

Call for Papers – Changetagung 11 – 27./28. Jan, 2028

Harmoniefiktionen in Organisationen Bruchstellen von Anerkennung, Zugehörigkeit und Auschluss

Organisationen scheitern nicht an Konflikten.
Sie scheitern an der Fiktion, ohne sie auskommen zu können.

1 Einleitung

Organisationen operieren unter einer grundlegenden Unwahrscheinlichkeit: Dass Verständigung gelingt, obwohl keine geteilte Innenwelt existiert.

Was Kommunikation dennoch stabilisiert, ist nicht tatsächlicher Konsens, sondern seine Unterstellung. Einigkeit wird nicht hergestellt – sie wird vorausgesetzt. Oft gegen besseres Wissen. Mit Alois Hahn (1983) lässt sich dies als *Konsensfiktion* fassen: die Annahme von Einigkeit, die soziale Beziehungen stabilisiert, gerade indem sie Dissens nicht klärt. Niklas Luhmann (1997) präzisiert: Organisationen sichern ihre Entscheidungsfähigkeit nicht durch Übereinstimmung, sondern durch deren operative Unterstellung.

Die Changetagung 11 setzt hier an – und geht einen Schritt weiter. Sie richtet den Blick auf *Harmoniefiktionen*. Während Konsensfiktionen Kommunikation überhaupt ermöglichen, markieren Harmoniefiktionen eine spezifische Steigerung: Sie unterstellen nicht nur Einigkeit, sondern Spannungsfreiheit, Stimmigkeit und Konfliktlosigkeit – und verdecken damit die Bedingungen von Entscheidung, Macht und Ausschluss.

2 Die zentrale Unterscheidung

Konsensfiktionen sind funktional notwendig. Sie ermöglichen Kommunikation trotz fortbestehendem Dissens.

Harmoniefiktionen sind kontingente Steigerungen. Sie ästhetisieren oder moralisieren Einigkeit – und erschweren gerade dadurch die Bearbeitung von Widersprüchen. Nicht jede Konsensfiktion ist eine Harmoniefiktion. Aber jede Harmoniefiktion baut auf Konsensfiktionen auf – und radikalisiert sie. Das Problem ist daher nicht die Unterstellung von Konsens. Es beginnt dort, wo diese Unterstellung ihre Irritierbarkeit verliert.

2.1 Konzeptioneller Rahmen

Harmoniefiktionen realisieren sich in jenen Formen, in denen Organisationen Sichtbarkeit, Zugehörigkeit und Differenz ordnen. Sie lassen sich entlang von drei eng verschränkten Dimensionen fassen:

Anerkennung – Selektionsmechanismus

Anerkennung ist kein neutraler Wert, sondern eine Form der Selektion. Sie entscheidet darüber, was – und wer – in organisationaler Kommunikation überhaupt anschlussfähig wird.

Sie ermöglicht Verständigung, indem sie Relevanz markiert. Und sie begrenzt Verständigung, indem sie Alternativen ausblendet. Anerkennung erzeugt damit eine Innenseite (das Bestätigte) und eine Außenseite (das Ausgeschlossene).

Diese Differenz ist nicht harmlos – sie ist konflikthaft. Harmoniefiktionen stabilisieren Anerkennung, indem sie ihre Selektivität unsichtbar machen. Konflikt erscheint dann nicht mehr als Folge dieser Ordnung, sondern als Störung durch Einzelne.

Zugehörigkeit – Herstellungsleistung

Zugehörigkeit ist kein Zustand, sondern ein fortlaufender Vollzug. Sie entsteht nicht aus Übereinstimmung, sondern aus der wiederholten Bestätigung von Anschlussfähigkeit. Damit bleibt Zugehörigkeit grundsätzlich kontingent. Sie könnte immer auch anders entschieden werden.

Harmoniefiktionen entlasten diese Kontingenz. Sie lassen Zugehörigkeit als selbstverständlich erscheinen – und verdecken, dass sie fortlaufend hergestellt wird. Stabilität entsteht so nicht durch Klärung, sondern durch Stillstellung.

Ausschluss – konstitutive Kehrseite

Ausschluss ist keine Abweichung, sondern die Bedingung dieser Ordnung. Was nicht anerkannt wird, kann nicht dazugehören.

Er zeigt sich selten nur in formalen Grenzziehungen, sondern in subtilen Formen: im Überhörtwerden, im Ausbleiben von Resonanz, in fehlender Anschlussfähigkeit. Harmoniefiktionen entziehen diesen Ausschluss der Beobachtung. Er erscheint dann nicht mehr als Effekt von Entscheidungen, sondern als Abweichung von einer vermeintlich geteilten Ordnung.

2.2 Zusammenführung

Anerkennung strukturiert, was als relevant gilt. Zugehörigkeit stabilisiert diese Struktur. Ausschluss markiert ihre Grenze.

