2014 – Denkfreiheit

Felix Frei: *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster*. Pabst Science Publishers, 2014, 192 Seiten.

Es gibt Managementbücher, die den Leser mit Instrumenten, Checklisten, Modellen und Erfolgsgeschichten versorgen. Und es gibt Bücher, die zunächst einmal den Anspruch sabotieren, Führung lasse sich durch Instrumente, Checklisten, Modelle und Erfolgsgeschichten überhaupt angemessen begreifen. Felix Freis *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster* gehört entschieden zur zweiten Sorte. Das Buch fragt nicht, wie Führungskräfte schneller, effizienter oder durchsetzungsstärker entscheiden. Es fragt fundamentaler: Wie frei sind Führungskräfte überhaupt in dem, was sie für ihr eigenes Denken halten?

Schon der Untertitel markiert den eigentlichen Schauplatz: nicht die Organisation, nicht der Markt, nicht die Strategie, sondern das «Bewusstseinsfenster». Frei interessiert sich für jenen begrenzten Ausschnitt psychischer Vorgänge, den wir bewusst wahrnehmen, sprachlich ordnen und nachträglich mit Gründen versehen können. Die leitende These ist ebenso einfach wie verstörend: Unsere Handlungsfreiheit ist nicht größer als unsere Entscheidungsfreiheit; diese wiederum ist nicht größer als unsere Denkfreiheit – und diese ist kleiner, als wir gewöhnlich annehmen. Das Buch will zeigen, «wie eng tatsächlich das Bewusstseinsfenster» gerade auch bei Führungskräften ist und was das für Führungsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Entscheidungsqualität bedeutet.

Damit setzt Frei bei einem Tabu des Managementdenkens an. Führungskräfte gelten, zumal in ihrem Selbstbild, als Personen, die abwägen, urteilen, entscheiden und handeln. Sie sammeln Fakten, bilden Hypothesen, prüfen Alternativen und wählen dann die beste Option. Frei bestreitet nicht, dass all dies vorkommt. Aber er relativiert die schöne Rationalitätserzählung. Zwischen Wahrnehmung und Urteil, zwischen Gefühl und Begründung, zwischen Entschluss und Handlung liegt ein schwer überschaubares Gelände aus Vorerfahrungen, Affekten, Selbstbildern, sozialen Erwartungen, inneren Abwehrmechanismen und nachträglichen Rationalisierungen. Das Bewusstsein ist dabei nicht der souveräne Regierungschef der Psyche, sondern eher deren Pressesprecher: Es tritt vor die Mikrofone und erklärt, warum entschieden wurde, was längst auf komplexeren Wegen zustande gekommen ist.

Besonders stark ist das Buch dort, wo es diesen Befund nicht kulturpessimistisch oder fatalistisch ausdeutet. Frei sagt nicht: Weil unser bewusstes Denken begrenzt ist, sind Freiheit und Verantwortung Illusionen. Er sagt vielmehr: Gerade wer die Begrenztheit des Bewusstseins ernst nimmt, kann seine Denkfreiheit erweitern. Freiheit entsteht nicht durch die naive Behauptung von Autonomie, sondern durch die Arbeit an den Bedingungen, unter denen man wahrnimmt, fühlt, deutet und entscheidet. Diese

Wendung macht das Buch anschlussfähig für die Praxis. Es ist kein neuropsychologischer Determinismus in Managementsprache, sondern ein Plädoyer für aufgeklärte Selbstskepsis.

Die Kapitelstruktur zeigt den Weg dieser Argumentation. Von der Frage «Die Gedanken sind frei?» führt Frei über Emotionen, Gefühle, Persönlichkeitsentstehung, Wirklichkeitskonstruktion, Kommunikation und den «Dämon des Denkens» hin zum Modell von «EvA und dem Bewusstseinsfenster» sowie zu den praktischen Konsequenzen für Führungsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Entscheidungsqualität. Schon diese Anlage verrät: Hier wird Führung nicht als Technik verstanden, sondern als psychologisch anspruchsvolle Form der Selbst- und Fremdbeziehung. Wer andere führen will, muss zunächst die eigenen inneren Verfahren der Wirklichkeitserzeugung besser verstehen.

Frei schreibt dabei nicht im Ton des akademischen Traktats, obwohl seine Argumentation unverkennbar wissenschaftlich unterfüttert ist. Der Autor bringt einen arbeits- und organisationspsychologischen Hintergrund mit; er studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik, promovierte an der Universität Bern, arbeitete am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich und ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Diese Doppelherkunft – Wissenschaft und Beratungspraxis – prägt das Buch. Es ist theoretisch ehrgeizig, aber nicht theorieverliebt; praxisnah, aber nicht flach; beratend, aber nicht anbiedernd.

Seine Pointe gewinnt *Denkfreiheit* auch aus dem Mut zur Zumutung. Der Leser wird nicht mit der tröstlichen Botschaft entlassen, es brauche nur mehr Mut, mehr Authentizität oder mehr Leadership. Frei verlangt mehr: die Bereitschaft, der eigenen Selbstbeschreibung zu misstrauen. Führungskräfte sollen sich nicht einfach fragen, ob sie die richtigen Entscheidungen treffen, sondern ob sie die inneren Voraussetzungen ihrer Entscheidungen überhaupt kennen. Was übersehe ich regelmäßig? Welche Gefühle lasse ich nicht als Erkenntnisquellen zu? Welche Begründungen benutze ich, um mich nicht verändern zu müssen? Wo halte ich meine Gewohnheiten für Überzeugungen? Wo verwechsle ich Rationalität mit der Fähigkeit, nachträglich elegante Gründe zu liefern?

Gerade darin liegt die Aktualität des Buches. In einer Managementkultur, die gern von Agilität, Transformation und Disruption spricht, erinnert Frei daran, dass das Schwerbeweglichste oft nicht die Organisation ist, sondern das Bewusstseinsfenster ihrer Entscheidungsträger. Wer immer nur innerhalb derselben inneren Ausschnitte sieht, wird auch mit neuen Methoden alte Muster reproduzieren. Das ist vielleicht die stillste, aber folgenreichste Botschaft dieses Buches: Veränderung beginnt nicht bei der nächsten Strategiepräsentation, sondern bei der Erweiterung dessen, was man überhaupt zu denken, zu fühlen und als Möglichkeit wahrzunehmen vermag.

Stilistisch bewegt sich Frei erfreulich weit weg vom modischen Managementjargon. Das Buch braucht keine «best practices», keine heroischen CEO-Anekdoten und keine angelsächsischen Formelwörter, um Wirkung zu erzielen. Stattdessen arbeitet es mit

prägnanten Bildern, klaren Zuspitzungen und einem gelegentlich ironischen Blick auf die Selbstgewissheit professioneller Entscheider. Der im Umfeld des Buches zitierte Satz Bertrand Russells – die meisten Menschen würden eher sterben als denken, und tatsächlich täten sie es – ist dafür mehr als ein dekoratives Motto. Er benennt die Zumutung des ganzen Unternehmens: Denken ist nicht das, was ohnehin geschieht, sobald man den Mund öffnet oder ein Meeting leitet. Denken ist Arbeit gegen die Trägheit der eigenen inneren Routinen.

