

Anton Sterbling

**Sozialer Wertewandel, Wandel der innerbetrieblichen
Autoritätsbeziehungen und neue Gestaltungsformen
des Projektstudiums als Antwort der
Hochschulausbildung**

**Beitrag im Rahmen des (Aus)Bildungskongresses der
Bundeswehr 2018**

unter dem Rahmenthema

**„(Aus)Bildung neu denken. Auf dem Weg zu einer neuen
Ausbildungskultur im Spiegel von beruflicher Identität,
künstlicher Intelligenz und Existenzsicherung“**

**an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr
Hamburg**

Hamburg, 4. bis 6. September 2018

Prof. Dr. Anton Sterbling

Hochschule der Sächsischen Polizei

Professur für Soziologie

Friedensstraße 120, 02929 Rothenburg/OL

E-mail: sterbling@t-online.de

Wichtige neue Buchveröffentlichungen:

*Wege der Modernisierung und Konturen der Moderne im westlichen und
östlichen Europa, Springer VS, Wiesbaden 2015*

*Nationalstaaten und Europa. Problemfacetten komplizierter
Wechselbeziehungen. Schriftenreihe der Akademie Herrnhut 2,
Neiße Verlag, Dresden 2018*

Sozialer Wertewandel, Wandel der innerbetrieblichen Autoritätsbeziehungen und neue Gestaltungsformen des Projektstudiums als Antwort der Hochschulausbildung

Der in der westlichen Welt seit den 1960er Jahren zu beobachtende soziale Wertewandel, die seit Anfang der 1970er Jahre einsetzende technologische Revolution auf der Grundlage der Basisinnovationen der Mikroelektronik sowie die fortschreitenden Prozesse der Individualisierung, der Globalisierung und Digitalisierung führten in diesen komplexen Gesamtzusammenhängen zu einer weitreichenden Veränderung der Arbeitswelt und ihrer Organisationsstrukturen und insbesondere der innerbetrieblichen Autoritäts- und Sozialbeziehungen. Hierbei ergeben sich auch neue Anforderungen an Führungsaufgaben und entsprechende Anliegen im Rahmen einschlägiger Studiengänge.

Vor dem Hintergrund der angesprochenen Entwicklungen, die zunächst näher zu umreißen sind, soll in einem weiteren Gedankenschritt aufgezeigt werden, wie darauf in der Hochschulausbildung und Weiterbildung von Führungskräften (beispielsweise der Polizei) curricular und hochschuldidaktisch sinnvoll reagiert werden kann. Näher konkretisiert soll dies anhand der Darstellung einer spezifischen, hochschuldidaktisch entsprechend reflektierten Gestaltungsmöglichkeit des Projektstudiums werden.

Ursachen veränderter Führungsanforderungen

Nicht nur die Führung, sondern auch die „Führungsforschung“¹ muss sich neu orientieren und ausrichten. Dies gilt auch und gerade, wenn man nicht nur an Führung in Wirtschaftsunternehmen, sondern hauptsächlich an die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in modernen Organisationen wie beispielsweise in staatlichen Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen oder auch in der Polizei und in der Bundeswehr denkt.

Die neuen Herausforderungen, mit denen Personen konfrontiert sind, die Führungsaufgaben in Wirtschaftsunternehmen oder sonstigen Organisa-

¹ Siehe: Wiswede, Günter: Führungsforschung im Wandel, in: Wiendieck, Gerd/Wiswede, Günter (Hrsg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990 (S. 1-38), vgl. S. 2.

tionen wahrnehmen, haben verschiedene Ursachen. Zum Beispiel kann die Einführung neuer Technologien die Arbeitsabläufe, Kooperationsformen, Koordinationsanforderungen und mithin auch die Kontrollerfordernisse und Leitungsstile weitgehend verändern. So hat die auf den Basisinnovationen der Mikroelektronik beruhende Anwendung „intelligenter“ Technologien in vielen Bereichen – heute spricht man auch und vor allem von „Digitalisierung“ – ohne Zweifel weitreichende Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Führungsformen bewirkt.²

Sicherlich haben auch Unternehmenszusammenschlüsse, Übernahmen, Fusionen, Expansionsprozesse multinationaler Konzerne, vertiefte internationale Kooperationen, Änderungen der Rechtsformen von Unternehmen oder Organisationen usw., wie sie heute im Prozess der Globalisierung häufig in Erscheinung treten, vielfältige Auswirkungen auf die Leitungs- und Führungsstrukturen, wobei selbst fest verankerte „Unternehmenskulturen“ und „Führungsphilosophien“ von solchen Entwicklungen miterfasst und einem mehr oder weniger deutlichen Wandel unterworfen werden können.

Die Führungsstrukturen können natürlich auch durch Veränderungen der Aufgabenschwerpunkte oder durch Prioritätenverschiebungen in den Zielsetzungen und Aufgabenstellungen von Organisationen einem starken Anpassungs- und Wandlungsdruck ausgesetzt werden. So ist zum Beispiel die Polizei heute herausgefordert,³ ihre Organisations- und Führungsstrukturen an neuen internationalen Herausforderungen und an erweiterten Möglichkeiten und Notwendigkeiten der internationalen Zusammenarbeit, eben-

² Siehe: Kern, Horst/Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1985; Sterbling, Anton: Soziale Autoritätsbedürfnisse im Wandel. Die Veränderungen der Sozialbeziehungen als Herausforderungen der Weiterbildung, in: Grundlagen der Weiterbildung, 4. Jg., Heft 6, Neuwied 1993 (S. 331-334); Spinner, Helmut F.: Die Architektur der Informationsgesellschaft, Bodenheim 1998; Sterbling, Anton: Einführung in die Grundlagen der Soziologie für das Polizeistudium und ähnliche Studiengänge. Band II: Weiterführende Exkurse, Rothenburger Beiträge. Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe (Band 98), Rothenburg/Oberlausitz 2019, insb. Exkurs 5: Kultureller Wandel, Autoritätsbeziehungen und soziale Anerkennungsbedürfnisse, S. 95 ff (in Vorbereitung).

³ Siehe auch: Sterbling, Anton: Polizeiarbeit und das knappe Gut „Vertrauen“, in: Kühne, Eberhard (Hrsg.): Die Zukunft der Polizeiarbeit – die Polizeiarbeit der Zukunft, Rothenburger Beiträge. Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe (Band 100), Rothenburg/Oberlausitz 2019 (in Vorbereitung).

so an verstärkten bürgerorientierten Präventionsanliegen wie auch an neuen Formen der interinstitutionellen Kooperation auszurichten.

