

Sven Opitz

## Der flexible Mensch

Der Begriff der Flexibilität bezeichnet eine unwahrscheinliche Eigenschaft. Er verweist auf eine Form, die sich in der Verformung erhält und gerade auf der Grundlage ihrer Instabilität Stabilität erlangt. Richard Sennett zufolge wurde diese Begriffsbedeutung zu Beginn der Neuzeit aus der Beobachtung der Pflanzenwelt gewonnen: Im englischen Wortschatz sei die Semantik der Flexibilität unter dem Eindruck von Bäumen entstanden, die in der Bewegung ihrer Dehnung bestehen. Sie brechen nicht, weil sie im Wind nachgeben. Eingang in die deutsche Rede erhielt die Vokabel jedoch erst im 18. Jahrhundert. In Anlehnung an das lateinische *flexibilis* und das französische *flexible* galt auch hier das als flexibel, was sich leicht und geschmeidig biegen lässt. Seit dem 19. Jahrhundert widerfuhr dem zuvor eher selten verwendeten Begriff eine ungeahnte metaphorische Streuung. Parallel zu der technischen Bedeutung der Elastizität eines Materials spricht Leibniz von flexiblen Ländern, Eichendorff von einer flexiblen Phantasie. Mitte des 20. Jahrhunderts schließlich können monetäre Wechselkurse ebenso flexibel sein wie Häuser in Erdbebenregionen. Während sich in der *Süddeutschen Zeitung* vom 27. Januar 1959 die Überschrift »Bonn muß flexibler werden« findet, preist die Gebrauchsanweisung eines Staubsaugers aus dem Jahr 1960 das fünf Meter lange »flexible Anschlußkabel«. Der flexible Mensch aber existiert zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Unbestätigten Meldungen zufolge datiert seine Geburt frühestens auf die achtziger Jahre, zweifellos eine Boomzeit der Flexibilitätssemantik. Er erblickt das Licht der Welt im Zuge der fortschreitenden Einrichtung flexibler Arbeitsbedingungen – und katapultiert sich sogleich über die Sphäre der Erwerbsarbeit hinaus.

Doch wie konnte es dazu kommen, dass der Mensch ähnliche Eigenschaften aufweisen soll wie Devisenkurse, ehemalige Hauptstädte und Staubsaugerkabel? Welche Verhaltensanfor-

rungen werden damit an ihn gerichtet? Welche Wissensformen bringt der Begriff in Stellung, anhand deren der Einzelne sich auf sich und andere beziehen kann? Gegen welche konkurrierenden Semantiken wendet sich die Rede von der Flexibilität, von welchen Semantiken wird sie umgekehrt angefochten? Und zeichnet sich gegenwärtig gar ein Ende der Konjunktur der Flexibilitätssemantik ab? Um die Karriere des flexiblen Menschen mit Blick auf diesen Fragenkatalog näher zu beleuchten, gilt es zunächst, den ökonomischen und organisatorischen Wandel zu skizzieren, in dem die Chiffre der Flexibilität eine entscheidende Rolle gespielt hat. Ein derartiges Vorgehen bedeutet keinesfalls, im flexiblen Menschen bloß eine Funktion invarianter ökonomischer Gesetze zu sehen. Vielmehr zeichnet sich in seiner Figur ein Transformationsprozess ab, in dessen Verlauf die Grenzen des Ökonomischen selbst neu gezogen werden. Der flexible Mensch erweist sich dabei als Agent und Zeuge der Herausbildung einer Handlungsrationaltät, die zwar ihre sichtbarste Ausprägung in der Welt des Unternehmens annimmt, doch ebenso alle anderen gesellschaftlichen Bereiche durchzieht. Er verdient also in besonderem Maße den Titel einer Sozialfigur.

\*

Wenn man bedenkt, dass Sozialwissenschaftler äußerst selten einer Meinung sind, diagnostizieren die Vertreter des Fachs relativ einhellig einen ökonomischen Paradigmenwechsel, der seinen Ausgang bereits in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts genommen habe. Je nach Wahl der Leitbegriffe wird lediglich ein anderer Aspekt des Wandels in den Vordergrund gerückt: Vertreter der Regulationsschule wie Alain Lipietz und Michel Aglietta haben den einflussreichen Begriff des »Postfordismus« geprägt, Manuel Castells spricht von »informationaler Ökonomie«, Scott Lash und John Urry von »disorganisiertem Kapitalismus«, Alain Touraine und Daniel Bell diagnostizieren eine »postindustrielle Gesellschaft«, Maurizio Lazzarato und Yann Moulier Boutang bringen den Terminus der »immateriellen Arbeit« ins Spiel, während Charles Sabel und Michael Piore das Zeitalter der »flexiblen Spezialisierung« angebrochen sehen. Übereinstimmung besteht darin, dass es heute verstärkt darauf ankommt, eine zunehmende

