

## **Flexibilität**

»Flexibilität« taucht im 15. Jahrhundert im englischen Wortschatz auf und bezeichnet zunächst ein spezifisches Verhältnis von Biegsamkeit und Beharrungsvermögen in der Pflanzenwelt: »Seine Bedeutung war ursprünglich aus der einfachen Beobachtung abgeleitet, dass ein Baum sich zwar im Wind biegen kann, dann aber zu seiner ursprünglichen Gestalt zurückkehrt« (Sennett 1998, 57). Seitdem hat das Wort eine Bedeutungsverschiebung erfahren, welche die Ausgangsspannung beseitigt: Heute gilt Stabilität immer schon als Erstarrung. Flexibilität ist jetzt gleichbedeutend mit der Fähigkeit, sich permanent und unverzüglich auf Veränderungen einzustellen; sie orientiert sich nicht mehr an der Rückkehr zu einem ursprünglichen Zustand, sondern ist stets in die Zukunft gerichtet.

Wie beweglich, instabil und dynamisch gesellschaftliche Normen sein mögen, Flexibilität ist inzwischen eine feste Größe. Sie ist heute die Schlüsselqualifikation schlechthin und gehört zum Anforderungsprofil von Individuen wie von Organisationen und Institutionen.

Flexibilität wird von Regierungen und Betrieben ebenso erwartet wie von Arbeitern und Akademikerinnen. Unzählige Pressekampagnen, Werbeprospekte, politische Programme und Ratgeber singen ihr Loblied. Was auch immer das Problem ist, Flexibilisierung ist stets die Lösung. Sie erscheint weniger als Mittel, um bestimmte Ziele zu erreichen, denn als Selbstzweck, als letzter, nicht mehr zu begründender Wert.

Historisch gesehen stellt der Flexibilisierungsimperativ ein relativ junges Phänomen dar.

Noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein hatten dauerhafte und vergleichsweise starre Verhaltensreglementierungen nicht nur einen festen Platz im sozialen Leben, sondern erfreuten sich auch großer Wertschätzung in Staat und Gesellschaft.

Bürokratische Hierarchien, zentralisierte Planungsapparate und industrielle Produktionsstrukturen erforderten ein hohes Maß an Disziplinierung und Normierung, sie verlangten die regelmäßige Einübung und Pflege von Arbeits- und Lebensgewohnheiten, die Standardisierung von Bildungswegen und die Festschreibung von Geschlechterarrangements. Die Forderung nach Flexibilität konnte in einer solchen Gesellschaft nur Unverständnis und Misstrauen hervorrufen. Wer eingespielte Routinen anzweifelte, galt gleichermaßen als unzuverlässig wie moralisch zweifelhaft.

Die gleiche starre Gegenüberstellung zeigte sich auch im Bereich der Medizin: Unter dem Einfluss bakteriologischer Krankheitskonzepte lagen bis in die 1950er Jahre hinein die für die

Gesundheit gefährlichsten Dinge in der unmittelbaren Umgebung außerhalb des Körpers. Enorme Anstrengungen richteten sich daher auf die Hygiene: Dem Schützen und Säubern der Außenflächen des Körpers, dem Waschen, Staubwischen, Lüften und Desinfizieren kam eine strategische Bedeutung zu. Die unablässigen Reinigungsgebote verlangten eine rigide Ordnung des Alltags und stellten eingeübte Handlungsschemata in den Vordergrund. Die vorherrschenden Körperbilder zeichneten sich durch Uniformität, Konstanz und das Ideal einer Homöostase aus. Abweichungen signalisierten Ungleichgewichte und waren damit per se pathologisch. Die den Körpern zugesprochene Fähigkeit zur Selbstregulation garantierte eine Anpassungsleistung, die darauf abzielte, den *status quo ante* wiederherzustellen. In den letzten Jahrzehnten geriet dieses Gefüge, das so sehr auf Gleichgewicht und Grenzziehung beruhte, selbst aus dem Gleichgewicht, und die Grenzen zwischen Innen und Außen wurden diffuser. In der Medizin ergänzten schrittweise immunologische Konzepte das traditionelle bakteriologische Paradigma. Das Interesse am Körperinneren stieg seit den 1960er Jahren exponential an, während zugleich die Konzentration auf die Reinlichkeit der Oberflächen abnahm. Neben das Maschinenmodell des Körpers beziehungsweise an seine Stelle trat die Vorstellung des Körpers als eines komplexen Systems, in dem nicht Ruhe, Regelmäßigkeit und Berechenbarkeit, sondern im Gegenteil Beweglichkeit, Unregelmäßigkeit und »Offenheit« als Indikatoren von Gesundheit und Leistungsfähigkeit fungieren. Das Modell des »Immunsystems«, das von der Idee einer aktiven, komplexen und prinzipiell offenen Produktion von »Antworten« ausgeht, löst das Verständnis eines passiven, einfachen und reaktiven Abwehrmechanismus ab (Martin 1994, 24ff.).