Deutliche Veränderungen in der Qualifikationsausstattung eines Unternehmens oder einer Organisation können ebenfalls weitreichende Auswirkungen auf die Führungsstrukturen und das erforderliche Führungsverhalten haben. Wenn zum Beispiel das Qualifikationsgefälle im Rahmen eines Unternehmens oder einer Organisation, etwa durch günstigere Qualifikationsangebote auf den Arbeitsmärkten, eine andere Rekrutierungspolitik des Personals, geänderte Ausbildungs- und Qualifikationsstrategien usw., erheblich reduziert wird, fordert dies natürlich eine entsprechende Anpassung der Führungsstrukturen und des Führungsstils. Ebenso, wenn aus äußeren oder internen Gründen eine deutliche Verbesserung – oder aber eine deutliche Verschlechterung – der Motivation oder des sozialen Klimas in einer Organisation eintritt.

Sicherlich wird vielfach auch die Analyse und Bewertung der Führungseffizienz einen wichtigen Grund zur Änderung der Führungsstrukturen darstellen, wobei die Führungseffizienz sowohl am Führungsbeitrag zur Erreichung zentraler Organisations- oder Unternehmensziele wie auch an einer wirkungsvollen Ressourcennutzung oder an anderen Kriterien (zum Beispiel dem sozialen Klima, der Personalfuktuation, dem Krankenstand, der Innovationsfähigkeit, den zukünftigen Erfolgsperspektiven usw.) gemessen werden kann. Schließlich haben auch langfristige gesamtgesellschaftliche Entwicklungstrends und nicht zuletzt der Struktur- und Wertewandel in einer Gesellschaft weitreichende Auswirkungen auf die sozialen Beziehungsmuster und Führungsprozesse in Unternehmen und Organisationen.

Zum Wandel sozialer Autoritätsbeziehungen und ihre Auswirkungen auf Führungsprozesse

In den letzten Jahrzehnten wurden in den fortgeschrittenen westlichen Gesellschaften und auch in der Bundesrepublik Deutschland gesamtgesellschaftliche Entwicklungen beobachtet, die als Individualisierung der Lebenslagen, Pluralisierung der Lebensstile, Informalisierung der Sozialbeziehungen und als kultureller Wertewandel diagnostiziert und näher be-

schrieben worden sind.⁴ Dabei handelt es sich nicht nur um ineinandergreifende und sich wechselseitig verstärkende Prozesse, sondern auch um recht widersprüchliche, durch gewisse Paradoxien gekennzeichnete Vorgänge. Darauf sei zunächst etwas näher eingegangen.

Im gegenwärtigen Individualisierungsschub kommen langfristig angelegte Entwicklungstendenzen der modernen Zivilisation, der bürgerlichen Gesellschaft und der kulturellen Moderne zur Entfaltung. Der Individualisierungsprozess tritt insbesondere als Differenzierung und Vereinzelung der Lebenslagen, als Veränderung der sozialen Bindungen, Beziehungsmuster und Integrationsformen wie auch in den sozialen Orientierungen und den gängigen Wert- und Ordnungsvorstellungen in Erscheinung.⁵ Nach Ulrich Beck, einem der Hauptvertreter der Individualisierungstheorie, werden überkommene sozialmoralische Wertvorstellungen und Solidaritätsnormen zunehmend von einem „ichzentrierten Weltbild“ und einer „individuenzentrierten Ethik“ abgelöst, in der individuelle Emanzipations- und aktive Selbstverwirklichungsforderungen einen hohen Stellenwert einnehmen.⁶

Das Individuum erscheint gleichsam auf sich selbst und auf die Realisierung seines Freiheits- und Glückszustandes verwiesen. Dabei wird aber auch – und dies mag zumindest auf den ersten Blick paradox erscheinen – eine selbstverständliche Unterstützung dieser Anliegen durch die Gesamtgesellschaft erwartet. Die Gesamtgesellschaft oder der Staat gilt gleichsam als Hauptadressat weitreichender wohlfahrtsstaatlicher Erwartungen und

⁴ Siehe: Klages, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a. M. 1984; Klages, Helmut: Herausforderungen des Menschen durch den gesellschaftlichen Wandel – eine konkretisierende Betrachtung, in: Beetz, Stephan/Jacob, Ulf/Sterbling, Anton (Hrsg.): Soziologie über die Grenzen – Europäische Perspektiven, Hamburg 2003 (S. 39-52); Inglehart, Ronald: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt a. M.-New York 1989.

⁵ Siehe: Simmel, Georg: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Berlin ⁵1968; Elias, Norbert: Über den Prozeß der Zivilisation, Frankfurt a. M. 1976 (2 Bde); Sterbling, Anton: Wege der Modernisierung und Konturen der Moderne im westlichen und östlichen Europa, Wiesbaden 2015.

⁶ Siehe: Beck, Ulrich: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten, in: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen 1983 (S. 35-74), vgl. S. 59.

Forderungen,⁷ deren Berechtigung im Einzelnen zumeist überhaupt nicht mehr näher hinterfragt wird, denn der subjektive Selbstverwirklichungsanspruch erscheint als Begründung hinreichend legitim und weitgehend sozial akzeptiert.

Der Individualisierungsprozess geht – wie schon erwähnt – mit einer ganzen Reihe weiterer gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsvorgänge ähnlicher Tendenz einher, nicht zuletzt mit der Pluralisierung der Lebensstile. Die Pluralisierung der Lebensstile macht sich in der zunehmenden Entstandardisierung und Diskontinuität der Bildungs- und Berufsverläufe wie auch in der Gestaltungsoffenheit der Lebensweisen im privaten Bereich bemerkbar.⁸ Dabei zeichnen sich vielfältige Abweichungen vom „normalen“ Familientyp und Familienzyklus im Hinblick auf das Ehealter, den Familiennachwuchs, die frühkindliche Sozialisation usw. ab. Ebenso lassen sich durch zunehmende Diskontinuitäten und Wechsel gekennzeichnete Partnerschaftsbeziehungen und immer häufiger anzutreffende solitäre Lebensweisen in Ein-Personen-Haushalten feststellen.⁹ Eine zunehmende Variabilität ist auch im Hinblick auf die äußere Lebensführung und den sozialen Habitus, die Konsummuster und den ästhetischen Geschmack, die Freizeitaktivitäten und vieles mehr zu erkennen,¹⁰ wobei die Auseinanderentwicklung der Lebensstile auch mit einer immer deutlicheren Entkoppelung der privaten Lebenssituation, des soziokulturellen Selbstverständnisses und der Lebensweise von der beruflichen Tätigkeit, den Bildungsvoraussetzungen und dem Lebensalter einher zu gehen scheint. Dies hat mithin auch

⁷ Das soziale Kollektiv tritt dem Individuum in der Gestalt des Wohlfahrtsstaates oder der Gesamtgesellschaft aber weitgehend anonym und abstrakt gegenüber. Mit dem Bedeutungsverlust der intermediären Solidaritätsverbände schwindet mithin auch die Einsicht in den reziproken Charakter solidarischer Beziehungen und scheint auch die emotionale Komponente kollektiver Identifikationen zu verblassen. Siehe auch: Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie, Frankfurt a. M.-New York 1998.

