2018 – Autonomie

Felix Frei, «Aufbruch zu Autonomie – So kann die Zukunft der Arbeit gelingen»
Felix Freis *Aufbruch zu Autonomie* ist ein Managementbuch, aber glücklicherweise keines jener Managementbücher, die aus drei Schlagworten, zwei Fallbeispielen und einer grosszügigen Portion Zukunftspathos bestehen. Es ist vielmehr ein Essay über die Zumutungen und Möglichkeiten moderner Organisationen: über Digitalisierung, Agilität, Hierarchie, Verantwortung, Rollen, Führung – und über die Frage, ob Menschen in Organisationen mehr können und mehr wollen, als ihnen klassische Führungsmodelle zutrauen.
Das 2018 bei Pabst erschienene Buch trägt den Untertitel *So kann die Zukunft der Arbeit gelingen* und umfasst gut 200 Seiten. Der Verlag kündigt es mit der These an, die Digitalisierung eröffne neue Optionen und zwinge Unternehmen zu maximaler Agilität; dies gelinge nur, wenn Hierarchie durch Netzwerke, Stellen durch Rollen und Weisungsbefugnis durch Verantwortung ersetzt werde. Führung werde dadurch nicht überflüssig, sondern anspruchsvoller. Damit ist das Programm des Buches ziemlich genau umrissen – allerdings nicht schon seine Qualität.
Denn Frei argumentiert nicht als Evangelist einer modischen Arbeitsweltformel. Sein Ton ist nicht der eines Beraters, der eine neue Heilslehre verkauft, sondern eher der eines erfahrenen Organisationspsychologen, der lange genug hingeschaut hat, um den üblichen Verheissungen zu misstrauen. Autonomie ist bei ihm kein Wellness-Begriff, keine rhetorische Streicheleinheit für Mitarbeitende, sondern eine harte organisationspraktische Kategorie. Wer Autonomie will, muss Verantwortung ernst nehmen; wer Verantwortung ernst nimmt, muss Entscheidungsräume klären; wer Entscheidungsräume klärt, muss Macht, Kontrolle und Führung neu denken. Genau darin liegt die Stärke des Buches: Es romantisiert Autonomie nicht.
Frei schreibt gegen ein Organisationsverständnis an, das Menschen primär als auszuführende Ressourcen betrachtet. In der klassischen Hierarchie ist die Welt scheinbar ordentlich: Oben wird entschieden, unten wird ausgeführt; Verantwortung steigt nach oben, Gehorsam fliesst nach unten. Dieses Modell hat historisch funktioniert, weil Umwelten träger, Märkte übersichtlicher und Wissensvorsprünge stabiler waren. In einer dynamischen, digital beschleunigten Arbeitswelt aber wird gerade diese Ordnung zum Problem. Diejenigen, die am nächsten bei Kunden, Technologien, Prozessen oder Störungen sind, dürfen oft nicht entscheiden; diejenigen, die entscheiden dürfen, wissen oft zu wenig. Autonomie ist bei Frei deshalb keine Konzession an den Zeitgeist, sondern eine funktionale Notwendigkeit.
Besonders überzeugend ist, dass Frei die Zukunft der Arbeit nicht einfach mit «weniger Hierarchie» gleichsetzt. Der Satz «Hierarchie abschaffen» klingt radikaler, als er ist; oft verbirgt sich dahinter bloss die naive Hoffnung, Macht verschwinde, wenn man ihre

Organigramm-Linien ausradiert. Frei ist klüger. Er weiss, dass Organisationen Ordnung brauchen. Sie brauchen Verbindlichkeit, Koordination, Konfliktbearbeitung, Priorisierung, Strategie, Ressourcenentscheidungen. Seine Pointe liegt darum nicht in der Abschaffung von Ordnung, sondern in ihrer Neubegründung. An einer Stelle wird das zugespitzt als «Anarcho-Management» beschrieben: das gleichzeitige Schaffen von Ordnung und Freiheit. Das klingt zunächst paradox, trifft aber den Kern: Die Organisation der Zukunft muss führen, ohne überall zu kommandieren; sie muss ermöglichen, ohne sich aufzulösen.

