2014 – Im Fluss

Im Fluss – Unbehagen am Change Management. Eine Rezension
Felix Freis *Im Fluss* ist ein Buch gegen die Selbstgewissheit einer Managementdisziplin, die lange davon lebte, Veränderung als planbares Vorhaben zu behandeln: Ausgangszustand A, Zielzustand B, dazwischen ein methodisch sauber orchestrierter Prozess. Genau diese Grundfigur des klassischen Change Managements ist für Frei nicht einfach falsch geworden, wohl aber hoffnungslos überschätzt. Denn die Organisationen, von denen hier die Rede ist, befinden sich nicht mehr vor einzelnen Veränderungen; sie stehen in einer Dauerströmung, in der sich Projekte überlagern, Ziele verschieben, Verantwortungen verflüssigen und die alte Idee eines souverän steuerbaren Wandels ihren Halt verliert. Das Buch entfaltet diese Diagnose in elf Facetten – von «Wandel» über «Treiber», «Zwecke», «Erfolge», «Brechung», «Lernen» bis zu «Denken» – und kündigt schon im Vorwort an, kein How-to-do-Buch und kein Lehrmittel sein zu wollen, sondern eine Reflexionsschrift für «noch lese- und reflexionsbereite Manager» und Change-Profis.
Der Titel ist dabei mehr als eine Metapher. Frei beschreibt den Wandel selbst als etwas, das sich gewandelt hat. Früher konnte Change Management, zumindest in seinen besseren Momenten, noch so tun, als gebe es stabile Organisationen, die von Zeit zu Zeit gezielt verändert werden. Heute dagegen ist die Instabilität nicht Ausnahme, sondern Milieu. Der Autor datiert diese Gegenwart exemplarisch auf die Zeit von iPhone und Finanzkrise: Nicht weil beides die neue Lage verursacht hätte, sondern weil beides für eine Erfahrungswelt steht, in der Geschwindigkeit zunimmt, Steuerung opak wird, Folgen unüberschaubar bleiben und Bewertungen ambivalent ausfallen. Die Dinge seien, so der wiederkehrende Befund, «im Fluss».
Besonders stark ist das Buch dort, wo es den Managementbetrieb nicht von außen karikiert, sondern aus intimer Kenntnis seiner Rituale heraus seziert. Frei kennt die Sprache, die Werkzeuge, die Verheißungen und die Ausreden. Budgetprozesse, Zielvereinbarungen, Kompetenzmodelle, Incentivesysteme, Projektmanagement, Wachstumsstrategien – allesamt werden sie als Instrumente einer früheren Planungswelt erkennbar, die nun ausgerechnet in fluiden Verhältnissen weiterverwendet werden. Dadurch entsteht ein Grundlagenirrtum: Man reagiert auf die neue Unübersichtlichkeit mit mehr vom Alten, mit noch mehr Projekten, noch feineren Messungen, noch ausgreifenderen Programmen. Was als Steuerung gemeint ist, produziert zusätzlichen Sog.
Eine der prägnantesten Diagnosen des Buches betrifft die Eigenlogik des Managements. Kein neuer CEO, so Frei sinngemäß, tritt an und sagt: «Alles okay. Weiterarbeiten!» Management legitimiert sich durch Bewegung. Es muss etwas verändern, optimieren, reorganisieren, beschleunigen, verschlanken, fokussieren. Diese

Dynamik ist nicht bloß persönliche Eitelkeit, sondern systemisch eingebaut: Ziele, Boni, Karrierelogiken und die Erwartung, «etwas zu bewegen», erzeugen einen permanenten Veränderungsdruck. Frei beschreibt diesen Druck mit großer Bildkraft: Es werde ununterbrochen der Rasen gemäht, während auf demselben Feld Fußball gespielt werde; eine neue Tapete werde über die alte geklebt, bevor diese trocken sei; Projekte seien wie abgeschossene Pfeile, die niemand mehr zurückholen könne. Solche Metaphern sind nicht nur witzig, sie treffen den Kern der Organisationswirklichkeit, die Frei meint.

Das Buch ist aber keine schlichte Abrechnung mit Change Management. Es wäre missverstanden, wollte man es als kulturpessimistisches Lamento lesen. Frei hält an der Notwendigkeit fest, Wandel aktiv mitzugestalten. Er wendet sich nicht gegen Veränderung, sondern gegen die Illusion ihrer vollständigen Machbarkeit. Change Management 2.0, wie er es vorsichtig nennt, kann für ihn nur noch Bricolage sein: ein tastendes, situationssensibles, achtsames Arbeiten an Organisationen, nicht die Exekution eines Masterplans. Besonders überzeugend ist hier Freis Unterscheidung zwischen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Aufmerksamkeit fokussiert, verengt, kontrolliert. Achtsamkeit hingegen öffnet, nimmt Abdriften wahr, erkennt Stimmungen, Nebenwirkungen, Widerstände, Resonanzen. Sie ist kein Tool, keine neue Methode, kein Formular und kein Dashboard, sondern eine Geisteshaltung von Führungskräften.