⁸ Siehe: Mayer, Karl Ulrich (Hrsg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 31, Opladen 1990.

⁹ Im Jahre 1900 waren 7,1 Prozent, im Jahre 1950 sodann 19,4 Prozent und im Jahre 1998 schon 36,2 Prozent aller Haushalte dem Typ nach Ein-Personen-Haushalte. Siehe: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2000, vgl. S. 38.

¹⁰ Siehe: Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a. M. 1992; Hartmann, Peter H.: Lebensstilforschung. Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung, Opladen 1999.

eine fortschreitende Entstandardisierung und Enttraditionalisierung schichtspezifischer „Normalbiographien“ zur Folge. Die immer größeren Gestaltungsspielräume der Lebensführung und zunehmenden Handlungsoptionen bedeuten allerdings auch neue, weitgehend in die individuelle Verantwortung gestellte Entscheidungs- und Gestaltungszwänge in Daseins- und Lebensfragen, in denen der Lebensweg vormals deutlich durch Traditionen, Sitten, Bräuche und Gewohnheiten vorgezeichnet oder normativ vorgegeben war.

Ähnliche Widersprüche lassen sich auch im Hinblick auf die beobachtbare Informalisierung der Sozialbeziehungen, die häufig mit der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile einhergeht, konstatieren.¹¹ Zunächst erscheint schon die Verknüpfung dieser Phänomene – zumindest auf den ersten Blick – paradox, zumal Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile tendenziell auf eine wachsende soziale Distanz angelegt erscheinen, während Informalisierung eher auf die Herstellung sozialer Unmittelbarkeit ausgerichtet wirkt. Die Informalisierung der sozialen Umgangsformen lässt sich bei näherer Betrachtung allerdings durchaus plausibel als Reaktion, als geradezu notwendige Strategie der Wiederherstellung verlorengangener Selbstverständlichkeiten und Vertrautheiten in den sozialen Beziehungen, interpretieren. Denn wo vorgeschriebene Konventionen und eingeübte Rituale, wo feste Verhaltensregeln und situationsspezifische Handlungsnormierungen an verbindlicher Geltung verlieren, nehmen soziale Orientierungsschwierigkeiten zu. Das heißt mithin, die erfolgreiche Koordination des Handelns macht komplizierte Abstimmungsprozesse erforderlich, die zumeist mit einem erhöhten subjektiven Interpretations- und Kommunikationsaufwand verbunden sind und die zudem ein entwickeltes Empathievermögen bei häufig wechselnden Personenkonstellationen und Situationen voraussetzen. Damit wachsen nicht nur die kognitiven und psychischen Anforderungen an die Interaktionspartner, sondern auch die Risiken des Scheiterns sozialer Interaktionsprozesse, wenn Akteure nicht hin-

¹¹ Siehe: Wouters, Cas: Informalisierung und Formalisierung der Geschlechterbeziehungen in den Niederlanden von 1930 bis 1985, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38. Jg., Opladen 1986 (S. 510-528); Sennett, Richard: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt a. M. ⁴1986; Ebers, Nicola: Individualisierung und Informalisierung: Ansatzpunkte für eine neue „individualistische Ethik“? Zwei zivilisationstheoretische Konzepte im Vergleich, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Zeitgeist und Widerspruch: Soziologische Reflexionen über Gesinnung und Verantwortung, Hamburg 1993 (S. 51-80).

reichend aufeinander zugehen können und sich dabei wechselseitige, informelle Verständigungschancen einräumen. Die Informalisierung sozialer Umgangsformen kann demnach nicht nur aus der fortschreitenden Durchsetzung von Gleichheitsansprüchen in allen Lebensbereichen und dem damit einhergehenden Wertewandel erklärt werden, sie ergibt sich auch nahezu zwangsläufig aus den Bedingungen der im Zuge der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensweisen schwieriger gewordenen Handlungskoordination, die einen höheren subjektiven Interpretations- und Kommunikationsaufwand und ein größeres Einfühlungsvermögen in die Interessen- und Bewertungsperspektive des „Anderen“ erforderlich macht.

Von ähnlichen Paradoxien wie die der Informalisierung der sozialen Verkehrsformen auf Grund wachsender sozialer Distanz ist auch der Wertewandel selbst gekennzeichnet. Der Wertewandel, der in seiner Grundtendenz als Bedeutungsverschiebung von Leistungs-, Ordnungs- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstverwirklichungs-, Partizipations- und Selbstentfaltungswerten oder auch als Wandel von „materialistischen“ zu „postmaterialistischen“ Wertorientierungen beschrieben wurde,¹² bedeutet nicht zuletzt eine deutliche Ausdehnung des Anspruchs auf individuelle Entscheidungsfreiheit in allen möglichen Lebensfragen. Damit sind zwei wichtige, einander wechselseitig bedingende und doch gewissermaßen auch gegenläufige Konsequenzen verbunden. Einerseits verändern sich die Ausprägungsformen und Mechanismen der sozialen Kontrolle im Sinne einer Verlagerung der Schwerpunkte von der Außensteuerung des Verhaltens zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle. Andererseits ist aber auch eine fortschreitende „Subjektivierung“ der Aspirationen und Erfolgsmaßstäbe des Handelns zu konstatieren, die zugleich auf eine starke Relativierung der Bewertungskriterien des Verhaltens und seiner Erfolge hinausläuft.

Die nachlassende oder zumindest weniger rigide Außenkontrolle schafft Handlungsfreiheiten, aber auch Entscheidungszwänge, durch die sich die Anforderungen an die Eigenverantwortung und Selbstkontrolle des Indivi-

¹² Siehe: Klages, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a. M. 1984; Klages, Helmut: Herausforderungen des Menschen durch den gesellschaftlichen Wandel – eine konkretisierende Betrachtung, in: Beetz, Stephan/Jacob, Ulf/Sterbling, Anton (Hrsg.): Soziologie über die Grenzen – Europäische Perspektiven, Hamburg 2003 (S. 39-52); Inglehart, Ronald: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt a. M.-New York 1989.

duums deutlich erhöhen. Der aus überkommenen Bindungen und Kollektivzwängen entlassene Mensch wird durch die „individualistische Ethik“ nahezu zwangsläufig auf die aktive Gestaltung seines Schicksals und die eigenständige Verwirklichung seines Glücks verpflichtet. Daraus ergeben sich hohe Selbstansprüche, die ständig zum „aktiven Handeln“ antreiben und zu fortwährenden subjektiven Suchprozessen anhalten. Damit werden der Selbststeuerung und Selbstkontrolle aber natürlich auch relativ anspruchsvolle Leistungen abverlangt, durch die sich viele Menschen überfordert sehen.

