

CALL FOR PAPERS – CHANGETAGUNG 10 – 29./30. JAN. 2026

TAGUNGSBAND & TAGUNGSBEITRAG

Verspielte Freiheit in Organisationen

In Autonomie und Verantwortung Zukunft gestalten

«Wer seine Freiheit verschenkt, wird verächtlich»

A. Mitscherlich & F. Mielke (1947:172)

Die Frage, wie offen oder geschlossen die Handlungsspielräume für Mitarbeitende innerhalb von Organisationen sein sollten, ist so alt wie die Organisationsforschung selbst. Inzwischen dürften alle Extreme schon einmal ausprobiert worden sein: Von völlig fremdgesteuerter und entmündigender Fließbandarbeit bis hin zu einem New-Work-Ideal von Freiheit und Selbstverantwortung, das nichts Geringeres als die Humanisierung der Organisation verspricht.

Aktuell stimmen viele Narrative in der Arbeitswelt darin überein, den Menschen als autonomes Subjekt zu definieren. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass er unabhängig und zur Freiheit geboren ist und sich prinzipiell über Systemzwänge und Systemgrenzen hinwegsetzen könnte. Jedoch gibt es auf Seiten der Organisation nicht zu übersehende Zwänge und Ambiguitäten struktureller Art, die nach wie vor wirksam und dominant sind und die Idee von Freiheit restriktiv einschränken, bzw. Spielräume nur unter der Bedingung gewähren, dass die Menschen die bestehende Ordnung hinreichend akzeptieren.

So lässt sich der Anspruch an Selbstverantwortlichkeit und Eigeninitiative in Organisationen einerseits als Zuwachs an Freiheit und Autonomie verstehen, andererseits lässt es sich ebenso als die nächste Stufe eines neoliberalen Wirtschaftskonzepts ansehen, bei dem die Märkte alles möglichst ohne regulatorische Eingriffe richten sollen und das Arbeitssubjekt sich und seinem Schicksal mehr oder weniger selbst überlassen bleibt.

Nach Burkhard Bierhoff (2020) benötigt der Mensch wahre Freiheit, um Erfahrungen machen und handeln zu können. Aber welche Ausgestaltung könnte eine solch «wahre Freiheit» in Organisationen haben? Christoph Menke diagnostiziert in seiner Theorie der Befreiung (2022), dass wir in einer Zeit «gescheiteter Befreiung» leben, in welcher die Freiheit früher oder später einen Verfremdungseffekt durchläuft und sich in ihr Gegenteil verkehrt. Oder mit Milo Rau (2023) lässt sich fragen: Wie soll man noch einen Anfangspunkt für freiheitliches Handeln ausmachen, wenn man immer schon alles weiss und entsprechend einer alternativlosen Realität der «totalen Gegenwart» aus Informationen und Wissen ausgesetzt ist? Welche Formen der Kritik und Freiheit sind in einer solchen «totalen Gegenwart» noch möglich? Daran anknüpfend stellt sich die Frage, welche Begehren nach Freiheit wir heute hegen und ob wir unsere Gegenwart noch als veränderbar wahrnehmen.

Viele dieser Diagnosen sind uns bekannt, und es ist oftmals uneindeutig, ob sie Ausdruck einer Hoffnung auf Freiheit oder die Angst vor dem Verlust zum Ausdruck bringen. Wo verlaufen aktuell die Grenzen und wie sehen die Möglichkeiten auf einen Zuwachs an Autonomie und Freiheit im Verhältnis Individuum, Organisation und Gesellschaft aus? Wie lassen sich Grenzziehungen identifizieren und in welchen Formen wird darin die (Un-)Freiheit legitimiert?