Natürlich kann man fragen, ob der Begriff «Denkfreiheit» nicht eine fast zu schöne Klammer bildet. Denn vieles, was Frei beschreibt, betrifft nicht nur Denken im engeren Sinn, sondern Wahrnehmen, Fühlen, Erinnern, Kommunizieren und Handeln. Aber gerade diese Ausweitung ist produktiv. Das Buch zeigt, dass Denken nie rein kognitiv ist. Es ist eingebettet in leibliche, emotionale, biografische und soziale Zusammenhänge. Wer Denkfreiheit sagt, muss deshalb mehr meinen als die Fähigkeit, Argumente zu prüfen. Gemeint ist die Beweglichkeit der ganzen Person im Umgang mit Wirklichkeit.

Denkfreiheit ist damit ein ungewöhnliches Führungsbuch: weniger Ratgeber als Spiegel, weniger Werkzeugkasten als Denkraum. Sein Nutzen besteht nicht darin, dass man nach der Lektüre zehn sofort anwendbare Tricks besitzt. Sein Nutzen besteht darin, dass man den eigenen Tricks weniger leicht aufsitzt. Für Führungskräfte, Beraterinnen, Coaches und alle, die sich mit Entscheidungsqualität beschäftigen, ist das erheblich mehr wert. Denn die Qualität von Entscheidungen hängt nicht nur davon ab, welche Informationen verfügbar sind. Sie hängt auch davon ab, welches Bewusstseinsfenster überhaupt offen steht.

Felix Frei hat ein Buch geschrieben, das Führungskräfte nicht größer macht, als sie sind – und sie gerade dadurch ernst nimmt. Es schützt vor der Selbstüberschätzung des bewussten Denkens, ohne die Möglichkeit persönlicher Entwicklung preiszugeben. Wer bereit ist, sich von diesem Buch irritieren zu lassen, wird nachher vielleicht nicht bequemer führen. Aber vermutlich wacher. Und das ist in der Führung mehr, als viele Programme versprechen können.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.

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.

2016 – Hierarchie

Rezension

Felix Freis *Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts* ist ein Buch gegen eine Selbstverständlichkeit. Es nimmt sich eines Organisationsprinzips an, das in Unternehmen so alltäglich, so eingeübt und so tief in die Sprache des Managements eingelassen ist, dass es kaum mehr als erklärungsbedürftig erscheint: Hierarchie. Frei bestreitet dabei nicht, dass Hierarchie historisch ein Erfolgsrezept war. Gerade das macht seine Argumentation interessant. Er schreibt nicht aus der Pose des egalitären Romantikers, sondern aus der Erfahrung des Arbeits- und Organisationspsychologen, der lange genug gesehen hat, wie Unternehmen funktionieren – und wie sie sich selbst missverstehen. Seine These lautet zugespitzt: Formale Hierarchie war nützlich, vielleicht sogar notwendig; aber als leitendes Organisationsprinzip hat sie im Zeitalter der Digitalisierung ausgedient. An ihre Stelle müsse Eigenverantwortung in fluiden, vernetzten, selbstführenden Organisationen treten.

Schon im Vorwort macht Frei klar, dass er kein wissenschaftliches Buch im engeren Sinn vorlegen will. Er nennt es ein «Protokoll von Werkstattreflexionen» – eine treffende Selbstbeschreibung. Der Text entwickelt seine Gedanken essayistisch, assoziativ, oft pointiert, manchmal polemisch, aber nie bloß modisch. Er knüpft an frühere Überlegungen zur fluiden Organisation an und identifiziert die formale Hierarchie als das Hindernis, das dieser neuen Organisationsform im Wege steht. Wichtig ist dabei eine Unterscheidung, die das ganze Buch trägt: Frei kritisiert nicht jedes Oben und Unten, nicht jedes Gefälle von Erfahrung, Können, Autorität oder Charisma. Was er angreift, ist die formale, personelle Über- und Unterstellung als dauerhaftes Grundmuster unternehmerischer Organisation.

Die Stärke des Buches liegt zunächst in seiner Entzauberung des Selbstverständlichen. Frei fragt, warum die demokratische und individualistische Moderne ausgerechnet vor den Toren der Unternehmen haltmacht. In der politischen und privaten Welt gilt Selbstbestimmung als hohes Gut; im Betrieb hingegen erscheint es selbstverständlich, dass jemand «oben» entscheidet und andere «unten» ausführen. Besonders scharf analysiert Frei die moderne Verkleidung von Gehorsam: Nicht mehr der direkte Befehl steht im Vordergrund, sondern Zielvereinbarung, Commitment, Loyalität, Compliance und Identifikation. Das ist für ihn keine wirkliche Autonomie, sondern eine raffiniertere Form der Heteronomie: Man soll nicht nur tun, was andere wollen, sondern auch noch wollen, was andere wollen.

Frei ist am besten, wo er die psychologischen Nebenwirkungen der Hierarchie beschreibt. Hierarchie schafft Klarheit, Orientierung und Entscheidungsfähigkeit – das bestreitet er nicht. Aber sie erzeugt auch Abhängigkeit, Infantilisierung, Machtmissbrauch und die bequeme Vermeidung eigener Verantwortung. Der

Vorgesetzte darf entscheiden, muss aber nicht immer wirklich führen; der Unterstellte darf klagen, gehorchen und Verantwortung delegieren. Daraus entsteht jene Kollusion, in der beide Seiten Vorteile finden: oben die Macht, unten die Entlastung. Freis Pointe lautet: Viele Probleme, die Management und HR später durch Kulturprogramme, Führungstrainings und «Empowerment» reparieren wollen, werden durch die hierarchische Grundstruktur selbst erst mitproduziert.

Besonders überzeugend ist die begriffliche Arbeit des Buches. Frei unterscheidet Hierarchie, Hierarchisieren, Macht, Verantwortung und Führung. Diese Differenzierungen schützen ihn vor dem naheliegenden Missverständnis, er wolle jede Ordnung abschaffen. Nein: Organisieren heißt weiterhin, Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungswege zu klären. Aber diese Klärung muss nicht in einer dauerhaften personellen Unterstellung bestehen. Entscheidend ist der Wechsel von der Frage «Wer steht über wem?» zur Frage «Welche Aufgabe braucht welche Rolle, welche Kompetenz, welche Spielregel?» Damit verschiebt sich der Blick vom Organigramm auf Prozesse, Netzwerke und Sinn.

Der zweite große Argumentationsbogen verbindet diese Kritik mit der Digitalisierung. Frei versteht Digitalisierung nicht bloß als technische Modernisierung, sondern als tiefgreifende Veränderung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Kundenbeziehungen. Datengetriebenes Arbeiten unterläuft die alte «stufengerechte» Informationsverteilung: Daten müssen dort verfügbar sein, wo sie gebraucht werden, nicht dort, wo der Status sitzt. Zugleich verlangt individualisierte Kundenorientierung bewegliche Kleinstnetzwerke, die sich rasch bilden, verändern und wieder auflösen können. Feste Organigramme werden unter solchen Bedingungen eher zum Hindernis als zur Hilfe.

An die Stelle der formalen Hierarchie setzt Frei eine fluide, vernetzte Organisation. Diese besteht nicht aus atomisierten Einzelkämpfern, sondern aus Kleinstnetzwerken, die in größere Netzwerke eingebettet sind. Ihr gemeinsamer Bezugspunkt ist der Sinn der Organisation – Frei nennt ihn den Polarstern –, der Orientierung gibt, ohne Befehl zu sein. Hinzu kommen Rollen, Spielregeln und die Bereitschaft, Regeln immer wieder auszuhandeln. Der Autor weiß, dass dies anstrengender ist als die alte Ordnung. Gerade deshalb klingt sein Loblied auf Eigenverantwortung nicht naiv. Eigenverantwortung ist bei ihm keine Managementparole, mit der man Verantwortung nach unten abschiebt, sondern ein anspruchsvolles Reifeprogramm: Wer Hierarchie abbaut, muss Menschen nicht weniger, sondern mehr zumuten.