Der zunehmende Wertepluralismus bewirkt indes auch gewisse Entlastungseffekte angesichts solcher Überforderungsgefahren. Denn Wertepluralismus heißt auch und nicht zuletzt, dass soziale Prestigevorstellungen und Bewertungskriterien des „erfolgreichen“ Handelns ihren kollektiv verbindlichen Charakter weitgehend einbüßen. Unterschiedliche handlungsbezogene Bewertungskriterien können – gewissermaßen mit gleichem Geltungsanspruch – konkurrierend oder auch relativ beziehungslos nebeneinander stehen. Je weniger sie an gesamtgesellschaftliche oder schichtspezifische Validierungen und Justierungen gebunden sind, umso mehr unterliegen Selbstverwirklichungsvorstellungen und soziale Aspirationen, Lebensziele und Erfolgswertungen, Lebensqualitätsvorstellungen und Zufriedenheitsmaße subjektiven Bewertungsmaßstäben, die weitgehend in der individuellen Disposition stehen. Dies wirkt der tendenziellen Überforderung der Individuen insofern entgegen, als sich damit Möglichkeiten bieten, die Kriterien des Lebenserfolges an den individuellen Ressourcen und subjektiven Dispositionen auszurichten, so dass individuelle Frustrationen und soziale Konflikte letztlich auch in akzeptablen Grenzen gehalten werden können.

Eine problematische Seite indes ist darin zu sehen, dass die abnehmende Verbindlichkeit von Leistungs-, Akzeptanz- und Ordnungswerten, die sich im Zuge der „Subjektivierung“ der Wertorientierungen einstellt und um sich greift, in eine abnehmende Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems umschlagen könnte.¹³ Falls dabei bestimmte kritische Schwellenwerte überschritten werden, könnte dies den demokratischen Wohlfahrtsstaat, der letztlich die institutionelle Voraussetzung pluralistischer Selbstentfaltungsmöglichkeiten darstellt, selbst gefährden. Eine solche Entwicklungsmög-

¹³ Siehe: Lutz, Burkhardt: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt a. M.-New York 1989.

lichkeit erscheint zumindest denkbar, zumal heute noch keineswegs feststeht, in welchem Maße der Verlust traditioneller Arbeitstugenden durch zusätzlich freigesetzte Kreativität und Intelligenz – oder auch durch „Vielfalt“ – zu kompensieren ist.

Wie wirken diese Tendenzen auf die Sozialbeziehungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensmuster in Betrieben oder Organisationen? Inwiefern sind damit grundlegende Autoritätsbeziehungen berührt und mithin auch neue Voraussetzungen und Herausforderungen der Führung gegeben?

In vielen Fällen wurde versucht, einen direkten Zusammenhang zwischen diesen gesamtgesellschaftlichen oder makrosozialen Entwicklungstendenzen und dem betriebs- oder organisationsinternen Wandel der Führungsformen herzustellen. In den anschließenden Ausführungen soll allerdings eine etwas andere Argumentationsstrategie verfolgt und zunächst die Zusammenhänge dieser makrosozialen Entwicklungen mit dem Wandel sozialer Autoritätsbeziehungen, auch und nicht im Kontext gegenwärtiger Unternehmen und Organisationen, betrachtet werden.

Zum Wandel sozialer Anerkennungsbedürfnisse als Ausgangspunkt neuer Führungsfragen in Unternehmen und Organisationen

Zunächst stellt sich die Frage, inwiefern und in welcher Weise haben sich mit der Individualisierung der Lebenslagen und der Pluralisierung der Lebensstile, mit der Informalisierung der sozialen Beziehungen und mit dem Wertewandel auch maßgebliche soziale Anerkennungsbedürfnisse und Autoritätsbeziehungen verändert?

Ausgangspunkt der Überlegungen zum Phänomen der Autorität ist hierbei die anthropologische Annahme: „Selbstwertgefühl, Selbstanerkennung – ein zwingend mit dem menschlichen Selbstbewußtsein verknüpftes Problem – braucht soziale Validierung, braucht einen Außenhalt, braucht Bestätigung durch andere. (...) Unser Selbstgefühl ist gefesselt an ihre Anerkennung und Anerkennungsentzüge.“¹⁴ Auf sozialen Anerkennungsbedürfnissen einerseits und sozialer Bestätigung und Anerkennungsbereitschaft andererseits gründet jede Autorität, die sich gerade dadurch entscheidend von

¹⁴ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 633.

Machtbeziehungen abhebt.¹⁵ Autorität beruht auf doppelter, wechselseitiger sozialer Anerkennung, die sich allerdings zumeist als asymmetrische soziale Beziehung darstellt: Das Individuum erkennt die Überlegenheit der Autoritätsinstanz in dem Bestreben an, seinerseits von dieser eine subjektiv als wertvoll empfundene Anerkennung und Bestätigung zu erfahren. Autorität ist also von dieser auf Selbstanerkennung gerichteten Anerkennungsbereitschaft der Autoritätsinstanz abhängig. Autorität lässt sich nicht erzwingen.¹⁶ Sie besteht häufig nur so lange, wie diejenigen, die die fremde Überlegenheit anerkennen, im Gegenzug mit eigener Selbstbestätigung rechnen. Als Autoritätsinstanz können sowohl eine Persönlichkeit, der spezifische und zum Teil außerordentliche Fähigkeiten zugeschrieben werden (persönliche Autorität), wie auch der Inhaber einer herausgehobenen Position (positionale Autorität, Amtsautorität) gelten. In bestimmten Fällen können auch kollektive „Subjekte“ als „Autoritätsträger“ fungieren, sei es, dass dabei die Überlegenheit einer Gruppe (Gruppenautorität) Anerkennung findet, oder sei es, dass ein breites Publikum, dessen Anerkennung wertvoll erscheint und daher angestrebt wird, zur Autoritätsinstanz wird.

Wenn wir nun die These vertreten, dass der gesamtgesellschaftliche Struktur- und Wertewandel in den letzten Jahrzehnten sich nicht zuletzt als Wandel der sozialen Anerkennungs- und Autoritätsbedürfnisse dingfest machen lässt, so muss natürlich näher dargelegt werden, um welche Anerkennungsbedürfnisse und um welche Autoritätsformen es im Einzelnen geht. Hierbei kann durchaus ergiebig auf eine Typologie von Henrich Popitz zurückgegriffen werden, die „fünf Typen sozialer Subjektivität“ oder sozialer Anerkennungsbedürfnisse unterscheidet.

