den inhaltlichen und finanziellen Folgen des Projekts be-troffen sind. Im Falle der Wissenschaftler sind sie Teil der Begleitgruppe, weil vermutet wird, dass die Expertise der Firmen wissenschaftlicher Unter-stützung bedürfe. Schließlich unterscheiden sich die Begleitgrup-pen von der Wissenschaft und den Professionen, insofern sie auf die

*Definitionsmacht* über die Beurteilungskriterien verzichten. Natürlich haben weder Wissenschaft noch Professionen die Definitionsmacht über das Endprodukt. Auch sie müssen zunehmend damit rechnen, dass ihre Kunstfehler oder Freisetzungsversuche vor Gericht angefochten oder zum Thema parlamentarischer Debatten werden. Aber dies betrifft nicht die Durchführung, sondern nur die Resultate.<sup>24</sup>

Projekte mit Begleitgruppen hingegen verzichten nicht einfach auf die Definitionsmacht bei der Beurteilung des Endprodukts, sondern sie verzichten darauf schon *während der Erstellung*. Aus Sicht der Wissenschaft muss dies als Autonomieverlust taxiert werden, es kann aber auch als eine Vermeidungsstrategie angesehen werden: Der frühzeitige Einbezug der Auftraggeber, Betroffenen und wissenschaftlichen Spezialisten mindert das Risiko, dass das *Endprodukt* angefochten wird. Als Vermeidungsstrategie entwirft sie jedoch ein völlig anderes Bild der Wissensproduktion. Sie geht nicht von einem Modell der autonomen Produktion aus, sondern von einer Vorstellung, die Wissensproduktion schon im Produktionsprozess als von Auftraggebern und Betroffenen abhängig sieht. Hier findet auch der stärkste Bruch mit den herkömmlichen Vorstellungen von Wissenschaft statt.<sup>25</sup>

Im Folgenden wird ein Bild der Begleitgruppen entworfen, wie sie aus der Innensicht der Projekte entsteht. Es war im Rahmen dieser Forschung nicht möglich, an den Sitzungen mit Begleitgruppen teilzunehmen. Hier wird deshalb eine strikt organisationsinterne Sicht wiedergegeben, die darstellt, wie Begleitgruppen innerhalb der Projekte interpretiert werden.<sup>26</sup> Was bedeutet die Anwesenheit der Begleitgruppen für die Projekte? Die Existenz der Begleitgruppe erzwingt die Einhaltung einmal getroffener Projektpläne. Die vorhandenen Autonomiebestrebungen versuchen das Projekt vor der Einflussnahme durch die Begleitgruppe zu immunisieren und die Begleitgruppe zu „betreuen“. Schließlich kann die

- 
- 24 In seltenen Fällen führt die Klage der Betroffenen zu Kollaborationen von Betroffenen und Forschung, siehe (Epstein, 1996). In einem gesellschaftstheoretischen Rahmen wird dies als „Transdisziplinarität“ (Gibbons et al., 1994) und als „Aufstand des Publikums“ verortet (Gerhards, 2001).
- 25 Der Bruch mit traditionellen Vorstellungen von Wissenschaftlichkeit ist nicht neu, sondern wurde z.B. in der Aktionsforschung schon in den 1960er Jahren durchgeführt. Damals wurde dies jedoch in wissenschaftskritischer Absicht mit einer epistemologischen Gleichstellung von Forscherin und Be-forschten begründet (Fricke, 1998). Bei den Umweltdienstleistungsfirmen entfällt diese Begründung und wird durch die praktischen Anforderungen an den Projekterfolg ersetzt, wie die oben zitierte Aussage auf einer Home-page, die Firma sei „den Kunden verpflichtet“, deutlich macht.
- 26 In diesem Unterkapitel sind alle Bezeichnungen weggelassen, die auf die Firmen verweisen, um die Anonymisierung zu erhöhen.

Begleitgruppe als Argument in projektinternen Disputen eingesetzt werden.

Von Begleitgruppen und Auftraggebern ist in Projekten jeweils nur dann die Rede, wenn sie Ansprüche stellen, die nicht ohnehin durch das Projekt befriedigt werden.