Ein reizvolles Strukturelement des Buches sind die Intermezzi mit Aussagen jüngerer Führungskräfte. Sie verhindern, dass der Text ganz in der Stimme des Autors aufgeht. Die Interviewpassagen zeigen Ambivalenzen: Hierarchie gibt Sicherheit, Orientierung und Schutz; zugleich hemmt sie Eigeninitiative, Kommunikation und sachgerechte Priorisierung. Gerade weil Frei diese Stimmen zunächst unkommentiert stehen lässt, entsteht ein realitätsnaher Resonanzraum. Die Praxis widerspricht der Theorie nicht einfach; sie zeigt, warum der Abschied von Hierarchie so schwerfällt. Viele wollen

Eigenverantwortung – aber ebenso viele wollen im entscheidenden Moment doch jemanden, der entscheidet.
Die Schwäche des Buches liegt in seiner Lust an der Zuspitzung. Frei formuliert oft so klar, dass der Widerspruch fast automatisch erwacht. Ist formale Hierarchie wirklich am Ende – oder wird sie sich eher verändern, abschwächen, modularisieren, mit Netzwerken überlagern? Sind große, regulierte Organisationen ohne stabile Verantwortungsarchitektur tatsächlich denkbar? Der Autor kennt solche Einwände, aber er räumt ihnen nicht immer den Raum ein, den skeptische Leserinnen und Leser erwarten könnten. Auch bleibt die empirische Basis bewusst begrenzt. Wer ein systematisches organisationswissenschaftliches Werk sucht, wird sich an der essayistischen Form stoßen. Wer hingegen eine kluge, erfahrungsgesättigte Provokation sucht, wird genau darin den Wert des Buches sehen.
Stilistisch ist *Hierarchie* lebendig, bilderreich und erfreulich unakademisch. Frei schreibt mit Witz, mit gelegentlicher Schärfe und mit einer spürbaren Abneigung gegen Management-Euphemismen. Seine Sprache ist nicht neutral, sondern engagiert. Das passt zum Gegenstand: Ein Buch, das eine «heilige Ordnung» säkularisieren will, darf nicht bloß verwalten, es muss entweihen. Besonders gelungen ist das Umschlagen der Kritik in eine positive Vision: Abzuschaffen sei nicht jede Differenz, sondern die formale Hierarchie als leitendes Prinzip; an ihre Stelle sollen Prozess- und Netzwerkdenken auf der Basis der Eigenverantwortung aller treten.
So ist *Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts* weniger ein Handbuch für die hierarchiefreie Organisation als ein Denk- und Störbuch. Es zwingt dazu, die Kosten eines scheinbar bewährten Prinzips neu zu berechnen. Vielleicht ist Hierarchie nicht schon verschwunden; vielleicht wird sie auch länger überleben, als Frei es ihr zugesteht. Aber nach der Lektüre fällt es schwerer, sie weiterhin für natürlich, alternativlos oder harmlos zu halten. Genau darin liegt die Leistung dieses Buches: Es erklärt nicht nur, warum Hierarchie einmal erfolgreich war, sondern warum ihr Erfolg selbst zum Problem geworden sein könnte.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.

2017 – Verantwortung

Verantwortung ohne Ausrede

Zu Felix Frei: *Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage*

Es gibt Bücher, die einen Begriff erklären wollen. Und es gibt Bücher, die einen Begriff so lange umkreisen, bis er seine bequeme Selbstverständlichkeit verliert. Felix Freis *Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage* gehört zur zweiten Kategorie. Schon im Vorwort kündigt der Autor an, keine abschließende Definition von Verantwortung liefern zu wollen. Stattdessen wählt er ein «planetarisches» Vorgehen: Elf Kapitel ziehen ihre Bahnen um das Zentrum des Themas, nicht um es endgültig festzunageln, sondern um seine Gravitation erfahrbar zu machen. Verantwortung, so die Grundbewegung des Buches, ist weniger ein sauber definierbarer Gegenstand als eine Lebens- und Organisationswirklichkeit, der man sich nicht folgenlos entziehen kann.

Der Untertitel — *Eine Entscheidungsfrage* — ist dabei alles andere als bloß eine griffige Formel. Er benennt den harten Kern des Buches. Verantwortung gibt es nur dort, wo entschieden werden kann und entschieden werden muss. Wer keine Wahl hat, trägt allenfalls Lasten, Pflichten oder Folgen, aber nicht im eigentlichen Sinn Verantwortung. Umgekehrt ist jede echte Entscheidung mit Verantwortung imprägniert: Man wählt eine Möglichkeit und verwirft andere. Dass Frei dem Buch ein längeres Zitat Viktor Frankls voranstellt, ist deshalb programmatisch. Verantwortung erscheint hier als etwas «Furchtbares» und zugleich «Herrliches»: furchtbar, weil jede Entscheidung Möglichkeiten vernichtet; herrlich, weil sie Wirklichkeit schafft.

Frei nähert sich dem Thema aus der Perspektive des Arbeits- und Organisationspsychologen, aber das Buch ist mehr als Managementliteratur. Es ist eine begriffskritische, organisationspsychologische und zugleich anthropologische Untersuchung. Sein Ausgangspunkt liegt in der Erfahrung moderner Unternehmen: Hierarchien verlieren unter den Bedingungen von Digitalisierung, Komplexität und Agilitätsansprüchen ihre frühere Steuerungskraft. Netzwerkartige Organisationsformen brauchen Menschen, die Verantwortung nicht nur formal zugeschrieben bekommen, sondern sie tatsächlich wahrnehmen — für ihre Rolle, ihr Tun und ihr Lassen. Verantwortung einzufordern sei das eine, ihre Voraussetzungen zu verstehen und zu schaffen aber etwas ganz anderes. Genau hier setzt das Buch an.

Besonders stark ist das erste Kapitel, weil Frei dort einen heute allgegenwärtigen Begriff demontiert: «Eigenverantwortung». Was zunächst harmlos oder sogar emanzipatorisch klingt, erweist sich bei näherem Hinsehen als kontaminiert. In Unternehmen, so Freis Beobachtung, wird «Eigenverantwortung» meist nach unten adressiert. Oben spricht man von Verantwortung, unten von Eigenverantwortung. Oben wird Verantwortung übertragen, unten wird Eigenverantwortung abverlangt. Der Unterschied ist nicht bloß