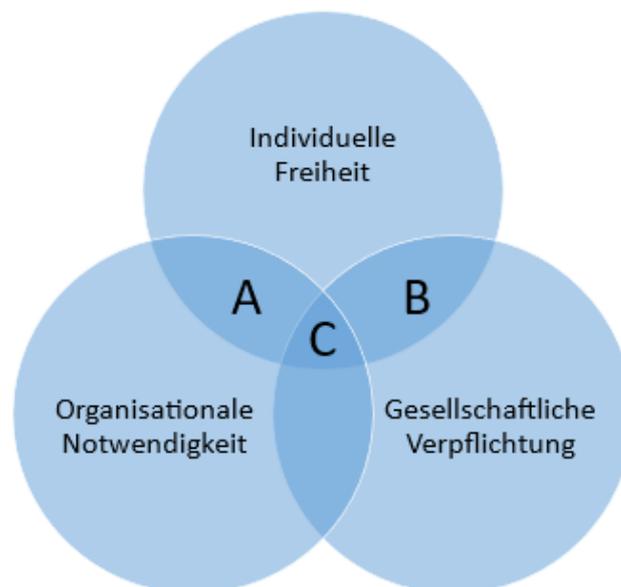
Worauf wir Antworten suchen:

Der Titel unseres CfP ist – wie in guter Tradition der Changetagung – mehrdeutig:

So lässt sich «verspielte Freiheit» einerseits positiv als lustvolle Gelegenheit begreifen, sich dem Spielerischen hinzugeben: Ausprobieren, ausloten, Spass und Lust an der Freiheit haben. Andererseits bekommt das Ganze eine bittere Note, wenn man «verspielt» als «aufs Spiel gesetzt und verloren» versteht und sich überlegt, welche Freiheiten uns zur Verfügung standen und was wir daraus gemacht haben. Denn, wer die Freiheit abschafft, schafft die Alternativen ab und damit verschliessen sich auch zukünftige Möglichkeiten. Und so fokussiert der Untertitel «In Autonomie und Verantwortung Zukunft gestalten» nicht auf die Frage, ob eine Organisation «an sich» zukunftsfähig ist, sondern auf die Handlungsebene: Wie und auf welche Art stehen innerhalb von Organisationen zukünftig Spielräume zur Verfügung?

Allerdings bedeutet, über individuelle Freiheit zu reden, auch die Bedingung ihrer Möglichkeit mit thematisieren zu müssen. Freiheit ist weder willkürlich noch grenzen- oder bedingungslos. Individuelles Handeln – auch in Organisationen – findet immer innerhalb gesellschaftlicher Kontexte statt. Daher wollen wir drei Schnittstellen betrachten:

- A) Wie verortet sich «individuelle Freiheit» innerhalb «organisationaler Notwendigkeiten»?
- B) Wie lauten die aktuell wirksamen «gesellschaftlichen Verpflichtungen» und wie ermöglichen, bzw. verhindern sie «individuelle Freiheit»?
- C) Wie lässt sich das Verhältnis «Individuum», «Organisation» und «Gesellschaft» beschreiben? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die «individuelle Freiheit»?



Ausgangslage der Fragestellungen A – B – C

Individuelle Freiheit, Organisation, Gesellschaft

Frithjof Bergmann (2004) steht für ein Aufklärungsprojekt, das mehr Lebenssinn zum Ziel hat. Unter dem Label «New Work» formuliert er sehr emphatisch, dass die Arbeit nicht nur dem Gelderwerb, sondern vor allem auch der Gesellschaft und der persönlichen Erfüllung dienen sollte. Eine New-Work-Organisation vereint in sich bzw. ermöglicht individuelle und gesellschaftliche Prinzipien wie Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung. Gelingt dies, ist das Ergebnis die Humanisierung von Organisationen.

Diese Idee entstand nicht in einem «luftleeren Raum». Nach Winkler (2024) war der Ansatz der Human Relations eine Reaktion auf tayloristische und fordistische Verhältnisse ab den 1940er-Jahren. Die Demokratisierung von Organisationen war Folge gesellschaftlicher Entwicklungen im Nachgang der 1968er-Bewegung in den 1970er-Jahren. Und New Work ist der Versuch einer Antwort auf Marktliberalisierungen und Globalisierung ab den 2000er-Jahren. Bergmann steht damit in guter Gesellschaft mit jenen, welche die kapitalistischen und (neo)liberalen Verhältnissen kritisieren.