Die enge Koppelung an die Begleitgruppen führt zu einer Einschränkung der Flexibilität des Projekts. Es ist tendenziell schwierig, der Logik des Objekts folgen. Die ursprüngliche Offerte oder Projektbeschreibung ist nicht mit einem Forschungsgesuch zu vergleichen. Die Offerte verspricht, bestimmte Resultate für einen bestimmten Geldbetrag zu liefern. Sie muss deshalb so genau wie möglich das Projekt beschreiben, um den Spielraum für Konflikte zwischen Auftraggebern und Firmen zu minimieren. Eine spätere Abweichung von der Offerte muss deshalb sofort kommuniziert, gut begründet und mit der Begleitgruppe abgesprochen werden. Insbesondere muss ein Projekt greifbare Resultate liefern, oft Zahlen, wie folgende Aussagen aus Projektsitzungen zeigen: „Es ist einfach so, der X [einer der Auftraggeber] will ums verrecke Zahlen, und der kommt dann mit dem Maschinengewehr“. Oder, in einem andern Projekt einer anderen Firma: „[Der Auftraggeber] braucht Zahlen und die hat er jetzt zur Hand, auch wenn [das Resultat zeigt, dass die von uns vorgeschlagenen Maßnahmen kaum etwas nützen].“ Ist ein Projekt einmal begonnen, wird deshalb konservativ agiert, wie man anhand folgender Aussage sehen kann, die in einer Sitzung des soeben zitierten Projekts fiel:

Aus Praktikabilitätsgründen sollten [einmal als untersuchenswert definierte Gegenstände] nicht geändert werden. Wir haben eine Methode gewählt, also bleiben wir bei der Methode. Außerdem haben wir diese Methode an die Auftraggeber kommuniziert. Falls dann die Auftraggeber dennoch [etwas anderes tun wollen], können wir immer noch darauf eingehen.

Die Auftraggeber dienen dann als Legitimation für die Beibehaltung einer einmal gewählten Forschungsstrategie. Ersichtlich wird auch das prekäre Verhältnis zwischen Kommunikation von Projektdetails an die Auftraggeber und Flexibilität des Projekts. Um das eigene Vorgehen gegenüber der Begleitgruppe abzusichern und nicht unerwünschte Lösungswege einzuschlagen, teilt man möglichst alle Arbeitsschritte der Begleitgruppe mit. Aber gerade *weil* die Entscheidung für eine spezifische Methode an die Auftraggeber kommuniziert wurde, kann sie nur noch schwer geändert werden. Nur in Projekten, bei denen schon zu Beginn feststeht, dass sie schwierig durchzuführen sind und die deshalb auf professionellem Handeln beruhen, ist mehr Flexibilität möglich. Dort

wird dafür besonders eng mit der Begleitgruppe zusammengearbeitet. Ein Projekt einer Firma war nahe daran abgebrochen zu werden, und zwar aus Gründen, mit denen die Auftraggeber nichts zu tun hatten. Man wusste nicht, wie man weiter verfahren sollte und hatte keine sinnvollen Ergebnisse zur Hand. Also diskutierte man, dem Auftraggeber keinen Bericht über den Fortgang der Arbeiten zu erstatten. Der Vorschlag wurde mit folgendem Argument abgelehnt: „Ich möchte aber, dass die Stimmung mit dem [Auftraggeber] gut bleibt, und das kann nicht die Strategie sein, nichts zu berichten; das ist unprofessionell. Irgendetwas muss berichtet werden.“ Es war wichtiger, *irgendetwas* zu berichten, *irgendwelche* Resultate zu liefern, als keine Resultate zu liefern, auch wenn dazu Gründe bestanden. Das verweist auf die nicht-disziplinäre Funktion der Begleitgruppen. Es geht hier nicht darum, die Ergebnisse wissenschaftlich zu beurteilen, sondern es geht darum *vorzuweisen*, dass man im *Sinne des Auftrags* arbeitet. Die Produktion von Ergebnissen hat weniger mit der Vorstellung zu tun, Forschungsergebnisse seien ein Beitrag zu einem wissenschaftlichen Kommunikationszusammenhang, in den man sich dann, wenn etwas vorliegt, einklinkt, als mit Arbeitsleistung, die sichtbar gemacht werden muss.<sup>27</sup>