sprachlich. Er verrät ein Machtgefälle. Wer «Eigenverantwortung» fordert, meint oft nicht Entscheidungsspielraum, sondern vorauseilenden Gehorsam. Man soll selbstständig handeln, aber bitte so, wie es der Vorgesetzte an gleicher Stelle getan hätte. In dieser Logik wird der Begriff zur Führungswaffe: unausgesprochene Erwartungen werden moralisiert, statt als Führungsaufgabe geklärt zu werden.
Das ist eine der präzisesten Diagnosen des Buches. Frei zeigt, dass Verantwortung immer einen Janus-Charakter hat: Es gibt die subjektive Seite — wofür halte ich mich verantwortlich? — und die objektive beziehungsweise soziale Seite — wofür halten andere mich verantwortlich? Diese beiden Seiten decken sich selten vollständig. Gerade in hierarchischen Organisationen entstehen daraus Konflikte, weil Verantwortung oft nicht ausgehandelt, sondern stillschweigend unterstellt wird. Das Buch macht damit deutlich: Verantwortungsverhältnisse sind keine Naturgegebenheiten. Sie müssen geklärt, besprochen, begrenzt, zugemutet und ermöglicht werden.
Sehr anschaulich wird dies im zweiten Kapitel, in dem Frei Verantwortung metaphorisch als Materie denkt: Was weg ist, ist weg. Wer einem anderen Verantwortung abnimmt, darf sich nicht wundern, wenn dieser sie nicht mehr übernimmt. Der mikromanagende Chef, der in jede Folie, jeden Titel, jede Formulierung eingreift, entzieht nicht nur Kontrolle, sondern auch Verantwortungsgefühl. Die Folge ist jenes fatale «Kopfzerbrechen» über den Kopf des Chefs: Mitarbeitende fragen nicht mehr, was sachlich richtig wäre, sondern was «ER» wohl wolle. Damit verschwindet Verantwortung nicht einfach; sie verlagert sich in eine unproduktive Ersatzform. Man fühlt sich nicht mehr für die Sache verantwortlich, sondern für die korrekte Antizipation fremder Erwartungen.
Das Buch lebt von solchen Beobachtungen. Frei argumentiert nicht abstrakt aus dem Seminarraum heraus, sondern aus langer Erfahrung mit Organisationen, Führungskräften, Mitarbeitenden, Projekten und ihren allzu menschlichen Vermeidungsstrategien. Die Kapitelüberschriften zeigen die Spannweite: Es geht um patronale Muster oben und infantile Reaktionen unten, um die verführerischen Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen, um die Frage, wer eigentlich die Fragen stellt, um Atomisierung, Menschenbilder, Entwicklung, Überforderung und schließlich um ein praktisches «Projekt V». Das Inhaltsverzeichnis allein zeigt, dass Verantwortung hier nicht als Tugendwort behandelt wird, sondern als komplexes Geflecht aus Sprache, Macht, Rolle, Reife, Struktur und sozialer Erwartung.
Besonders sympathisch ist Freis Skepsis gegenüber einfachen Lösungen. Er weiß, dass man Verantwortung nicht per Appell erzeugt. Man kann sie nicht anordnen wie eine Prozessvorgabe und nicht in Leitbilder schreiben, bis sie entsteht. Verantwortung braucht Entscheidungsspielraum, aber Entscheidungsspielraum allein genügt nicht. Sie braucht auch Reife, Mut, Perspektivenübernahme, Gemeinsinn und die Fähigkeit, Überforderung nicht sofort als Zumutung abzuwehren. Deshalb ist Freis Formel «Entwicklung von Verantwortung gleich Chance plus Überforderung» treffend. Verantwortung wächst nicht im Schonraum, aber auch nicht in der Überlastung. Sie

entsteht dort, wo Menschen mehr zugetraut bekommen, als sie bereits routiniert können — aber nicht so viel, dass sie nur noch ausweichen, kompensieren oder scheitern.

In seinem praktischen Kapitel «Projekt V» vermeidet Frei wiederum den Fehler, aus seiner Analyse ein Rezeptbuch zu machen. Er bietet eher einen Steinbruch als ein Programm. Unternehmen, die Verantwortung stärken wollen, sollen nicht zuerst an den Charakteren ihrer Mitarbeitenden herumschrauben, sondern am Milieu: an Rollen, Spielräumen, Dialogformen, Widerspruchstoleranz, Entscheidungsarchitekturen. Das ist klug, weil es Verantwortung weder psychologisiert noch bürokratisiert. Sie ist weder bloß eine Persönlichkeitseigenschaft noch bloß eine Frage formaler Zuständigkeit. Sie entsteht im Zusammenspiel von Person und Organisation.

Stilistisch ist *Verantwortung* typisch Frei: pointiert, gelegentlich polemisch, erfahrungsnah, mit Lust an der begrifflichen Unterscheidung. Der Text ist nicht akademisch schwerfällig, aber auch nicht populärwissenschaftlich geglättet. Er denkt laut, manchmal suchend, manchmal zugespitzt, oft aphoristisch verdichtet. Die «Gezwitscher» am Ende der Kapitel lockern die Argumentation auf und bringen Kerngedanken in eine beinahe plakatfähige Form. Das passt zum Buch, weil Verantwortung hier nicht nur systematisch, sondern auch kommunikativ verstanden wird: als etwas, das im Reden, Fragen, Zuschreiben und Aushandeln überhaupt erst Gestalt gewinnt.

Kritisch ließe sich allenfalls einwenden, dass der Text gelegentlich mehr umkreist als zuspitzt. Wer eine klare Definition, ein Modell mit vier Quadranten oder eine sofort implementierbare Checkliste erwartet, wird ungeduldig werden. Doch diese Erwartung wäre gerade Teil des Problems, das Frei beschreibt. Verantwortung ist kein Tool. Sie ist auch kein Management-Modewort, das man in eine Organisation hineinrollen kann. Die kreisende, essayistische Form entspricht deshalb dem Gegenstand. Das Buch will nicht verführen durch Einfachheit, sondern sensibilisieren für Komplexität.

Seine größte Leistung besteht darin, Verantwortung aus zwei falschen Vereinfachungen zu befreien. Die eine lautet: Verantwortung sei Sache des Einzelnen; wer sie nicht übernehme, sei eben unreif, bequem oder charakterlich schwach. Die andere lautet: Verantwortung sei Sache der Organisation; wenn Rollen, Prozesse und Zuständigkeiten nur sauber beschrieben seien, werde sie schon entstehen. Frei zeigt: Beides stimmt nicht. Verantwortung braucht den einzelnen Menschen — aber nicht als isoliertes Atom. Und sie braucht Organisation — aber nicht als Ersatz für persönliches Verantwortungsgefühl.

Am Ende bleibt ein Gedanke, der weit über Unternehmen hinausreicht: Verantwortung ist nicht dort am lebendigsten, wo am lautesten nach Verantwortlichen gerufen wird. Im Gegenteil. Je weniger Verantwortung tatsächlich empfunden und gelebt wird, desto schneller zeigt man auf andere: Politiker, Manager, Chefs, Mitarbeitende, den Staat, die Gesellschaft. Frei hält dagegen: Jeder Mensch hat an seinem Tun und Lassen einen

eigenen Anteil. Diesen Anteil zu sehen, anzunehmen und in Entscheidungen zu übersetzen, ist der Kern der Verantwortung.

Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage ist damit ein anspruchsvolles, aber sehr zugängliches Buch über einen abgegriffenen Begriff, der nach der Lektüre wieder scharf wird. Es ist besonders lesenswert für Führungskräfte, Organisationsentwicklerinnen, Berater, Personalverantwortliche — aber ebenso für alle, die sich nicht länger mit der bequemen Formel zufriedengeben wollen, irgendjemand anderes sei zuständig. Verantwortung, zeigt Felix Frei, beginnt nicht mit der Suche nach Schuldigen. Sie beginnt mit der Frage: Was ist hier mein Anteil — und welchen Entscheidungsspielraum nutze ich?

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.

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.