Und weil das Neue zumeist eine Antwort auf Dysfunktionalitäten des Alten ist, findet auch das Neue nicht konfliktfrei statt, sondern hat seinerseits Nebenfolgen, die im aktuellen New-Work-Kontext kaum thematisiert werden. Stattdessen herrscht ein dominierender «Überschuss an Positivität» (Han 2013). Diese Positivkultur drückt sich vielfach in Anglizismen wie Challenges, Chancen, Leadership, Purpose aus. Letzten Endes – so die Kritik – werden die Individuen vor allem auf sich selbst zurückgeworfen.

Impuls Fragestellung A:

Wie verortet sich «individuelle Freiheit» innerhalb «organisationaler Notwendigkeiten»?

Wie die Bedingtheit der Freiheit innerhalb von Organisationen aussehen kann, haben Crozier und Friedberg in «L'acteur et le système» mit dem Spielbegriff sehr plastisch auf den Punkt gebracht: «Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln.» Es ist das wesentliche Instrument organisierten Handelns. Es vereint Freiheit und Zwang: Den Zwang der Spielregeln, denen sich Akteure unterwerfen müssen, wollen sie an der Organisation partizipieren und Gewinnspiele zu ihren eigenen Gunsten spielen, und die Freiheit von Spielvarianten und Handlungsspielräumen. Strategische Spiele in diesem Sinne gelten als die eigentlichen Integrationsmechanismen der konfligierenden Interessen der Akteure. Diese Idee illustriert organisationales Geschehen als Integration widerstreitender Interessen zu verstehen, wobei gleichzeitig den Akteuren ein notwendiger Freiheitsgrad gewährt wird

Wie spezifisch diese Freiheitsgrade ausgelotet und ausgekostet werden können, war schon immer Gegenstand vielfältiger Untersuchungen: Erhard Friedberg nennt es «Nachgiebigkeitsmuster» wonach sich die Arbeiter gewisse Freiheiten «erwirtschaftet» hatten, die ihnen laut der formalen Satzung eigentlich nicht zustanden. Goffman bezeichnet diese Phänomene als das «Unterleben der Organisation», wonach sich der informale Bereich jenseits oberflächlicher Regelkonformität ausbildet und eine «sekundäre Anpassung» ermöglicht. Sekundäre Anpassung meint,

sich den formalen Erwartungen offen oder verdeckt, minimal oder gravierend zu entziehen, womit eine Repersonalisierung und damit eine partielle Rückgewinnung von Selbstbestimmung verbunden ist.

Dieses System von spezifischen Spielregeln, die von der Organisation gesetzt werden, und Handlungsspielräumen, die Platz für individuelle Interpretationen lassen, hat sich dahingehend verändert, dass Organisationen dazu übergegangen sind, die Regeln bis zur Unkenntlichkeit zu verwischen oder gar keine (offiziellen/formalen) Regeln mehr zu setzen. Die Mitarbeiterschaft wird dem «SELBST» überlassen. Ob das ein Gewinn oder eher ein Verlust an Freiheit darstellt, bleibt zu prüfen.

Impuls Fragestellung B:

Wie lauten die aktuell wirksamen «gesellschaftlichen Verpflichtungen» und wie ermöglichen, bzw. verhindern sie «individuelle Freiheit»?

So, wie die Organisationen offener werden, so scheint «die Gesellschaft» keine verpflichtende Instanz mehr darzustellen, die uns ethisch-moralisches Verhalten im Sinne von Gehorsam und Pflichterfüllung abverlangt. Stattdessen sollen wir auch in diesem Bereich «freiwillig» funktionieren. Byung-Chul Han schreibt in der Transparenzgesellschaft: «Das Leistungssubjekt ist frei von äußerer Herrschaftsinstanz, die es zur Arbeit zwingen und ausbeuten würde. Es ist Herr und Unternehmer seiner selbst. Der Wegfall der Herrschaftsinstanz führt aber nicht zu einer wirklichen Freiheit und Zwanglosigkeit, denn das Leistungssubjekt beutet sich selbst aus. (...) Die Selbstausbeutung ist effizienter als die Fremdausbeutung, weil sie vom Gefühl der Freiheit begleitet wird. Das Leistungssubjekt unterwirft sich einem freien, selbstgenerierten Zwang.»