Ein erster Typus sozialer Anerkennungsbedürfnisse besteht darin, „als *Zugehöriger* zu einer Gruppe anerkannt zu werden.“¹⁷ Das Anerkennungsbestreben bezieht sich hier in erster Linie auf die gruppenbezogene Dazugehörigkeit oder Nichtdazugehörigkeit, wobei die soziale Anerkennung dieses Sachverhaltes von allen Gruppenmitgliedern, von einzelnen, hervor-

¹⁵ Siehe auch: Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen ⁵1976.

¹⁶ Wo Erzwingungsmöglichkeiten oder Sanktionspotentiale im Spiel sind, handelt es sich um Macht. Siehe: Eschenburg, Theodor: *Über Autorität*, Frankfurt a. M. 1976.

¹⁷ Siehe: Popitz, Heinrich: *Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 637 f.

gehobenen Repräsentanten der Gruppe (Gruppenführern) oder auch von Außenstehenden erwartet werden kann. Gerade im Hinblick auf die Gruppenzugehörigkeiten und ihre sozialen Bestätigungsformen haben der Individualisierungsprozess und die Pluralisierung der Lebensstile folgenreiche Veränderungen bewirkt.

Die wechselseitige Stabilisierung gesellschaftlicher bzw. betriebs- oder organisationsbezogener Gruppenzugehörigkeit hat sich deutlich abgeschwächt oder teilweise sogar aufgelöst. Das bedeutet einerseits: betriebs- und organisationsinterne Gruppenbildungsprozesse werden weniger durch soziale Milieuzugehörigkeiten vorbestimmt und stabilisiert. Sie sind demnach gestaltungsoffener. Auf der anderen Seite heißt das aber auch, dass sich die Herstellung von funktional notwendigen oder zweckmäßigen Gruppenbeziehungen – gerade in Tätigkeitszusammenhängen, die auf intensive Kooperation und enge Handlungsabstimmungen angewiesen sind – sehr schwierig gestalten kann, und dass sich auch die Aufrechterhaltung solcher Gruppenbeziehungen als ziemlich aufwendig erweisen könnte. Die sinnvolle Gestaltung betriebs- oder organisationsinterner Gruppenbeziehungen und die Steuerung entsprechender Kooperationsprozesse wie auch die Herbeiführung positiver Identifikationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen als Ganzes wird heute vielfach als eine zentrale Aufgabe der Unternehmensorganisation und Personalführung wie übrigens auch als ein wichtiges Aufgabengebiet der Weiterbildung betrachtet. Beim bewussten Einwirken auf solche, soziale Kohäsion und kollektive Identifikation fördernde Prozesse, die gegenwärtig im Rahmen entsprechender Bemühungen um die „Unternehmenskultur“ oder „Organisationskultur“ nicht selten bis ins Detail überlegt und geplant werden, geht es natürlich auch um die Reduzierung betriebs- oder organisationsinterner (Gruppen)-Konflikte und um die Vermeidung von Friktionen, Belegschaftsspaltungen oder ständigen Abwanderungen. Die gestaltende Einflussnahme auf die innerbetrieblichen oder organisationsinternen Gruppenkohäsionen und Integrationsvorgänge erfolgt natürlich primär im Sinne der rentabilitätsorientierten Betriebsziele oder der effizienz- und leistungsorientierten Organisationsziele. Dies darf daher nicht – wie es vielleicht von manchen gewünscht und von anderen befürchtet wird – als Substitutionsmöglichkeit effektiv funktionierender Institutionen der Interessenvermittlung und Konfliktregelung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene missverstanden werden.

Ein zweiter Typus sozialer Anerkennungsbedürfnisse bezieht sich auf das Anerkennungsstreben in einer „zugeschriebenen Rolle“, beispielsweise des Alters, des Geschlechts oder der Herkunft.¹⁸ Lange Zeit war in den Sozialwissenschaften die Vorstellung weit verbreitet, dass die soziale Entwicklung oder Modernisierung auf eine immer weitere Ausdehnung des Prinzips der „funktionalen Differenzierung“ hinauslaufen würde, wobei dies zugleich mit einem Bedeutungszuwachs erworbener Rollenattribute und einem entsprechenden Relevanzverlust zugeschriebener Rollen und Sozialmerkmale einherginge.¹⁹ Heute muss man allerdings feststellen, dass von einem solchen, ausschließlich in eine Richtung verlaufenden Prozess keine Rede sein kann. Im Zuge der Individualisierung und der damit einhergehenden Pluralisierung der Lebensstile zeigt sich vielmehr, dass gerade zugeschriebene (askriptive) Sozialmerkmale oder Rollenattribute wie Geschlecht oder Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit häufig den eigentlichen Kristallisationspunkt sozialer Selbstzurechnungen und neuer Assoziations- und Vergesellschaftungsformen bilden. Auch in den Sozialbeziehungen in Unternehmen und Organisationen und nicht zuletzt in der Ausübung von Führungsaufgaben muss den sozialen Anerkennungsbedürfnissen und den spezifischen Sensibilitäten, die sich auf askriptive Sozialmerkmale wie Geschlecht, Alter oder ethnische Herkunft beziehen, daher hinreichend Rechnung getragen werden.

Ein dritter Typus sozialer Anerkennungsbedürfnisse bildet nach Popitz „das Streben nach Anerkennung in einer *erworbenen Rolle*, vor allem einer erworbenen „Berufs“-Rolle“.²⁰ Sicherlich haben berufs- und leistungsbezogene Anerkennungsbedürfnisse und entsprechende soziale Bestätigungen auch heute noch eine maßgebliche Bedeutung – in den innerbetrieblichen und organisationsinternen Autoritäts- und Sozialbeziehungen wie auch in der sozialen Differenzierung und Statuszuweisung generell. Doch kann man gleichzeitig feststellen, dass die fortgeschrittenen Gesellschaften nicht

¹⁸ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 639.

¹⁹ Siehe dazu auch: Esser, Hartmut: Ethnische Differenzierung und moderne Gesellschaft, in: Zeitschrift für Soziologie, 17. Jg., Stuttgart 1988 (S. 235-248).