2019 – Böse Worte

Rezension zu Felix Frei: «Böse Worte»

Man soll Wörter nicht unterschätzen. Sie können erhellen, verschleiern, verführen, disziplinieren, entlasten, erniedrigen, ermächtigen. In Organisationen tun sie all dies oft gleichzeitig. Wer je in einer Führungssitzung, einem Strategieworkshop oder einer sogenannten Townhall-Veranstaltung gesessen hat, weiß, dass Managerworte selten nur Wörter sind. Sie sind Losungen, Abwehrzauber, Rangsignale, Beruhigungspillen, Kampfbegriffe und Nebelpetarden. Felix Freis schmales Buch **«Böse Worte»** widmet sich genau diesem Vokabular — und zwar mit der Methode der sprachkritischen Vivisektion.

Das Buch geht auf eine Kolumnenreihe zurück, die Frei 2018 in der *Zentralschweiz am Sonntag* und der *Ostschweiz am Sonntag* publizierte. Zweiundzwanzig Texte wurden für den Band überarbeitet, drei weitere kamen hinzu; ergänzt wird die Sammlung durch einen abschließenden Essay über Worte, Management und Führung. Bereits im Vorwort stellt Frei klar, dass nicht die Wörter selbst böse seien, sondern seine «durch Erfahrung geprägte, bissige Auseinandersetzung» mit ihrer zeitgeistigen Verwendung. Genau darin liegt der Reiz des Buchs: Es ist kein Wörterbuch der verbotenen Begriffe, sondern eine kleine Schule der begrifflichen Wachsamkeit.

Die Liste der verhandelten Wörter liest sich wie ein Best-of moderner Unternehmensrhetorik: «Agil», «Herausforderungen», «Kompetenzen», «Purpose», «Diversity», «Authentisch», «Werte», «Talente», «Kundenorientierung», «Disruptiv», «Leistung», «Team», «Unternehmerisch», «Ehrlich», «Eigenverantwortung», «Change», «Humankapital», «Compliance», «Leader», «Kultur». Man könnte diese Begriffe ohne Weiteres auf eine PowerPoint-Folie setzen und hätte damit bereits den semantischen Grundbestand vieler Strategietagungen beisammen. Frei aber tut das Gegenteil dessen, was dort geschieht: Er nimmt den Wörtern ihren Glanz, indem er sie beim Wort nimmt.

Das erste Kapitel, «Agil», gibt den Ton vor. Wer «agil» sagt, so Freis Pointe, soll bloß nicht «beweglich» sagen, denn dann könnten die Leute vorschnell meinen, verstanden zu haben, worum es geht. Der Witz ist nicht bloß Wortspielerei. Er zielt auf einen zentralen Mechanismus der Managementsprache: Je unbestimmter ein Begriff ist, desto wirksamer kann er als Herrschaftsinstrument funktionieren. Wer definiert, bindet sich. Wer schillern lässt, bleibt überlegen. «Agilität» wird so vom vernünftigen Anspruch auf Anpassungsfähigkeit zur Trumpfkarte gegen Einwände. Wer widerspricht, ist eben nicht agil genug.

Ähnlich verfährt Frei mit «Herausforderungen». Probleme haben in der Managerwelt einen schlechten Ruf; sie riechen nach Defekt, Schuld und Mühe. Herausforderungen

dagegen klingen sportlich, heroisch, karriereförderlich. Das Problem wird nicht gelöst, sondern umbenannt — und schon ist der Chef nicht mehr mit einem Missstand konfrontiert, sondern mit einer Gelegenheit, sich als Meister der Lage zu zeigen. In solchen Passagen ist Frei besonders stark: Er zeigt, wie Sprache Verantwortung verschieben kann. Wer ein Problem zur Herausforderung adelt, hat es nicht zwingend verstanden, aber bereits rhetorisch domestiziert.

Das Buch lebt von dieser wiederkehrenden Bewegung: Ein scheinbar positiver Begriff wird nicht einfach abgelehnt, sondern auf seinen Gebrauch hin befragt. «Purpose» etwa ist bei Frei nicht deshalb verdächtig, weil Sinn in der Arbeit unwichtig wäre. Im Gegenteil: Gerade weil Sinn wichtig ist, wirkt seine künstliche Herstellung so fragwürdig. Wenn der Sinn nicht in der Arbeit, im Produkt, in der Aufgabe oder in der Beziehung zum Kunden liegt, hilft es wenig, ihn nachträglich in englischer Verpackung zu deklarieren. Freis trockenes Gegenmittel lautet: Man könnte es gelegentlich mit der Wahrheit versuchen. Unternehmen sind da, um für andere und für sich selbst Geld zu verdienen. Das ist nicht erhebend, aber redlich.

Besonders gelungen ist das Kapitel über «Authentisch». Hier attackiert Frei eine der beliebtesten Zumutungen zeitgenössischer Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte sollen authentisch sein, echt, unverstellt, ganz sie selbst. Frei dreht den Begriff um: Führung ist nicht einfach die Entäußerung der ganzen Person, sondern eine Rolle, die professionell gespielt werden muss. Der Vergleich mit dem Schauspieler, der Hamlet nicht dadurch gut spielt, dass er privat möglichst unverstellt Familienvater bleibt, ist treffend. Authentizität kann zur Ausrede werden: Ich bin halt ein Stinkstiefel, aber wenigstens ein echter. Frei erinnert dagegen daran, dass Führung nicht Selbstdarstellung, sondern Rollenverantwortung ist.

Auch in den Kapiteln «Diversity», «Werte» und «Kundenorientierung» zeigt sich, dass Freis Polemik nicht platt ist. Er bestreitet nicht den Wert von Vielfalt, Werten oder Kundenbezug. Er wendet sich vielmehr gegen die rituelle Selbstimmunisierung, die mit solchen Begriffen einhergeht. Diversity ist erst dann mehr als ein demografisches Tableau, wenn unterschiedliche Meinungen tatsächlich produktiv ausgetragen werden können. Werte sind nur dann Werte, wenn ihre Befolgung etwas kostet. Und Kundenorientierung erkennt man nicht an ihrer Häufigkeit in Leitbildern, sondern an den Früchten — also an der Erfahrung der Kunden selbst. Gerade diese Passagen machen deutlich, dass Frei kein Zyniker ist. Er verteidigt die Sache gegen ihr Etikett.

Der Ton des Buchs ist scharf, oft boshaft, gelegentlich kalauernd, aber fast immer kontrolliert. Zwischen die Kolumnen sind Zitate aus Fußball und Politik gesetzt — Lothar Matthäus, Helmut Kohl, George W. Bush, Joschka Fischer und andere liefern unfreiwillige Sprachkomik. Diese Einsprengsel erfüllen mehr als eine dekorative Funktion. Sie weiten das Thema: Nicht nur Manager reden schief. Sprache ist überall gefährdet, wo Sprecher mehr wollen, als sie sagen können, oder weniger sagen wollen, als sie meinen. Die Fußballer- und Politikerzitate sind deshalb keine bloße Klamaukspur, sondern ein heiterer Echoraum des Hauptthemas.

Manchmal allerdings ist Freis Polemik so treffsicher, dass man sich fast mehr Widerstand gewünscht hätte. Die Kolumnenform verlangt Kürze, Pointe, Punchline. Das bekommt dem Buch gut, weil es Tempo erzeugt. Aber es führt auch dazu, dass manche Begriffe eher seziert als wirklich zu Ende diskutiert werden. Gerade bei Themen wie Diversity, Compliance oder Eigenverantwortung ließe sich gewiss mehr Ambivalenz entfalten. Doch wäre das vermutlich ein anderes Buch geworden: breiter, vorsichtiger, langweiliger. «Böse Worte» will nicht abwägen, bis die Pointe verendet. Es will stören. Und es stört produktiv.