Die «üblichen Verdächtigen» in diesem Zusammenhang sind ebenfalls bekannt: (1) Die Dominanz funktionaler Differenzierung mündet in einem Individualisierungsschub. Damit werden soziale Herkunft, gemeinsame (religiöse) Sinnstiftungen und soziale Schichtung als Bezugspunkt individueller Identitätsbildung irrelevant. Überhaupt ist von einem Ende der Normalbiografie auszugehen: Die Biografie der Person wird zur freischwebenden, sich selbst tragenden Konstruktion. (2) Auf den Abschied von Normalbiografien scheinen nur noch individuelle Reaktionen möglich zu sein: Dem modernen Menschen fehlt die «Pauschalversicherung» einer religiös fundierten und stratifizierten Gesellschaftsordnung. Lebenserfahrungen werden temporaler, pluraler und relativer, womit Lebensläufe selbst zum Projekt und mitunter zum Problem werden. Unhinterfragt bleibt aber die Prämisse, dass funktionale Differenzierung stets einen Individualitäts-, Autonomie- oder Selbstbestimmungszugewinn mit sich bringt, der tradierte Gemeinschaftsbindungen oder Schichtungen auflöst und damit nur einen einzigen Zwang übriglässt: Den Zwang zur Individualisierung und zum «Durchwursteln».

Einer Moral, die gesellschaftlich fundiert war und zwischen Gut und Böse unterschieden hat, steht heute das ICH gegenüber, das selbst zur letzten Autorität geworden ist und nun – je individuell – zwischen Gut und Schlecht bzw. nützlich oder nutzlos unterscheidet. Es gibt keine Verpflichtung mehr auf ein allgemeines Gesetz. Stattdessen lautet der heutige Zugang zur Welt: «Was macht das mit mir?» oder «Das wird man doch wohl noch sagen dürfen!». Damit wird alles zur Gelegenheit, zum Anlass, zum Event sich in der Welt widerzuspiegeln und sich zu behaupten. In letzter Konsequenz mündet dieser Anspruch in einem Vergessen der Gesellschaftlichkeit.

Impuls Fragestellung C

Wie lässt sich das Verhältnis «Individuum», «Organisation» und «Gesellschaft» beschreiben? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die «individuelle Freiheit»?

Wird nach Boltanski und Chiapello in den 1960er Jahren noch die «Vetternwirtschaft» und das «Besitzbürgertum» des familienweltlichen Kapitalismus kritisiert, so steht in den 1990er Jahren die Bürokratie des Grossunternehmens auf dem Prüfstand. Die Frage lautet, wie ein umfassender Wandel des richtigen und gerechten Führens und Organisierens aussehen muss. Eine Möglichkeit wird darin gesehen, die innerbetrieblichen Aufstiegskarrieren gegenüber flachen Hierarchien und flexiblen Kooperationen abzuwerten. Es geht um die «Emanzipation» der Beschäftigten, und darum, dass die neuen Organisationsformen «eine formelle Gleichheit und den Respekt der individuellen Freiheit in Aussicht» stellen, und all dies nicht zuletzt dadurch, dass aus «Vorgesetzten» «Koordinatoren» werden.

Soweit – so funktional. Aber wie glaubwürdig sind Begriffe wie «Gleichheit» und «Emanzipation» in rein utilitaristischen Zusammenhängen? Sind Organisationen «moralfreie Institutionen», in denen der Zweck jedes Mittel heiligt, oder unter welchen Umständen gelten in ihnen auch gesellschaftliche Verpflichtungen? Joyce Rothschild-Whitt (1979) beschreibt, nach welcher Logik «The Collectivist Organization» in Abgrenzung zu rational-bürokratischen Organisation «funktioniert»: In kollektivistischen Organisationen wird soziale Kontrolle durch moralische Appelle und durch Selektion ähnlicher Mitglieder gewährleistet. Die sozialen Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf dem Ideal der Gemeinschaft beruhen, intensiv und persönlich geprägt sind und als Wert an sich betrachtet werden. Neue Mitglieder werden meist aus den Bekanntenkreisen der alten Mitglieder gewonnen. Politische Einstellungen, Werte und Persönlichkeit der Kandidaten spielen eine wichtige Rolle bei der Aufnahme und werden bei verschiedenen, mehr oder weniger informellen Bewährungsanlässen eingeschätzt, angefangen von Vorstellungsgesprächen bis hin zu einer Probezeit. Soziale Schichtung ist in den kollektiven Organisationen nicht zu beobachten, stattdessen steht hier die Egalität der Mitglieder im Vordergrund, auch weil das Kollektiv für eine strikte Begrenzung der Entlohnungsunterschiede sorgt. Daraus ergibt sich auch eine Hierarchiefreiheit, die Beförderungs- und Karrieremodelle in den kollektivistischen Organisationen obsolet macht.