Flexibilität als »ungebundene Potenzialität der Veränderung« (Bateson 1994/1972, 638) betrifft jedoch nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Körper. Die »immunologische Logik« (Luhmann 1984, 507) findet seit den 1970er Jahren Eingang in politische Steuerungstheorien wie in Unternehmensberatungen, Managementtechniken und Produktionskonzepte. In dieser Perspektive hängt das (Über-)Leben politischer und ökonomischer Systeme eng von deren Fähigkeit zu permanenter Innovation und dynamischer Anpassung ab. Organisationstheorie und Industriesoziologie diskutieren diese Transformation unter Stichworten wie »lernende Organisation« oder »systemische Rationalisierung«. In Absetzung zu vormals dominanten Modellen gewinnen temporäre, dezentrale und modulare Kooperationsformen wie Projektteams, Netzwerke und strategische Allianzen an Bedeutung, die das »stählerne Gehäuse« (Max Weber) klassischer Organisationsformen durchlässiger

machen oder zerbrechen wollen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern die Umstellung und Umprogrammierung der Maschinen und Produktionsabläufe, sie lockern die Einheit von Unternehmensverband und Produktionsprozess und machen Daten über Marktbewegungen sofort verfügbar. In den 1970er Jahren etablierte sich das Produktionsmodell einer »flexiblen Spezialisierung« (Priore/Sabel 1989/1984), das es Unternehmen ermöglichen soll, auf Nachfrageänderungen schneller zu reagieren und eine breitere Produktpalette anzubieten. Dabei handelt es sich um »eine Strategie permanenter Innovation« (ebd., 26), die sich fortwährend an veränderte Bedingungen anzupassen sucht, ohne diese unter Kontrolle halten zu wollen.

Sowohl für individuelle wie für kollektive Körper lässt sich also ein schleichender Abschied von der Vorstellung eines hierarchisch gegliederten und zentral gesteuerten Organismus diagnostizieren. Der Körper wird neu »erfunden« als kommunikationstechnisches System, das sich nicht mehr an einem fixen Gleichgewichtszustand orientiert, sondern als ein fließendes steuer- und regeltechnisches Netzwerk operiert. Die Konzentration auf das Außen wird von der Aufmerksamkeit für das Innen-Leben verdrängt, die Angst vor Gefahren durch »Risikokommunikation« ersetzt (Lemke 2000).