Damit rückt das Buch auch Führung in ein anderes Licht. Führung wird nicht entwertet, sondern entlastet von einer falschen Allmachtszumutung. Führungskräfte müssen nicht mehr alles wissen, alles entscheiden, alles kontrollieren. Aber sie müssen Rahmen setzen, Sinn klären, Widersprüche aushalten, Verantwortung verteilen und verhindern, dass Autonomie zur Beliebigkeit verkommt. Das ist anspruchsvoller als die alte Weisungslogik, weil es weniger auf Positionsmacht und mehr auf Urteilskraft, Kommunikationsfähigkeit und Selbstbegrenzung angewiesen ist. Frei macht deutlich: Wer Autonomie fordert, fordert nicht weniger Führung, sondern bessere.

Ein weiterer Vorzug des Buches liegt darin, dass es Autonomie und Verantwortung nicht auseinanderdividiert. In vielen zeitgenössischen Debatten wird Autonomie als Anspruch formuliert, Verantwortung aber als Zumutung erlebt. Frei insistiert auf ihrem Zusammenhang. Autonomie ohne Verantwortung wäre bloss Anspruchsinflation; Verantwortung ohne Autonomie wäre moralische Erpressung. Nur zusammen ergeben beide eine erwachsene Organisationsform. Das ist vielleicht die eigentliche ethische Dimension des Buches: Es traut Menschen etwas zu, ohne sie zu idealisieren. Es verlangt ihnen etwas ab, ohne sie zu bevormunden.

Stilistisch ist *Aufbruch zu Autonomie* kein akademisches Traktat, aber auch kein leicht konsumierbares Ratgeberbüchlein. Frei schreibt knapp, begrifflich präzise, gelegentlich pointiert, manchmal mit jener trockenen Nüchternheit, die man aus der Schweizer Arbeits- und Organisationspsychologie eher erwartet als aus der internationalen Managementliteratur. Dass er über Jahrzehnte als Arbeits- und Organisationspsychologe, Dozent und Berater tätig war, merkt man dem Buch an; seine Publikationsliste zeigt zudem, dass die Themen Führung, Verantwortung, Hierarchie und kompetente Organisation sein Werk seit langem durchziehen. *Aufbruch zu Autonomie* wirkt deshalb nicht wie ein Gelegenheitsbuch zur Agilitätsmode, sondern wie die Verdichtung einer längeren gedanklichen Linie.

Kritisch liesse sich einwenden, dass das Buch dort am stärksten ist, wo es Prinzipien klärt, und dort etwas weniger handgreiflich wird, wo Leserinnen und Leser nach unmittelbar umsetzbaren Rezepten suchen. Wer Checklisten, Reifegradmodelle, Workshop-Designs oder Transformationsfahrpläne erwartet, wird möglicherweise nicht durchgehend bedient. Aber dieser Einwand trifft das Buch nur bedingt. Frei will gerade nicht eine weitere Methode auf den Markt werfen. Er will die Denkgrundlagen verschieben. Das ist weniger bequem, aber nachhaltiger. Denn die meisten

Organisationen scheitern nicht daran, dass ihnen das nächste agile Tool fehlt; sie scheitern daran, dass sie Autonomie predigen und Kontrolle praktizieren, Verantwortung fordern und Entscheidungsspielräume verweigern, Netzwerk sagen und Statushierarchie meinen.
Gerade heute, einige Jahre nach Erscheinen, liest sich das Buch keineswegs veraltet. Im Gegenteil: Viele Debatten über New Work, Homeoffice, hybride Zusammenarbeit, agile Rollenmodelle und selbstorganisierte Teams haben die Spannung, die Frei beschreibt, eher verschärft. Die Frage lautet nicht mehr, ob Organisationen beweglicher werden müssen. Sie lautet, wie viel Autonomie sie wirklich aushalten – und wie sie verhindern, dass unter dem Namen der Freiheit bloss Unsicherheit nach unten delegiert wird.
Aufbruch zu Autonomie ist deshalb ein kluges, nüchternes und im besten Sinne erwachsenes Buch über die Zukunft der Arbeit. Es ersetzt Parolen durch Unterscheidungen, Modewörter durch Verantwortung und Führungsrhetorik durch organisationspsychologische Ernsthaftigkeit. Sein Wert liegt weniger darin, fertige Antworten zu liefern, als darin, die richtigen Zumutungen sichtbar zu machen. Wer Autonomie will, muss Organisation neu denken. Wer Organisation neu denkt, muss Macht, Verantwortung und Führung neu verteilen. Und wer dies nicht bloss behaupten, sondern tatsächlich tun will, findet in Felix Freis Buch einen ebenso anregenden wie unbequemen Begleiter.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.