Diese Dynamik führt dazu, dass immer abgewogen werden muss, *was wann* der Begleitgruppe kommuniziert wird. In einer der Firmen wurden dafür die Begriffe „den Kunden managen“ und „Kundenpflege“ und für besonders schwierige Kunden der Begriff „Krankenschwesterrolle“ gebraucht. Ein Projekt ist in diesem Sinne nicht einfach etwas, das von der Firma vorangetrieben wird, sondern etwas, bei dem ein Kunde

---

27 Bei Projekten, die allein der wissenschaftlichen Kommunikation dienen, existiert ebenso ein Zwang Resultate vorzuweisen. Nur entsteht der Zwang weniger durch die Auftraggeber, als durch die Anforderung zu publizieren, da nur Publikationen überhaupt eine Bewertung der Arbeit und Zuweisung von Reputation ermöglichen. Hier ist wiederum zu beachten, dass die zunehmende Prominenz projektförmiger Arbeit in Universitäten dazu geführt hat, dass hier ebenso „Resultate“ von Projekten vorgeführt werden. Allerdings ist es oft so, dass Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften als Darstellungsobjekte von Resultaten dienen. Man sendet die publizierten Aufsätze an die Auftraggeber. Sie dienen als bloße Belege dafür, dass überhaupt gearbeitet wurde. Die Resultate sind jedoch abgekoppelt von den administrativen Interessen der Auftraggeber. Der Inhalt der Publikationen ist von geringem Interesse, da hierfür Peer Review zuständig ist. Deshalb wird auch verlangt, dass Publikationen mit Peer Review und solche ohne Peer Review separat aufgelistet werden. Diejenigen mit Peer Review sind ja nicht inhaltlich besser, sondern sie sind wertvoller. Sie beweisen nicht nur ihre Existenz als Tinte auf Papier, sondern dass sie von Peers gelesen wurden und demzufolge nicht sinnlos sein können.

betreut und bei dem jeder neue Schritt fortlaufend abgesichert werden muss.

Auf Seiten des Projekts bedeutet dieses Management auch, dass man die Anliegen der Kunden erfüllt. Entgegen den Slogans, dass man „die Kundenwünsche“ erfülle, sind die Projekte dennoch von einem relativ starken Autonomiegedanken geleitet. Denn die Erfüllung der Wünsche der Begleitgruppe erweist sich nicht selten als schwierig. Dies hat verschiedene Gründe: Entweder divergieren die Vorstellungen des Projekts innerhalb der Begleitgruppe selbst, oder die Firmen haben eigene Vorstellungen, die von denen der Begleitgruppe abweichen. In diesen Fällen versucht man, die Wünsche der Begleitgruppe zu erfüllen, solange die zentralen eigenen Anliegen weiterverfolgt werden können. Solche Eingriffe betreffen methodische Fragen, Literaturanmerkungen, die Bezeichnungen zentraler Begriffe („Ich finde, wenn wir das Vertrauen der Auftraggeber mit so was stärken können, dann ändere ich gerne diese Begriffe“), und konzeptuelle Entscheidungen. Es gab verschiedene Strategien damit umzugehen. Eine erste Strategie antizipierte die Reaktionen der Begleitgruppe. Etwa wenn in einem Projekt gesagt wurde: „Meine Erfahrung ist, dass Herr X [einer der Auftraggeber] sagen wird, dass er will, dass es mit theoretischen und empirischen Literaturverweisen ergänzt wird.“

Eine weitere Strategie bestand darin, die „richtigen“ Elemente eines Projektes der Begleitgruppe vorzulegen, um so zu steuern, worüber überhaupt diskutiert werden sollte: „Ich finde, wir sollten mal einen ersten Teil der Auswertung auf dem Korrespondenzweg an die Begleitgruppe schicken. Denn bei Umfragen, da kennen sich alle aus und haben etwas dazu zu sagen. Und dann kann man für den Schlussbericht darauf reagieren.“

Eine dritte Strategie bestand in dem Versuch, die Begleitgruppe zu steuern, um ihren Einfluss zu minimieren. In einem Projekt etwa wurde eng mit Vertretern verschiedener Kommunen zusammengearbeitet, die die Resultate des Projekts implementieren mussten. Deshalb hatte die Frage der Implementierbarkeit eine hohe Stellung im Projekt und die Vertreter der Kommunen konnten Entscheidungen wegen mangelnder Implementierbarkeit kritisieren. So drohten oft Entscheidungen der Projektbearbeiter nicht berücksichtigt zu werden. Vor einer Sitzung mit der Begleitgruppe äußerte sich der Projektleiter deshalb folgendermaßen: „Also, ich muss überlegen, ob ich nicht zu den einzelnen Indikatoren eine Folie mit einer sauberen Argumentation bringen soll. Ich bin ja nicht unbedingt für das Mehrheitsprinzip.“