Konsensfiktionen ermöglichen diese Ordnung. Harmoniefiktionen stabilisieren sie, indem sie ihre Widersprüchlichkeit verdecken. Damit verschiebt sich der Fokus: Nicht die Existenz dieser Fiktionen ist erklärungsbedürftig – sondern der Punkt, an dem sie beginnen, sich der Irritation zu entziehen.

Zuspitzung der Leitthese

Harmoniefiktionen sind keine Abweichung von Realität. Sie sind Bedingung ihrer Stabilisierung.

- **Die Frage ist nicht, ob Organisationen mit Fiktionen arbeiten.**
- **Sondern welche Fiktionen sie benötigen –**
- **und wann diese beginnen, ihre eigene Bearbeitung zu blockieren.**

3 Leitfragen der Tagung

Individuum und Gruppe

- Wann werden Gruppen arbeitsfähig – und wann ersetzt die Unterstellung von Harmonie die Bearbeitung von Spannung?
- Wie wird Zugehörigkeit im konkreten Miteinander hergestellt, ohne als Entscheidung sichtbar zu werden – und wer fällt dabei heraus?
- Welche Formen von Dissens bleiben unsichtbar, damit Verständigung aufrechterhalten werden kann?

Organisation

- Unter welchen Bedingungen werden Konsens- und Harmoniefiktionen plausibel – und wie entziehen sie sich der Irritation?

- Wie strukturieren Anerkennungsordnungen, Verfahren und Leitbilder, was als anschlussfähig gilt – und was nicht?
- Wie werden Entscheidungen durch die Unterstellung von Einigkeit entlastet – und mit welchen Folgen?

Gesellschaft

- Welche gesellschaftlichen Erwartungen an Konsens, Partizipation und Integration fördern Harmoniefiktionen?
- Welche Rolle spielen dominante Narrative (z. B. Vielfalt, Sinn, Gemeinschaft) bei der Dethematisierung organisationaler Widersprüche?
- Warum gewinnen Harmoniefiktionen gerade gegenwärtig an Plausibilität?

Übergreifende Perspektive

- Wann kippen Konsensfiktionen in Harmoniefiktionen – und was geht dabei an Bearbeitbarkeit verloren?
- Wie lassen sich Harmoniefiktionen analysieren, ohne sie vorschnell aufzulösen oder moralisch zu verkürzen?

Wer ist angesprochen

Die Changetagung versteht sich als interdisziplinärer Denkraum.

Gesucht sind Beiträge aus Organisationsforschung, Soziologie, Psychologie, Kultur- und Politikwissenschaft ebenso wie aus Beratung und organisationaler Praxis. Entscheidend ist nicht die Perspektive – sondern die Fähigkeit, sie irritierbar zu halten.

Erwünscht sind Beiträge, die:

- Konsens nicht als Lösung, sondern als Problem rekonstruieren
- die Funktion von Fiktionen ernst nehmen, ohne sie zu idealisieren
- Dissens, Macht und Ausschluss analytisch schärfen
- die eigenen theoretischen Vorannahmen reflektieren

Nicht gesucht sind Beiträge, die:

- Harmonie als Ziel organisationaler Entwicklung voraussetzen
- Konflikt primär als Störung behandeln
- organisationale Spannungen vorschnell individualisieren

4 Ihre Mitwirkung, unser Zeitplan

- **Bis 30.09.2026**
Abstract (max. 1'000 Zeichen inkl. Leerzeichen) an: stefan.hutmacher@fhnw.ch
- **Bis 31.10.2026**
Rückmeldung zur Teilnahme
- **Bis 21.02.2027**
Abgabe des Beitrags (10–14 Seiten, ca. 38'000–45'000 Zeichen inkl. aller Bestandteile)
- **Bis 14.03.2027**
Feedback durch die Herausgeber
- **Bis 15.04.2027**
Abgabe der finalen Fassung
- **Januar 2028**
Tagung und Buchpublikation

5 Zum Wesen der Changetagung

Die Changetagung an der FHNW ist seit 2008 ein Ort gemeinsamen Durchdenkens. Sie bringt Menschen zusammen, die den Perspektivenwechsel zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft nicht nur suchen, sondern aushalten. Nicht zur Bestätigung. Sondern zur wechselseitigen Irritation.

Die Changetagung 11 (2028) setzt diese Tradition fort: als «Dritter Raum», in dem Wissen nicht nur präsentiert, sondern im Austausch weitergedacht wird.

Für inhaltliche Fragen wenden Sie sich gerne an die Tagungsleitung:

stefan.hutmacher@fhnw.ch, olaf.geramanis@fhnw.ch, lukas.walser@fhnw.ch, salome.ulrich@fhnw.ch

Für organisatorische Auskünfte steht Ihnen Karin Lundsgaard zur Verfügung:

changetagung@fhnw.ch

Wir freuen uns auf Ihre Beitragseinreichung.

Ihr Tagungsteam