In diesen Organisationen dominieren normative und solidaritätsbezogene Anreize, wohingegen der materiellen Honorierungen nur sekundäre Bedeutung zukommt. Wie «frei» ist das Individuum in diesen Kontexten? Ist «soziale Kontrolle» enger, rigoroser, unfreier als «ökonomisch-bürokratische Kontrolle» – und ist bürokratische Kontrolle unmenschlicher als «postmoderne internalisierte Selbstkontrolle»?

Ihre Mitwirkung & Unser Zeitplan

> **Bis 30.09.2024**

Abgabe eines aussagekräftigen Abstracts über die Kerninhalte des geplanten Buchbeitrags, um den Fokus gegenüber Mitautoren/Mitautorinnen abzugrenzen (**1000 Zeichen inkl. Leerschläge**) und als Grundlage für die Programmplanung der Changetagung.

- >>>Abgabe des Abstracts per E-Mail an: stefan.hutmacher@fhnw.ch
- Rückmeldung zur Teilnahme erfolgt bis zum **31.10.2024**

> **Bis spätestens 23.02.2025**

Abgabe des vollständigen Textbeitrags:

- 10–14 Seiten. Total ca. 38'000 bis max. 45'000 Zeichen (inkl. Literaturverzeichnis, Abstract, Autoren-/Autorinnenangaben – gemäss Verlags-Vorlage).

> **Bis 23.03.2025**

Feedback zum Text (Inhalt) und Korrektorat durch Herausgeber

> **Bis 13.04.2025**

Abgabe des überarbeiteten Beitrags

> **Bis 30.04.2025**

Abgabe des Manuskripts durch die Herausgeber an den Verlag | Sommer 2025, Letzter Korrekturdurchlauf durch den Verlag

> **Januar 2026**

Erscheinen des Buches zur Tagung/Vorstellung des eigenen Buchbeitrags im Panel an der **Changetagung 10**.

Zum Wesen der Changetagung

Die Changetagung an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat sich seit **2008** zu einem Ort des gemeinsamen Durchdenkens etabliert. Hier treffen Menschen zusammen, die den branchenübergreifenden Blick und den Spagat zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft schätzen. Hier tauschen Führungskräfte ihr Wissen mit Forschenden aus. Hier lernen Lehrende von Praktikerinnen und Praktikern wie auch umgekehrt und bereichern sich so gegenseitig.

Die Changetagung 2026 wird bereits zum **zehnten Mal** einen «Dritten Raum» bilden, in den Teilnehmende ihr Wissen mitbringen.

Unsere (Alleinstellungs-)Merkmale lauten:

- **Fokus:** Angemessene Wissenschaftlichkeit und Vertiefung der Themen
(Deep Dive statt nur Tools oder Best-Practice-Tipps)
- **Zugang:** Blick über den Tellerrand hinaus
(Interdisziplinarität und Diversität von Personen und Zugängen ohne Berührungängste)
- **Mitwirkende:** Personen, die mittendrin sind und das System kritisch reflektieren
(Führungskräfte, Forschende und Beratungs-Personen, die Fragen stellen und viel bewegen)
- **Raum und Zeit:** Netzwerktreffen für Begegnung und gemeinsamen Austausch
(Menschenzentriert – mit der Atmosphäre eines grossen Klassentreffens)

Für inhaltliche Fragen oder Anregungen können Sie sich gerne an die Tagungsleitung stefan.hutmacher@fhnw.ch, olaf.geramanis@fhnw.ch oder lukas.walser@fhnw.ch wenden.

Für organisatorische Auskünfte steht Ihnen Karin Lundsgaard (changetagung@fhnw.ch) gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns sehr auf Ihre Beitragseingabe!

Ihr Tagungsteam