Mit dem Argumentarium wollte er verhindern, dass einzelne Mitglieder der Begleitgruppe ihre abweichende Position allzu stark machen

konnten. Daran wird auch deutlich, dass zwar die Firmen die Projekte *ausführen*. Die Firmen können jedoch nicht *a priori* für sich in Anspruch nehmen, besser zu wissen, wie ein Projekt genau durchzuführen ist. Insofern ist die klassische Expertenrolle in der Konstellation der Begleitgruppen nicht gegeben. Die Umweltdienstleistungsfirmen sind nur Ausführende spezifischer Arbeiten innerhalb eines Projektes, das als ganzes durch die Begleitgruppe und die Dienstleistungsfirmen definiert wird. Dadurch wird der intersystemische Charakter der Projekte verschärft. Denn die Projekte „gehören“ nicht nur den Umweltdienstleistungsfirmen, sondern gleichermaßen den Begleitgruppen.

Innerhalb der Begleitgruppen werden die Rollen der Auftraggeber und der Wissenschaftler unterschieden. Die Umweltwissenschaftler befinden sich in einer Zwischenposition und verwenden je den entgegengesetzten Code zur Abgrenzung. Gegenüber der Wissenschaft betonen sie die Zwänge der Praktikabilitätsanforderungen und Kosten, gegenüber den Auftraggebern wissenschaftliche Anforderungen. Konflikte treten vor allem dann auf, wenn die Auftraggeber sich aus Sicht der Umweltdienstleistungsfirmen unqualifiziert in theoretische und methodische Fragen einzumischen wagen.

An diesen Konflikten fällt auf, dass sie nicht mit Verweis auf *disziplinäre* Wissensbestände beigelegt werden können. Dies sieht man schon am vorherigen Zitat: Das „*Mehrheitsprinzip*“ kann nicht mit Verweis auf disziplinäre Wissensbestände ausgehebelt werden, sondern nur durch ein allgemeines Argumentarium. Wenn Argumente nicht mehr mit Verweis auf *spezifische* Wissenschaften entkräftet werden können, dann müssen sie mit Verweis auf Wissenschaftlichkeit *überhaupt* entkräftet werden. Die Argumente der Auftraggeber müssen deshalb als *nicht-wissenschaftlich* klassifiziert werden. Dies will ich am folgenden Beispiel genauer ausführen: In einem Evaluationsprojekt wurde von einer Firma wiederholt bemängelt, dass die Auftraggeber sich in methodische Fragen einmischen. Man beschwerte sich darüber und analysierte zugleich die Gründe dafür. Insbesondere wollten die Auftraggeber einen Fragebogen ändern:

Mitarbeiter A: Es ist das erste Mal, dass ich überhaupt so eine detaillierte Beurteilungsgrundlage gemacht habe, und genauer geht es nicht, sonst kann man die Fragebogen nicht mehr handeln [vom engl: „to handle“]. Meine Frage ist, wie ernst meinen die [die Auftraggeber] das? Denn wenn die das so ernst nehmen, dann nimmt der Anspruch an Wissenschaftlichkeit exponentiell zu.  
[...]

Ein Mitarbeiter B einer kooperierenden Firma: [Der Auftraggeber] hat nämlich keine Ahnung von Methoden und vermischt das mit inhaltlicher Kritik, wo er recht hat. Und wir müssen einfach die inhaltliche Kritik aufnehmen. [...]

Mitarbeiter A: Aber kann [der Auftraggeber] sich nicht ein schönes Leben machen und sagen, da gibt es drei Professoren [die in der Begleitgruppe sind], die dazu schauen?

Mitarbeiter B: Nein, das kann er nicht.