Der Begriff der Flexibilität kommt heute in so unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz, weil er zum einen etwas intrinsisch Gutes suggeriert, zum anderen aber selbst einer ungeheuren semantischen Flexibilität unterliegt und disparate, teilweise widersprüchliche Erwartungen und Verhaltensanforderungen versammelt. So kann Flexibilität die Freiheit meinen, aus rigiden organisatorischen und hierarchisch strukturierten »Normalarbeitsverhältnissen« auszubrechen, um Spontaneität, Initiative und Veränderungsbereitschaft der Individuen zu ihrem Recht kommen zu lassen. Für Arbeitnehmer ergeben sich daraus neue Handlungs- und Gestaltungsoptionen, wie etwa die Anpassung der Arbeitszeit und betrieblicher Abläufe an die Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten. Flexibilität steht aber auch für die Anforderung an Organisationen, flexibel mit ihrem Arbeitskräftepotenzial umzugehen, das heißt die Beschäftigten einzustellen und zu entlassen, wie es der Auftragslage entspricht. Für die als Folge organisatorischer Flexibilität Gekündigten heißt es dann wieder flexibel zu sein, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden, was auch die Bereitschaft einschließen kann, auf soziale Sicherheiten und individuelle Rechte zu verzichten. – An Flexibilität kommt niemand mehr vorbei (Martin 1994, 143ff.; Sennett 1998, 57ff.).

Sie erscheint gleichermaßen unausweichlich wie unwiderstehlich, da sie nur auf sich selbst verweist: Die Probleme, die sie schafft, lassen sich nur mit erweiterter und radikalierter Flexibilisierung lösen. In dieser Hinsicht ist Flexibilität Versprechen und Drohung zugleich. Sie signalisiert Kompromissbereitschaft und Offenheit. Der Begriff vermittelt den Eindruck, man könne über Alles reden – freilich auf der Grundlage einer übergreifenden Ratio, welche die Einzelnen auf Flexibilität verpflichtet. Die geforderten Veränderungen sind keineswegs ergebnisoffen und können deshalb auch nicht in Eigenregie nach individuellen Präferenzen erreicht werden, sondern treten den Einzelnen als gesellschaftliche Erwartung, wenn nicht als institutioneller Zwang entgegen. Diese werden mit der Zumutung konfrontiert, sich als biografisch offene, örtlich ungebundene und unbeschränkt anpassungsfähige Subjekte zu präsentieren. Vor dieser Folie erscheint dann Risikobereitschaft als soziale Tugend, während Sicherheitsbedürfnisse als Ausdruck einer strukturkonservativen »Versicherungsmentalität« denunziert werden können. Allerdings gewinnen kollektive Sicherungssysteme gerade in dem Maße an Bedeutung, in dem die Individuen aufgrund der Flexibilisierungszwänge aus kontinuierlichen Erwerbsbiografien herausfallen oder in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten müssen, sie unternehmerisch handeln sollen und sich die Risiken beruflichen Scheitern selbst zuzurechnen haben.

Es zeichnet sich ein »postdarwinistischer« Auslesemechanismus ab. Das *survival of the fittest* bezieht sich nicht mehr auf eine vorgängige Natur, sondern auf die Fähigkeit zur permanenten Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen sowie auf die Bereitschaft, positive und negative Stimuli aufzunehmen und umzusetzen. Zygmunt Bauman (1995, 19) hat daher von einer »Philosophie der Fitness« gesprochen: »Nicht mehr das Streben nach Normerfüllung und Konformität macht also die Anstrengung unseres Lebens aus; vielmehr handelt es sich um eine Art Meta-Anstrengung, die Anstrengung, fit – gut in Form – zu bleiben, um sich anzustrengen.« Gefordert ist Anpassung bei Strafe des Untergangs, und flexibel sind nur jene, die fähig und willens sind, diesem Druck bereitwillig nachzugeben. Flexibilität wird zum Natur-Ersatz, der aber dieselben diskriminatorischen Effekte erzielt – ohne Rückgriff auf biologische Kategorien (Martin 1994, 229ff).