Der abschließende Essay «Worte, Worte, Worte» gibt dem Band dann noch einmal ein theoretischeres Fundament. Frei reflektiert hier, dass Führungskräfte oft naiv glauben, sie hätten etwas «klipp und klar» gesagt, obwohl Kommunikation nie so eindeutig funktioniert. Worte werden durch Ton, Gestik, Kontext und vor allem durch Taten beglaubigt oder dementiert. Entscheidend ist für Frei, dass Führung nicht durch Kommunikation allein geschieht, sondern durch Entscheide — und zwar durch deren faktische Wirkung, nicht durch die dahinter behauptete Absicht. Zugleich betont er, dass Wandel in Organisationen auch Wandel der Sprachspiele bedeutet: Neue Wirklichkeiten brauchen neue Redeweisen, aber solche Redeweisen können auch Voodoo-Begriffe werden, die Wirklichkeit nur beschwören.

Am stärksten ist dieser Essay dort, wo Frei die Professionalisierung der Unternehmenskommunikation zugleich anerkennt und kritisiert. Natürlich ist es sinnvoll, dass Kommunikation sorgfältig geschieht. Aber wenn jede Verlautbarung so lange geglättet, gebrieft und juristisch entschärft wird, bis keine Substanz mehr übrig bleibt, wird Sprache wirkungslos. Frei vergleicht solche Kommunikation mit homöopathischen Mitteln: so verdünnt, dass nichts mehr drin ist. Das ist böse, aber es sitzt. Führungskräfte, so Freis Forderung, dürfen sich durch Kommunikationsprofis nicht entmündigen lassen. Sie müssen selbst stimmig, glaubwürdig und sachlich verantwortlich sprechen können.

Damit wird rückblickend klar, dass die einzelnen Kolumnen mehr sind als ein Kabinettstückchen gegen Managementsprech. Sie kreisen um eine ethische Frage: Wie redlich ist die Sprache der Führung? Wer «Eigenverantwortung» sagt, meint vielleicht Freiheit — oder bloß die Delegation von Risiken. Wer «Change» sagt, meint vielleicht notwendige Veränderung — oder die Unfähigkeit, etwas stabil gut zu machen. Wer «Humankapital» sagt, verrät vielleicht mehr über sein Menschenbild, als ihm lieb ist. Wer «Kultur» sagt, sollte wissen, ob er gelebte Praxis meint oder nur die Tapete für unangenehme Strukturfragen.

«Böse Worte» ist deshalb ein kleines Buch mit beträchtlichem Nachhall. Es eignet sich als Geschenk für Führungskräfte, Berater, HR-Leute und Kommunikationsverantwortliche — allerdings nur für solche mit Humor und der Bereitschaft zur Selbstbeschädigung. Denn man liest diese Texte nicht, ohne sich gelegentlich ertappt zu fühlen. Fast jeder, der sich im Organisationsleben bewegt, hat solche Wörter schon benutzt, wahrscheinlich sogar mit besten Absichten. Frei macht

einem diese Absichten nicht madig. Aber er zwingt dazu, genauer zu prüfen, was aus ihnen sprachlich geworden ist.

Das Buch ist am Ende kein Plädoyer für Sprachaskese. Niemand soll künftig schweigend führen. Aber wer führt, soll wissen, dass Worte nicht unschuldig sind. Sie können klären oder vernebeln, Verantwortung übernehmen oder verschieben, Denken ermöglichen oder ersetzen. Felix Frei hat darüber ein witziges, scharfes, sehr schweizerisch trockenes und zugleich erstaunlich ernstes Buch geschrieben. Seine Bosheit ist keine Laune, sondern eine Form der Aufklärung. Genau deshalb tun diese bösen Worte gut.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.

Gesamtwürdigung der sechs Bücher durch Claude

Untitled Attachment

Felix Frei

Eine gesamthafte Würdigung seines wissenschaftlichen und beratenden Schaffens

Auf Basis der sechs Bücher: Denkfreiheit (2014) · Im Fluss (2014) · Hierarchie (2016) · Verantwortung (2017) · Aufbruch zu Autonomie (2018) · Böse Worte (2019)

I. Person und Werk: Ein Gelehrter zwischen Theorie und Praxis

Felix Frei gehört zu den profiliertesten Arbeits- und Organisationspsychologen des deutschsprachigen Raums. Studiert hat er Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich, promoviert an der Universität Bern. Von 1977 bis 1987 arbeitete er am renommierten Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, war zeitweise Vertretungsprofessor an der Universität Bremen und lehrte an mehreren Universitäten – Basel, Bern, Bremen, Zürich – Arbeits- und Organisationspsychologie. 1987 gründete er die AOC Unternehmensberatung Zürich mit, der er bis heute als Partner angehört.

Diese Doppelrolle – Wissenschaftler und Praktiker, Akademiker und Berater – prägt sein gesamtes schriftstellerisches Werk. Er schreibt nicht vom Schreibtisch aus über die Welt der Organisationen, sondern aus Jahrzehnten unmittelbarer Erfahrung mit Führungskräften, Change-Projekten, Coachings und Beratungsmandaten in Grossunternehmen und KMU gleichermassen. Mehr als drei Jahrzehnte Feldarbeit in der Führungsentwicklung bilden das Substrat, aus dem seine Bücher schöpfen.

Das Werk, das hier gewürdigt werden soll, umfasst sechs Bücher aus dem Zeitraum 2014 bis 2019 – allesamt beim Pabst Science Publishers erschienen. Sie lassen sich

nicht als isolierte Einzeltitel lesen, sondern als Teile eines kohärenten, aufeinander aufbauenden Gedankengebäudes: Denkfreiheit (2014), Im Fluss (2014), Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts (2016), Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage (2017), Aufbruch zu Autonomie (2018) und Böse Worte (2019).

II. Der rote Faden: Autonomie als leitendes Menschenbild

So unterschiedlich die Themen der einzelnen Bücher auf den ersten Blick erscheinen mögen – vom Unbewussten des Denkens über Hierarchiekritik bis zur Sprachanalyse von Managerbegriffen –, so durchzieht sie doch ein einziger, konsequent verfolgter roter Faden: die Überzeugung, dass Menschen das Recht und die Fähigkeit besitzen, ihr berufliches und persönliches Handeln in weitestgehender Autonomie zu gestalten. Dieses Menschenbild ist bei Frei nicht Axiom, sondern Ergebnis psychologischer, organisationstheoretischer und gesellschaftspolitischer Überlegungen.

Der Ausgangspunkt ist erkenntnistheoretisch-psychologisch: In «Denkfreiheit» zeigt Frei, wie begrenzt das Bewusstsein des Menschen tatsächlich ist, wie sehr unbewusste Prozesse, emotionale Bewertungen und eingelebte Persönlichkeitsmuster das Denken, Entscheiden und Handeln vorspuren. Das Verhältnis von Bewusstem zu Unbewusstem beziffert er – gestützt auf neurowissenschaftliche Forschung – mit etwa 1:1 000 000. Wer führt oder geführt wird, wer entscheidet oder beraten wird, operiert also auf einem Bewusstseinsfenster, das viel enger ist, als das selbstüberschätzende Ich wahrhaben möchte.