²⁰ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 639.

nur den Höhepunkt ihrer arbeitszentrierten industriegesellschaftlichen Entwicklung überschritten, sondern auch den Zeitpunkt hinter sich gelassen haben, da Arbeit und Beruf das nahezu „konkurrenzlose Sinnzentrum“ des Lebens bildeten.²¹ Neben den positions-, berufs- und leistungsbezogenen sozialen Anerkennungsbedürfnissen und Geltungsansprüchen haben im Zuge des Individualisierungsprozesses und des Wertewandels andere soziale Anerkennungsbedürfnisse ein immer größeres Gewicht erlangt. Diese Relevanzverschiebung – ebenso wie die Pluralisierung der Lebensstile – hat die vormals dominante Bedeutung der beruflichen Rolle und Stellung im Hinblick auf das Sozialprestige und das soziale Selbstverständnis teilweise deutlich eingeschränkt und relativiert, wobei dies auch entsprechende Auswirkungen auf die betriebs- und organisationsinternen Autoritätsbeziehungen hat. Soweit diese Autoritätsstrukturen hauptsächlich berufs- und positionsbezogen verankert sind, erfahren sie ebenfalls eine beachtliche Relativierung. Und dies macht vielfach auch ein anderes Führungsverhalten erforderlich.

Hinzu kommt, dass zumindest bestimmte Personengruppen ihre berufliche Tätigkeit immer deutlicher mit Mitbestimmungs- und Selbstverwirklichungserwartungen verknüpfen, so dass auch durch diese soziale Sinnanreicherung der Arbeitstätigkeit die reine Positions- oder Amtsautorität in Frage gestellt wird. Führungskräfte finden im Rahmen solcher Autoritätsbeziehungen erst hinreichende Anerkennung, wenn sie als Positionsinhaber zusätzlich über genügend soziale Kompetenz und persönliche Autorität verfügen. Die beobachtbare Informalisierung der Sozialbeziehungen – auch der hierarchischen innerbetrieblichen und organisationsinternen Beziehungen – ist ebenfalls ein konkreter Ausdruck der sich wandelnden Grundlagen der Autoritätsbeziehungen, wobei im Hinblick auf die zunehmend anspruchsvolleren und sensibleren innerbetrieblichen und organisationsinternen Sozialbeziehungen offenbar immer wichtiger erscheint, dass funktionale durch persönliche Autorität ergänzt wird.

Eine wesentliche Aufgabe der Führungskultur, der Personalpolitik wie auch der Weiterbildung liegt demnach darin, der Sinnaufladung der beruflichen Tätigkeit mit Beteiligungs- und Selbstverwirklichungserwartungen,

²¹ Siehe: Bahrtdt, Hans-Paul: Arbeit als Inhalt des Lebens („denn es fährt schnell dahin“), in: Matthes, Joachim (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt a. M.-New York 1983 (S. 120-137).

die in der Regel mit einer zusätzlichen Arbeitsmotivation und Selbstverantwortungsbereitschaft einhergeht, kreative Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten; nicht zuletzt, um diese wertvollen Humankapitalressourcen mit den Betriebs- oder Organisationszielen möglichst weitgehend in Einklang zu bringen bzw. harmonisch auf diese Ziele auszurichten. Eine weitere komplexe Aufgabe liegt darin, insbesondere bei Führungskräften eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen fachgebundener funktionaler Kompetenz, sozialer Kompetenz und persönlicher Autorität zu erreichen.

Letzteres hängt gewissermaßen auch mit einem vierten Typus sozialer Anerkennungsbedürfnisse zusammen, nämlich mit dem „Anerkennungsstreben in einer *öffentlichen Rolle*“.²² Führungspositionen in Politik und Wirtschaft, in Verbänden und Großorganisationen, vermehrt aber auch andere berufliche Rollen haben im Zeitalter der Massenkommunikation und der fortschreitenden Demokratisierung immer häufiger den Zuschnitt „öffentlicher Rollen“;²³ das heißt, ihre erfolgreiche Ausübung setzt eine kompetente öffentliche Kommunikations- und Darstellungsfähigkeit und persönliche Expressivität und Überzeugungskraft und mitunter auch eine geschickte „Selbstinszenierung“ und „Selbstdarstellung“ voraus, wobei nicht zuletzt die Grundstimmungen und Erwartungen eines breiten, zumeist heterogenen und anonym bleibenden Publikums getroffen werden müssen, um dessen Zuspruch und Anerkennung zu erreichen. Das relevante Publikum, die „Publikumsautorität“, kann dem Inhaber beruflicher Führungsrollen sowohl in der kollektiven Gestalt der Belegschaft oder großer Belegschaftsteile wie auch in der Gestalt eines potenziellen Kundenkreises oder anderer Wirtschaftspartner und schließlich auch in der Gestalt der Bürger schlechthin entgegentreten. Erfolgreiche Außendarstellung und erfolgreiche Binnenwirkung sind dabei vielfach eng miteinander verschränkt. Die Tatsache, dass immer mehr Führungs- und Berufsrollen zumindest bestimmte Züge öffentlicher Rollen annehmen, hat natürlich beachtliche Auswirkungen auf den Führungsstil und das Führungsverhalten und ist auch entsprechend kritisch und selbstkritisch zu reflektieren.

²² Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 641.

²³ Siehe: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorie, Methoden, Befunde. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 30, Opladen 1989.

Als fünften Typus sozialer Anerkennungsbedürfnisse bezeichnet Popitz das „Streben nach sozialer Anerkennung der *eigenen Individualität*“,²⁴ das auf die „Bestätigung einer Existenz im Singular“ abzielt. Jenseits der Anerkennungsbedürfnisse des Dazugehörens und Gleichseins in der Gruppe und der sozialen Bestätigung in askriptiven oder erworbenen Rollen drückt sich in diesem, mit dem Individualisierungsprozess immer stärker um sich greifenden Anerkennungsbedürfnis, der subjektive Geltungsanspruch als einmaliges, unverwechselbares Individuum aus. Dieser Individualitäts- und Subjektivitätsanspruch, der auch in den innerbetrieblichen und organisationsinternen Sozialbeziehungen immer deutlicher zum Vorschein kommt, drückt sich in einem ganzen Bündel relativ anspruchsvoller Erwartungen aus, denn die soziale Bestätigung des Individuums in seiner Besonderheit und Einmaligkeit setzt intensive Kommunikations- und Interaktionsprozesse, möglichst als echt und „authentisch“ empfundene persönliche Aufmerksamkeit, ein hohes Empathievermögen sowie zwischenmenschliche Beziehungen voraus, die auf weitgehender Reziprozität, Gleichheit und Vertrauenswürdigkeit beruhen. Soweit sich auch in den innerbetrieblichen oder organisationsinternen Beziehungen und Interaktionsprozessen entsprechende Individualisierungstendenzen und -erwartungen Ausdruck verschaffen, stellt dies natürlich auch neue Anforderungen an die sozialkommunikativen Fähigkeiten und an das Empathievermögen von Führungspersonen in hierarchischen Beziehungen. Solche Kompetenzen, die den Autoritätsbeziehungen eine qualitativ neue sozialpsychologische Grundlage geben, auszubilden und weiterzuentwickeln, ist ein zukünftig wohl immer wichtiger werdendes Aufgabengebiet der Aus- und Weiterbildung, zumal davon nicht nur sozialatmosphärische Aspekte des Betriebsklimas, sondern auch tragende Komponenten komplexer, kooperations- und kommunikationsintensiver Arbeitsprozesse maßgeblich beeinflusst werden.