Diese Skepsis gegenüber Tools gehört zu den wohltuenden Seiten des Buches. Frei entlarvt nicht nur die Hohlheit mancher Managementmode, sondern auch die Versuchung, jede Entlarvung gleich wieder in ein neues Instrument zu verwandeln. Selbst Konzepte, denen er Sympathie entgegenbringt – etwa Effectuation mit dem Leitmotiv «Gestalten statt Vorhersagen» –, schützt er vor ihrer eigenen Methodisierung. Wer Effectuation nach festen Plänen und Vorschriften «durchziehen» wolle, habe sie schon missverstanden. Das ist typisch für den Ton des Buches: Frei denkt mit, aber er macht sich nicht gemein. Er ist zu erfahren, um an die nächste Lösungsvokabel zu glauben.

Die Form unterstützt diesen Anspruch. Jedes Kapitel setzt mit einer Leitfrage ein, entwickelt eine Argumentation und mündet in eine These. Zugleich vermeidet Frei eine akademische Apparatur im engeren Sinn. Quellen sind nicht im laufenden Text nachgewiesen, sondern im Literaturverzeichnis gesammelt; der Text will, wie das Vorwort sagt, eher den Fluss als eine streng gliedernde Struktur. Das macht die Lektüre zugänglich, manchmal sogar verführerisch leicht. Frei schreibt essayistisch, pointiert, aphoristisch zugespitzt. Er liebt Analogien, nicht selten aus Sport, Technik, Literatur oder Alltagsbeobachtung. Diese Bildlichkeit macht das Buch lebendig und verleiht ihm Tempo.

Der Preis dieser Schreibweise liegt in gelegentlicher Überzeichnung. Manchmal ist die Diagnose so scharf, dass man sich als Leser fragt, ob sie nicht differenzierter ausfallen müsste: Sind wirklich alle Planungsinstrumente so antiquiert? Ist die Logik des Managements immer so bewegungssüchtig? Gibt es nicht Organisationen, die gelernt

haben, ruhiger, experimenteller, dezentraler und weniger hektisch mit Wandel umzugehen? Frei weiß das natürlich; seine Zuspitzungen sind rhetorisch kalkuliert. Dennoch gehört es zu den Grenzen des Buches, dass es gelegentlich stärker darin ist, Managementillusionen zu demontieren, als empirisch sauber zwischen unterschiedlichen organisationalen Realitäten zu unterscheiden. Seine Wahrheit ist die Wahrheit des erfahrenen Beraters, nicht die eines sozialwissenschaftlichen Forschungsberichts.

Gerade darin liegt aber auch sein Reiz. *Im Fluss* ist kein neutraler Überblick über Change Management, sondern eine reflektierte Intervention. Es richtet sich an Menschen, die den Betrieb kennen: an Führungskräfte, Berater, Projektverantwortliche, Personalentwickler, Organisationsdiagnostiker – und wohl auch an jene Mitarbeitenden, die zu oft Adressaten der nächsten «Transformation» sind. Wer Rezepte sucht, wird enttäuscht. Wer sich dagegen beim eigenen Mitmachen, Beschleunigen, Legitimieren und Beschwichtigen ertappen lassen will, findet reichlich Stoff.

Im Epilog wagt Frei schließlich doch noch eine positive Skizze. Er plädiert nicht für eine Rückkehr zu früherer Stabilität; die fluide Organisation sei angesichts der weiteren Beschleunigung des Wandels nicht rückgängig zu machen. Aber sie müsse anders gebaut werden: nicht auf der «atomaren» Ebene des einzelnen Individuums, dem immer mehr Flexibilität abverlangt wird, sondern auf einer «molekularen» Ebene kleinerer organisationaler Einheiten, die mehr Autonomie und Verantwortung tragen können. Damit verschiebt Frei die Debatte weg von der permanenten Zumutung an das Individuum hin zur Frage, wie Organisationseinheiten robust, beweglich und menschlicher zugleich werden könnten.

Am Ende steht keine Methode, sondern eine Haltung: mehr Achtsamkeit, mehr Zeit zum Denken, mehr gemeinsame Reflexion, mehr kritisches Fragen und fröhliches Streiten. Frei insistiert darauf, dass «keine Zeit zum Denken» nicht zählt; Manager müssten Zeit und Raum für gemeinsame Reflexion schaffen, wenn aus Change Management mehr werden solle als hektische Betriebsamkeit.

Im Fluss ist damit ein kluges, erfahrungsgesättigtes und stilistisch erfreulich eigenwilliges Buch. Es ist am stärksten, wenn es die Selbsttäuschungen des Change Managements offenlegt: den Machbarkeitsmythos, die Projektgläubigkeit, die Hektik, die Verwechslung von Bewegung mit Fortschritt. Seine bleibende Pointe lautet: In fluiden Verhältnissen hilft nicht noch mehr Steuerungsphantasie, sondern ein reiferes Sensorium für Organisationen und Menschen. Das klingt bescheidener als die Versprechen vieler Managementbücher. Gerade deshalb ist es glaubwürdiger.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.