Von dieser Einsicht in die Grenzen des Individuums führt der Weg über die Diagnose des organisatorischen Wandels (Im Fluss) zu einer Kritik der institutionellen Bedingungen (Hierarchie) und schliesslich zu einer positiven Theorie der Verantwortung und der Autonomie. Das letzte der sechs Bücher, Böse Worte, ist gleichsam das satirische Coda dieses Gedankengangs: eine sprachkritische Abrechnung mit den Scheinbegriffen, mit denen das Management seine eigene Hilflosigkeit verdeckt.

III. Die Bücher im Einzelnen

3.1 Denkfreiheit (2014): Das Bewusstseinsfenster erweitern

«Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster» ist das theoretisch anspruchsvollste Buch des Corpus. Frei nähert sich der Psychologie des Entscheidens mit einem Modell, das Schritt für Schritt entwickelt und verkompliziert wird – bewusst gegen den modischen Vereinfachungsdrang. Emotionen und Gefühle, Persönlichkeitsstrukturen, kommunikative Engpässe und unbewusste Muster des Wahrnehmens und Bewertens werden systematisch als limitierende Faktoren des bewussten Denkens und Entscheidens dargestellt.

Das zentrale Bild ist treffend: Die menschliche Psyche gleiche einem grossen Parlament, in dem das Bewusstsein nur einen einzigen Abgeordneten stellt – und dennoch meint, es habe allein entschieden, sobald ein Beschluss gefasst ist. Die praktische Konsequenz für Führungsentwicklung und Coaching ist, dass Einsicht allein kein hinreichendes Instrument der Verhaltensänderung sein kann: «Wer führt, sollte wissen, was in seinem Kopf vorgeht, bevor er meint, autonom zu entscheiden.»

Dieses Buch ist eine Pflichtlektüre für alle, die mit Führungskräfteentwicklung zu tun haben. Es sprengt den naiven Glauben, dass Appelle an die Vernunft Menschen zur Verhaltensänderung bringen, und ersetzt ihn durch ein differenziertes, empirisch gestütztes Bild des menschlichen Geistes.

3.2 Im Fluss (2014): Abschied vom Planned Change

Das zeitgleich erschienene «Im Fluss – Unbehagen am Change Management» ist ein essayistisches Buch von grosser Eleganz. In elf Facetten – je mit einem Leitbegriff wie «Wandel», «Lernen», «Scheitern», «Fortschritt» – dekonstruiert Frei das klassische Modell des geplanten Wandels. Der berühmte Lewinschen Dreischritt «Unfreeze – Move – Freeze» hatte seine Berechtigung in einer Zeit, als Wandel noch ein Projekt war, das von A nach B führte. Heute aber sind die Verhältnisse derart verflüssigt, dass es kein definierbares A und kein erreichbares B mehr gibt.

Frei diagnostiziert schonungslos, was er in 27 Jahren Beratungstätigkeit beobachtet hat: Manager als Kontrollillusion-Opfer, Berater als Beschleuniger statt Stabilisierer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Profis des «Kopf einziehens». Das Buch empfiehlt kein neues Patentrezept – es gibt keines –, sondern schlägt eine bescheidenere Haltung vor: die der Bricolage, des «Werkelnss an der Organisation» ohne falsche Heilsversprechen. Das ist intellektuelle Redlichkeit, die sich nicht viele Berater leisten.

3.3 Hierarchie (2016): Das Ende eines Erfolgsrezepts

«Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» ist das organisationspolitisch radikalste Buch Freis. Ausgehend von der Beobachtung, dass formale Hierarchie trotz vieler Demontage-Versuche nach wie vor das leitende Organisationsprinzip in Unternehmen ist, argumentiert er, dass dieses Prinzip im Zeitalter der Digitalisierung an sein Ende gelangt ist. Nicht weil Führung überflüssig würde – im Gegenteil, sie wird anspruchsvoller –, sondern weil die für maximale Agilität erforderliche Selbstorganisation von Netzwerken mit hierarchischer Unterstellung grundsätzlich unvereinbar ist.

Die gesellschaftstheoretische Provokation lautet: Warum macht die Demokratiebewegung vor den Toren der Unternehmen halt? Hierarchie infantilisiert, zeigt Frei: Wer erwachsene Menschen wie Kinder behandelt, darf nicht überrascht sein, wenn sie sich wie Kinder benehmen. Die Re-Hierarchisierung, die er unter dem Deckmantel von «Eigenverantwortung» und «agiler Führung» beobachtet, entlarvt er als Auto-Hierarchie: «Ich muss nicht nur tun, was jemand von mir will, ich muss sogar tun wollen, was man von mir will.»

Das Buch wird durch Intermezzi bereichert, in denen elf jüngere Führungskräfte zu Wort kommen – eine empirische Erdung, die dem Essay-Charakter gut tut und die Ambivalenz gegenüber Hierarchie im beruflichen Alltag eindrücklich illustriert.

3.4 Verantwortung (2017): Eine Entscheidungsfrage

Das Nachfolgebuch «Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage» kann als das philosophisch tiefgründigste des Gesamtwerks gelten. In elf «planetarischen» Umkreisungen – Frei selbst verwendet dieses Bild – nähert es sich dem Phänomen der Verantwortung aus immer wieder neuen Perspektiven, ohne je zu einer abschliessenden Definition zu kommen. Das ist keine Schwäche, sondern konzeptuelle Konsequenz: Verantwortung lässt sich definitorisch nicht einhegen, sie muss gelebt werden.

Die zentrale Unterscheidung zwischen «Eigenverantwortung» (von Mitarbeitenden eingefordert) und «Verantwortung» (dem Top-Management vorbehalten) ist erhellend und politisch unbequem. Erstere ist ein arbeitsethischer Imperativ, der strukturelle Asymmetrien verschleiert; letztere geniesst Anerkennung, Entlöhnung und Sanktionsfreiheit im Scheitern. Frei zeigt, wie der Begriff der Eigenverantwortung im Kontext der «Agenda 2010» pervertiert wurde – zur ideologischen Legitimation des Rückzugs des Sozialstaats und des Arbeitgebers aus ihrer Fürsorge.

Zugleich rehabilitiert das Buch Verantwortung als positive Kategorie: Sie kann lustvoll und befriedigend sein, wenn die strukturellen und persönlichkeitspsychologischen

Voraussetzungen stimmen. Die sieben «verführerischen Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen» gehören zu den treffendsten Beobachtungen des Organisationslebens, die Frei in seinem Werk formuliert.

3.5 Aufbruch zu Autonomie (2018): Die Synthese

«Aufbruch zu Autonomie – So kann die Zukunft der Arbeit gelingen» ist das Synthese-Buch, das die Argumente der Vorgänger – Im Fluss, Hierarchie, Verantwortung – zu einem kohärenten Zukunftsbild verdichtet. Es ist das zugänglichste und explizit praxisorientierte Werk des Corpus, entstanden aus Vorträgen, in denen Frei die wesentlichen Erkenntnisse der drei vorangegangenen Bücher für Führungskräfte aufbereitet hat.