Popitz hebt schließlich zwei generelle Tendenzen, die sich besonders deutlich in einer langfristigen Betrachtung des Struktur- und Wertewandels feststellen lassen, hervor. Zum einen macht er eine zunehmende „*Pluralität sozialer Subjektivitäten*“ aus. Das heißt zunächst, dass wir es mit einem immer komplizierteren Zusammenspiel unterschiedlicher sozialer Anerkennungs- und Autoritätsbedürfnisse zu tun haben, die teils eng zusammenhän-

²⁴ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 642.

gen, teils aber auch weit auseinandergehen und entsprechende Vereinbarkeits- und Abstimmungsprobleme aufwerfen.²⁵ Eine andere Auswirkung der Pluralisierung sozialer Subjektivität liegt darin, dass sich einzelne soziale Anerkennungsbedürfnisse wechselseitig relativieren. In den innerbetrieblichen und organisationsinternen Sozialbeziehungen, aber auch in gesellschaftsstruktureller Hinsicht, kommt dies nicht zuletzt in der Relativierung der auf den Beruf bzw. auf die berufliche Position gerichteten Anerkennungsbedürfnisse und Sozialprestigevorstellungen zum Ausdruck.

Eine zweite, im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die innerbetrieblichen und organisationsinternen Sozialbeziehungen in die gleiche Richtung gehende Wandlungstendenz ist in der „*sukzessive(n) Individualisierung sozialer Subjektivität*“ auszumachen.²⁶ Beide grundlegenden Tendenzen des Wandels sozialer Subjektivität haben weitreichende Auswirkungen auf Führungsstrukturen und Führungskompetenzen, Führungsstile und Führungsverhalten, wie zumindest punktuell aufgezeigt wurde. Ebenso auf die Anforderungen an eine kompetente Tätigkeitsausübung in der modernen Berufs- und Arbeitswelt überhaupt.

Projektstudium als „Königsweg“ des praxisorientierten Studiums

Geht man davon aus, dass das Hochschulstudium gegenwärtig nicht mehr nur und auch wohl nicht mehr vorrangig auf die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ausgerichtet ist, sondern vielfach auf wissenschaftlich fundierte praktische berufliche Tätigkeiten und nicht zuletzt auch auf die spätere Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereiten soll, stellt sich die vordringliche Frage, wie dem in der curricularen und hochschuldidaktischen Gestaltung einzelner Studiengänge angemessen Rechnung getragen werden kann. Ein in den verschiedensten Studiengängen anwendbares hochschuldidaktisches Format oder Lehrkonzept, das gleichermaßen der Weiterentwicklung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen und insbesondere der Teamfähigkeit, der interdisziplinären Fach-

²⁵ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 642 f.

²⁶ Siehe: Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647), vgl. S. 643.

kompetenz, der anwendungsorientierten Methodenkompetenz und der praktischen Handlungssicherheit in komplexen praktischen Tätigkeitsfeldern dienen kann, erscheint dabei das Projektstudium,²⁷ auf das ich abschließend kurz eingehen möchte.

Das Projektstudium, das in nahezu jedem Studiengang curricular vorgesehen werden kann, soll gegen Ende des Studiums stattfinden, mehrere Wochen oder auch mehrere Monate umfassen, idealerweise an ein laufendes Forschungsvorhaben angelehnt sein und ein Team von 8 bis 10 Studierenden und Nachwuchswissenschaftlern unter der Leitung von einem oder mehreren erfahrenen Wissenschaftlern und Hochschullehrern umfassen. Das Projektstudium gliedert sich in eine intensive *Vorbereitungsphase*, in der die interdisziplinären *theoretischen Grundlagen*, die einzusetzenden *empirischen Methoden* (teilnehmende oder nichtteilnehmende Beobachtung, Befragungsmethoden, Gruppendiskussionen, inhaltsanalytische Methoden usw.) sowie die allgemeinen und spezifischen *Fragestellungen*, *Erkenntnisanliegen* und *Feldaufgaben* des Projektes diskutiert und präzisiert werden, in eine längere *Feldphase* in praktischen Handlungsfeldern, die sich auf die unmittelbare Beteiligung an der praktischen Tätigkeit stützt und in der einschlägige Erfahrungen zu gewinnen und Daten zu erheben sind, und in eine *Abschluss- und Berichtphase*, die zur Zusammenführung, gemeinsamen Diskussion und praxisorientierten Synthese sowie der schriftlichen Dokumentation der gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse dient. In der Feldphase, die die einzelnen Studierenden/Nachwuchswissenschaftler in verschiedene praktische Handlungsbereiche führt,²⁸ soll ein regelmä-

²⁷ Siehe dazu auch: Blin, Jutta: Praxisbezogene berufliche Qualifizierung durch handlungsorientierte Lernformen, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Lern- und Wissenstransfer unter besonderer Berücksichtigung didaktischer und fachdidaktischer Fragen. Rothenburger Beiträge (Band 5), Rothenburg/Oberlausitz 2000 (S. 65-100); Burgheim, Joachim: Das Projektstudium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen als Bestandteil einer praxisorientierten Hochschulausbildung. Ein Erfahrungsbericht, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Handlungsorientierte Lehr- und Lernformen und Probleme der Modularisierung – didaktische und fachdidaktische Fragen. Rothenburger Beiträge. Schriftenreihe der Fachhochschule für Polizei Sachsen (Band 26), Rothenburg/Oberlausitz 2005 (S. 71-84).

²⁸ In von mir geleiteten Projektstudien an der Hochschule der Sächsischen Polizei (FH) gingen die Studierenden im Rahmen eines Projektes zu „Gewalt an Schulen“ an verschiedene sächsische Schulen unterschiedlicher Schularten. Im Rahmen des Projektes „Fangewalt und Gewalterscheinungen im Umfeld von Massensportereig-

biger (wöchentlicher) Erfahrungsaustausch untereinander und mit den Betreuern erfolgen, um das Vorhaben im Einzelnen bei Bedarf nachjustieren zu können.