Der Mitarbeiter A begründete schließlich das Verhalten des Auftraggebers damit, dieser verfüge selbst über eine wissenschaftliche Ausbildung, jedoch in Biologie, und versuche deshalb wissenschaftliche Kompetenz zu beweisen. Der Eingriff der Auftraggeber kann zwar verurteilt werden, es fehlen jedoch wissenschaftliche Möglichkeiten, ihn zu entkräften. Es fehlt also ein disziplinärer Rahmen, in dem dieses „sich beweisen“ verurteilt werden und eine eindeutige Asymmetrie zwischen Experten und Laien hergestellt werden könnte.

Die Rolle von „Professoren“ in Begleitgruppen, so lässt sich zudem sehen, besteht nicht zuletzt darin, durch ihre Reputation das Vorgehen des Projekts zu sanktionieren. Weil die wissenschaftliche Reputation der Firmen prekär ist und sich schlecht gegenüber der Kritik der Auftraggeber immunisieren kann, sollten die „Professoren“ dafür garantieren, dass sich die Auftraggeber nicht um methodische Fragen zu kümmern brauchen. Wenn die Auftraggeber sich auf eine Weise darüber hinwegsetzen, die als Eingriff in Kernbereiche beurteilt wird, für die eigentlich eine professorale Absicherung vorgesehen ist, dann muss der Eingriff als unwissenschaftlich abgewiesen werden. Der Eingriff selbst erscheint dann als begründungsbedürftig. Und als Erklärung dient die wissenschaftliche Ausbildung, die den Auftraggeber dazu verleitet, sich selbst Kompetenz zuzuschreiben, wo sie in den Augen der Umweltdienstleistungsfirma nicht gegeben ist. Der Mitarbeiter vermutet den Grund dafür in der Diskrepanz zwischen wissenschaftlicher Ausbildung und seiner Position als bloßer Auftraggeber.

Als letztes sei noch auf die Funktion der Begleitgruppe *innerhalb* des Projekts verwiesen. Die Begleitgruppe wird innerhalb der Projekte als *Argument* eingesetzt, wenn inhaltliche Konflikte zwischen den Projektmitarbeitern zu lösen sind. In einem Projekt einer Firma beharrt ein Mitarbeiter einer kooperierenden Firma in einer Projektbesprechung darauf, die zu Beginn des Projekts aufgestellten Hypothesen zu beantworten und fragt rhetorisch:

A (kooperierende Firma): Wieso haben wir die Hypothesen überhaupt aufgestellt?

B: Jetzt bist du also sehr wissenschaftsgläubig. Wir müssen nicht päpstlicher als der Papst sein. Es kann ja nicht darum gehen, in popperianischer Manier Hypothesen aufzustellen und dann eine nach der anderen zu falsifizieren. Das sieht übrigens auch die Begleitgruppe so. Das hat sie an der letzten Sitzung eindeutig auch gesagt. Wenn es andere interessante Ergebnisse gibt, dann sollen wir denen nachgehen.

Die Begleitgruppe dient hier als Argument dazu, vom vorgesehenen Plan abzuweichen und nach Auffassung von B weniger „wissenschaftsgläubig“ zu arbeiten. Als Argument wird die Begleitgruppe zu einem Mittel, um die eigene Unabhängigkeit gegenüber einer als korrekt definierten „wissenschaftlichen“ Vorgehensweise zu begründen. Man darf weniger wissenschaftlich sein, wenn es die Begleitgruppe erlaubt. Erleichtert wird diese Argumentation durch das Verhältnis von Dienstleistungsfirma und Begleitgruppe. Die Begleitgruppe hat die Aufgabe, durch ihre wissenschaftliche Reputation die Einhaltung wissenschaftlicher Standards des Projekts zu garantieren, unter der Annahme, in solchen Projekten seien die Standards nicht per se garantiert. Das Projekt bewegt sich aus Sicht der Firma in einer wissenschaftstheoretisch unsicheren Zone, und A hält sich in dieser unklaren Situation in der Interpretation von B unnötigerweise an wissenschaftstheoretische Vorgaben, die zur Ersetzung von Praktikabilität durch „Glauben“ führen. Um den Glauben als Glauben, und damit als nicht befolgswert kritisieren zu können, wird die Reputation der Begleitgruppe als Argument eingesetzt. Denn die Reputation verleiht der Begleitgruppe im Zweifelsfall normsetzende Kraft, die sogar Popper'sche Maximen außer Kraft setzen kann.