Die Zukunft der Arbeit ist bei Frei ein «Anarcho-Management»: das gleichzeitige Schaffen von Ordnung und Freiheit. Hierarchie wird durch Netzwerke, Stellen durch Rollen, Weisungsbefugnis durch Verantwortung ersetzt. Was auf den ersten Blick utopisch klingt, ist bei Frei wohlüberlegter, mit Praxisbeispielen belegter Pragmatismus. Er sieht die grösste Herausforderung nicht im technologischen Wie, sondern im gesellschaftlichen Ob: Lässt die Finanzwirtschaft ein neues realwirtschaftliches Verständnis zu? Ist die Gesellschaft bereit, Arbeitszeit radikal zu verkürzen und die Produktivitätsgewinne der Automatisierung sozial gerecht zu verteilen?

Die beiden «systemischen Caveats» am Ende – eines zur HR-Funktion, eines zu den Risiken des Finanzsystems – belegen Freis intellektuelle Redlichkeit: Er weiss, wo seine Fachkompetenz endet, und sagt es.

3.6 Böse Worte (2019): Die Sprachkritik als Widerstand

«Böse Worte» ist das unterhaltsamste und formal ungewöhnlichste Buch des Corpus: fünfundzwanzig Kolumnen, ursprünglich für Sonntagszeitungen geschrieben, in denen Frei als Organisationspsychologe und Unternehmensberater Schlagworte der Managementsprache seziert – von «agil» über «Purpose», «Diversity», «Compliance» bis zu «Leader» und «Kultur». Zwischen je zwei Kolumnen stehen Zitate von Fussballern und Politikern, die demonstrieren, dass Sprachlosigkeit kein Managervorbehalt ist.

Was das Buch weit über eine Glosse-Sammlung hinaushebt, ist der abschliessende Essay «Worte, Worte, Worte» – eine ernstzunehmende sprachkritische Reflexion über die Funktion von Sprache in der Führung. Sprache ist bei Frei nicht bloss Kommunikationsmittel, sondern Machtinstrument und Denkform zugleich. Wer unscharf

spricht, denkt unscharf. Wer Buzzwords verwendet, ohne sie zu definieren, schützt sich vor Rechenschaft. Die «bösen Worte» sind also nicht die Worte selbst, sondern ihr zeitgeistiger Gebrauch, der Komplexität nicht erhellt, sondern verdeckt.

IV. Stilistisches Profil: Klarheit als ethische Haltung

Felix Freis Prosa ist unverwechselbar. Er schreibt mit einer seltenen Kombination aus wissenschaftlicher Präzision und literarischer Beweglichkeit. Die Sätze sind komplex, aber nie obskur; die Argumente sind dicht, aber nie hermetisch. Er liebt das treffende Bild – das «Parlament der Psyche», die «Hundekurve», die «Bricolage der Organisation» – und er liebt die provokante Formulierung: «Organisationen funktionieren nicht wegen, sondern trotz der explizit verlautbarten Hierarchie.»

Er verzichtet auf den akademischen Apparat, wo er ihn für überflüssig hält, und verwendet ihn, wo er Substanz hat. Er nennt Autoren, auf die er sich stützt – Damasio, Hamel, Lewin, Frankl – aber er doziert nicht. Er denkt vor dem Leser, nicht über ihn. Das erzeugt eine eigentümliche Wirkung: Man fühlt sich beim Lesen nicht belehrt, sondern einbezogen.

Methodisch verbindet Frei durchgängig drei Quellen: erstens die psychologische und organisationstheoretische Fachliteratur, die er solide kennt und präzise rezipiert; zweitens die eigene Beratungserfahrung, aus der er anekdotische Indizien mit dem gebotenen Vorbehalt einsetzt; und drittens eine gesellschaftspolitische Perspektive, die dem Werk eine Weite gibt, die über das Unternehmensmanagement weit hinausreicht. Frei ist ein öffentlicher Intellektueller im besten Sinn: Er bringt wissenschaftliche Kompetenz in die gesellschaftliche Debatte.

V. Kritische Würdigung: Stärken und offene Fragen

Die herausragende Stärke des Gesamtwerks liegt in seiner konzeptuellen Kohärenz. Jedes Buch ist für sich lesbar, aber die Wirkung des Ganzen übersteigt die Summe der Teile: Wer alle sechs Bücher liest, erlebt, wie ein Denker über Jahre hinweg ein Weltbild entwickelt und verfeinert, das im Menschenbild der Autonomie seinen Anker hat. Das ist in einer Ratgeberliteratur, die sich meist auf schnelle Rezepte beschränkt, aussergewöhnlich.

Eine zweite Stärke ist die intellektuelle Redlichkeit. Frei zeigt keine Scheu, Grenzen seiner Kompetenz zu benennen, anekdotische Evidenz als solche zu kennzeichnen und strukturelle Hindernisse seiner eigenen Utopie zu benennen. Er ist kein Optimist wider besseres Wissen, sondern ein kritischer Realist mit positiver Grundhaltung.

Offen bleiben gleichwohl einige Fragen. Die Voraussetzungen, die Frei für eigenverantwortliche und hierarchiearme Organisationen formuliert – insbesondere die «Reife der persönlichen Handlungslogik» bei allen Beteiligten –, werden normativ postuliert, aber ihre Förderung unter real existierenden Machtbedingungen bleibt skizzenhaft. Die Frage, wie der Übergang von hierarchischen zu netzwerkartigen Organisationen konkret zu gestalten ist, ohne die hybriden Spannungen zu einer Zerreissprobe werden zu lassen, wird benannt, aber nicht erschöpfend beantwortet. Das «grosse systemische Caveat» zu den Risiken des Finanzsystems ist erhellend, bleibt aber notwendigerweise fragmentarisch.

Das sind jedoch keine Mängel, sondern Zeichen der intellektuellen Ehrlichkeit: Ein Werk, das alle Fragen beantwortet, hat entweder zu kleine Fragen gestellt oder zu grosse Antworten gegeben.

VI. Bedeutung und Einordnung

Felix Freis Schaffen der Jahre 2014 bis 2019 ist ein wichtiger Beitrag zur deutschsprachigen Managementliteratur – und er ist mehr als das: Er ist ein Beitrag zur Frage, wie eine menschenwürdige Arbeitswelt im digitalen Zeitalter aussehen kann und welche psychologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Bedingungen sie erfordert. Diese Frage ist heute drängender denn je.

In einer Welt, in der «Agilität», «Purpose» und «Empowerment» zu inhaltslosen Buzzwords geworden sind, hält Frei an der Substanz fest. Er erinnert daran, dass Autonomie nicht dekretiert werden kann, sondern entwickelt werden muss; dass Verantwortung keine Rhetorik ist, sondern eine gelebte Beziehung zwischen Menschen; und dass Sprache, die Wirklichkeit verschleiert statt erhellt, ein Werkzeug der Entmündigung ist.

Das Werk verdient eine breite Leserschaft – nicht nur unter Führungskräften und Beratern, sondern bei allen, die darüber nachdenken, wie Organisationen und Gesellschaften gestaltet werden sollten, damit Menschen darin nicht nur funktionieren, sondern aufblühen können. Felix Frei hat mit diesen sechs Büchern das Fundament für ein solches Nachdenken gelegt – klar, unbequem und unverzichtbar.

Verzeichnis der gewürdigten Werke

Frei, Felix (2014a): Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Frei, Felix (2014b): Im Fluss – Unbehagen am Change Management. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Frei, Felix (2016): Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Frei, Felix (2017): Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage. Lengerich: Pabst Science Publishers (2. Aufl. 2018).

Frei, Felix (2018): Aufbruch zu Autonomie – So kann die Zukunft der Arbeit gelingen. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Frei, Felix (2019): Böse Worte. Lengerich: Pabst Science Publishers.