Mit dem Flexibilisierungsgebot etabliert sich eine neue Zeitrechnung, die schnellstmöglicher Markt Anpassung unbedingte Priorität einräumt, Traditionen und Routinen entwertet und auf kurze Zeithorizonte geeicht ist. Beharrungsvermögen und Erfahrungswissen gelten als unnötiger Ballast angesichts eines Präsentismus, der ohne Rekurs auf die Vergangenheit

auszukommen glaubt. Allerdings bleibt auch die Perspektive auf die Zukunft eingeschränkt. Da es rational ist, sich nicht festzulegen, sollten langfristige Bindungen und Verpflichtungen möglichst vermieden werden. Die Aufgabe des Einzelnen besteht nicht mehr darin, eine stabile Identität auszubilden, sondern zu verhindern, dass diese zukünftige Optionen einengt oder gar verbaut. Lebensabschnittspartner treten an die Stelle von Beziehungsmodellen, die erklärtermaßen erst mit dem Tod enden sollen. Kinderwünsche müssen mit Karrierechancen, Betreuungszeiten mit beruflichen Perspektiven verrechnet werden. Daher kennt der »flexible Mensch« (Sennett 1998) keinen Beruf mehr, sondern nur noch »Jobs«, häufig auch nur »Mini-Jobs«. Im Unterschied zur auf Dauer angelegten Berufsarbeit bezeichnet der Job ein generalisiertes Provisorium. Er indiziert eine prinzipielle Verfügbarkeit, ohne selbst soziale Bindungen zu schaffen.

Auf diese Weise produziert die Flexibilisierung ein doppeltes Paradox: Zum einen müssen flexibilisierende Verfahren immer schon Stabilität voraussetzen, ohne sie selbst (re-)produzieren zu können oder zu wollen. Stabilität bildet zugleich die ontologische Grundlage flexibler Praktiken und Diskurse und den Gegenstand ihrer Kritik. In Frage steht, wie Individuen und Institutionen langfristige Ziele verfolgen und normative Bindungen aufbauen sollen, wenn sie sich dem Diktat der Flexibilität folgend unablässig verändern und umstrukturieren müssen. Zum anderen produziert Flexibilisierung aber auch ihr eigenes Gegenteil. Die permanente Infragestellung von Alltagspraktiken, Handlungsrouninen und Identitätsmustern führt nicht nur zu sozialen Unsicherheiten und individuellen Ängsten, sondern auch zu neuen Fixierungen und dem Wiederaufleben alter Fundamentalismen. Die ökonomische Globalisierung und die politische Beseitigung historischer Grenzen zwischen Nationalstaaten und Völkern sowie die biotechnologische Auflösung der scheinbar natürlichen Grenzen zwischen Mann und Frau oder Natur und Gesellschaft lassen nationalistische, rassistische und sexistische Differenzen erstarken.

Dabei nimmt das »Immunsystem« kollektiver wie individueller Körper eine strategische Stellung ein. Es operiert an der Grenze von Selbst und Nicht-Selbst und seine Aufgabe besteht darin, diese Grenze – und zugleich die Flexibilität dieser Grenze – durch die Ausbildung von »Resistenzen« zu sichern. Wenn sich heute die Frage nach dem Selbst nicht mehr »selbstverständlich« beantworten lässt und die nationalstaatlichen, geschlechtlichen und ethnischen Grenzen immer »offener« werden, wird die rigide Definition von »Toleranzschwellen«, »Aufnahmekapazitäten« und »Einwanderungskontrollen« zunehmend

dringlicher. Scheinbar paradox mündet die Flexibilisierungsforderung in einen wohlvertrauten Reflex: in die routinierte Abwehr aller »Fremdkörper«.

#### Literatur

Bateson, Gregory 1994/1972, *Die Ökologie des Geistes*, Frankfurt/M.

Bauman, Zygmunt 1995, »Philosophie der Fitness«, in: *tageszeitung*, 25. März, 19-21.

Lemke, Thomas 2000, »Immunologik – Beitrag zu einer Kritik der politischen Anatomie«, in: *Das Argument. Zeitschrift für Philosophie und Sozialwissenschaften* 42, 399-411.

Luhmann, Niklas 1984, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt/M.

Martin, Emily 1994, *Flexible Bodies. Tracking Immunity in American Culture – From the Days of Polio to the Age of AIDS*. Boston.

Priore, Michael J./Sabel, Charles F. 1989/1984, *Das Ende der Massenproduktion*, Frankfurt/M.

Sennett, Richard 1998, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin.

*Thomas Lemke*