Das Projektstudium kann insofern als eine Art „Königsweg“ der Hochschulausbildung angesehen werden, als es eine komplexe praxisbezogene und anwendungsorientierte Aufgabenstellung eines gemeinsamen Teams verfolgt, dabei individuelle Beiträge und Leistungen mit gemeinsamen Anliegen und Zielen kombiniert und sich zugleich auf wissenschaftliche Kenntnisse und Erkenntnisweisen stützt. Damit können nicht nur individuell angeeignete theoretische und methodische Wissensbestände empirisch angewandt und kritisch geprüft, sondern auch Erfahrungen und Handlungssicherheiten in praktischen Handlungsfeldern und in der Teamarbeit gewonnen wie auch soziale und kommunikative Kompetenzen praxisnah weiterentwickelt werden. All dies ist für die spätere berufliche Wahrnehmung hochqualifizierter Aufgaben unter den Bedingungen mehr oder weniger weit verwissenschaftlichter und professionalisierter Berufe in einer durch Individualisierung, Pluralisierung und Informalisierung wie auch durch einen entsprechenden Wandel der sozialen Anerkennungsbedürfnisse und Autoritätsbeziehungen geprägten Gesellschaft sicherlich eminent wichtig und nützlich.²⁹

Literatur

Bahrdt, Hans-Paul: Arbeit als Inhalt des Lebens („denn es fährt schnell dahin“), in: Matthes, Joachim (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt a. M.-New York 1983 (S. 120-137)

Beck, Ulrich: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten, in: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen 1983 (S. 35-74)

nissen“ erfolgte die Feldphase bei verschiedenen sächsischen Sport- und Fußballvereinen.

²⁹ Siehe: Sterbling, Anton: Professionalisierungsaussichten der Polizei? Voraussetzungen, Chancen, Notwendigkeiten und Grenzen, in: Groß, Hermann/Schmidt, Peter (Hrsg.): Empirische Polizeiforschung XIII: Job, Beruf oder Profession?, Frankfurt a. M. 2011 (S. 23-44).

Blin, Jutta: Praxisbezogene berufliche Qualifizierung durch handlungsorientierte Lernformen, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Lern- und Wissenstransfer unter besonderer Berücksichtigung didaktischer und fachdidaktischer Fragen. Rothenburger Beiträge (Band 5), Rothenburg/Oberlausitz 2000 (S. 65-100)

Burgheim, Joachim: Das Projektstudium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen als Bestandteil einer praxisorientierten Hochschulausbildung. Ein Erfahrungsbericht, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Handlungsorientierte Lehr- und Lernformen und Probleme der Modularisierung – didaktische und fachdidaktische Fragen. Rothenburger Beiträge. Schriftenreihe der Fachhochschule für Polizei Sachsen (Band 26), Rothenburg/Oberlausitz 2005 (S. 71-84)

Ebers, Nicola: Individualisierung und Informalisierung: Ansatzpunkte für eine neue „individualistische Ethik“? Zwei zivilisationstheoretische Konzepte im Vergleich, in: Sterbling, Anton (Hrsg.): Zeitgeist und Widerspruch: Soziologische Reflexionen über Gesinnung und Verantwortung, Hamburg 1993 (S. 51-80)

Elias, Norbert: Über den Prozeß der Zivilisation, Frankfurt a. M. 1976 (2 Bde)

Eschenburg, Theodor: Über Autorität, Frankfurt a. M. 1976

Esser, Hartmut: Ethnische Differenzierung und moderne Gesellschaft, in: Zeitschrift für Soziologie, 17. Jg., Stuttgart 1988 (S. 235-248)

Hartmann, Peter H.: Lebensstilforschung. Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung, Opladen 1999

Inglehart, Ronald: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt a. M.-New York 1989

Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorie, Methoden, Befunde. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 30, Opladen 1989

Kern, Horst/Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1985

Klages, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a. M. 1984

Klages, Helmut: Herausforderungen des Menschen durch den gesellschaftlichen Wandel – eine konkretisierende Betrachtung, in: Beetz, Stephan/Jacob, Ulf/Sterbling, Anton (Hrsg.): Soziologie über die Grenzen – Europäische Perspektiven, Hamburg 2003 (S. 39-52)

Lutz, Burkhard: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt a. M.-New York 1989

Maas, Peter/Schüller, Achim: Organisationskultur und Führung, in: Wiendieck, Gerd/Wiswede, Günter (Hrsg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990 (S. 157-179)

Mayer, Karl Ulrich (Hrsg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 31, Opladen 1990

Sozialer Wertewandel und Wandel der innerbetrieblichen Autoritätsbeziehungen

- Popitz, Heinrich: Phänomene der Macht. Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik, Tübingen 1986
- Popitz, Heinrich: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Opladen 1987 (S. 633-647)
- Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a. M. 1992
- Sennett, Richard: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt a. M. ⁴1986
- Simmel, Georg: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Berlin ⁵1968
- Spinner, Helmut F.: Die Architektur der Informationsgesellschaft, Bodenheim 1998
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2000
- Sterbling, Anton: Soziale Autoritätsbedürfnisse im Wandel. Die Veränderungen der Sozialbeziehungen als Herausforderungen der Weiterbildung, in: Grundlagen der Weiterbildung, 4. Jg., Heft 6, Neuwied 1993 (S. 331-334)
- Sterbling, Anton: Professionalisierungsaussichten der Polizei? Voraussetzungen, Chancen, Notwendigkeiten und Grenzen, in: Groß, Hermann/Schmidt, Peter (Hrsg.): Empirische Polizeiforschung XIII: Job, Beruf oder Profession?, Frankfurt a. M. 2011 (S. 23-44)
- Sterbling, Anton: Wege der Modernisierung und Konturen der Moderne im westlichen und östlichen Europa, Wiesbaden 2015
- Sterbling, Anton: Einführung in die Grundlagen der Soziologie für das Polizeistudium und ähnliche Studiengänge. Band II: Weiterführende Exkurse, Rothenburger Beiträge. Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe (Band 98), Rothenburg/Oberlausitz 2019 (in Vorbereitung)
- Sterbling, Anton: Polizeiarbeit und das knappe Gut „Vertrauen“, in: Kühne, Eberhard (Hrsg.): Die Zukunft der Polizeiarbeit – die Polizeiarbeit der Zukunft, Rothenburger Beiträge. Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe (Band 100), Rothenburg/Oberlausitz 2019 (in Vorbereitung)
- Streck, Wolfgang (Hrsg.): Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie, Frankfurt a. M.-New York 1998
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen ⁵1976
- Wiswede, Günter: Führungsforschung im Wandel, in: Wiendieck, Gerd/Wiswede, Günter (Hrsg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990 (S. 1-38)
- Wouters, Cas: Informalisierung und Formalisierung der Geschlechterbeziehungen in den Niederlanden von 1930 bis 1985, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38. Jg., Opladen 1986 (S. 510-528)