Vielfalt von Produkten in sich beschleunigenden Zyklen zu entwickeln und in immer kürzeren Fristen herzustellen. Dabei bietet die Informationstechnologie jene Infrastruktur, die Zeitspannen auf Unmittelbarkeitsniveau schrumpfen lässt. Das eröffnet zum einen neue Möglichkeiten der firmeninternen Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen und Standorten. Vor allem aber tritt das Unternehmen in eine neuartige Beziehung mit seiner Marktumwelt. Dem Ideal nach wird ein Produkt im Postfordismus erst gekauft und dann gefertigt. Herrschte im Fordismus ein stummes Verhältnis zwischen Produktion und Konsumtion, weil man von einer homogen-konstanten Nachfrage ausging und dementsprechend starr gegliederte Planungsabläufe installierte, sensibilisiert sich die Produktion nun. Man belauscht die Kunden oder bezieht sie gleich in die Entwicklung von Produkten ein, deren semiotische und affektive Dimension in den Vordergrund drängt. Das postfordistische Unternehmen versucht folglich, permanent auf kleinste Marktschwankungen zu reagieren. Die Organisation ist von dem Ideal getrieben, Inseln erhöhter Anpassungsfähigkeit in einer komplexen, vieldeutigen und sich schnell verändernden Umwelt zu schaffen. Kurzum: Sie richtet sich als flexibel ein.

Drei Strategien der organisatorischen Reprogrammierung lassen sich grob unterscheiden, mittels deren die Unternehmen jene Flexibilität, die sie selbst an den Tag legen müssen, in einen Ruf nach dem flexiblen Menschen übersetzen. Diese Strategien zielen erstens auf die *Zeitverhältnisse*, zweitens auf die *Führungsweisen* und drittens auf das *Organigramm*.

Die fordistische Zeit war in der Regel eine hochgradig normierte Zeit: Man betrat den klar definierten Ort der Arbeit kollektiv zu einem festgeschriebenen Zeitpunkt und wurde ungefähr acht Stunden später in die Freizeit entlassen. *From nine to five*, immer werktags, bis zur Rente. Im Bann des Flexibilisierungsimperativs erscheint diese Ordnung der Zeit allerdings zu ungenau. Der Gefahr der Starrheit begegnet man mit einer ganzen Reihe von Maßnahmen zur Auflösung der normierten Zeit. Teilzeitarbeitskräfte werden zu Stoßzeiten eingesetzt, bewegliche Schichtsysteme sollen mit der mittelfristigen Variation des Arbeitsaufkommens korrespondieren, während Zeitkonten – auch schon mal »Flex-Konten« genannt – die längerfristige Variation

verrechnen. Manche Betriebe experimentieren zum gleichen Zweck ebenfalls mit Rotationsverfahren, die gewährleisten sollen, dass eine Person bei Bedarf zwischen unterschiedlichen Aufgaben flexibel wechseln kann. Und im Parade Fall der Flexibilität wird dem Einzelnen die Einteilung seiner Zeit auf dem Weg einer »Zielvereinbarung« vollständig zugestanden. Übertragen wird dann lediglich die Verantwortung, eine bestimmte Leistung termingerecht zu erbringen. Kein Wunder also, dass der flexible Mensch nicht länger gemäß der fordistischen Zeitnorm lebt. Wie ein selbständiger Unternehmer arbeitet er nach Auftragslage und mutiert zu einer Kraft, die sich *just in time* befindet. Der flexible Mensch ist der Mensch des Abrufs, der kurzfristigen Mehrarbeit und der Nachtschicht. Seine Zeit ist aus den Fugen.

Mit der Reprogrammierung des Zeitregimes geht die Reprogrammierung der Führungstechniken einher. Die fordistische Führung funktionierte wie eine straffe preußische Behörde. In diesem protomilitärischen Modell gab es eine hierarchisch positionierte Kommandoinstanz, deren Befehle ohne Widerworte umzusetzen waren. Eigenes Nachdenken und kreative Improvisation: unerwünscht. Exakt dies wird allerdings im Namen der Flexibilität geändert. Dazu wechselt die Führung in einen Modus, den Dirk Baecker als »postheroisches Management« bezeichnet hat. Weil die Kommandostruktur viel zu viele Ressourcen der Untergebenen brachliegen lässt, soll das Management Aktivität produzieren, indem es indirekte Maßnahmen wählt. Es tritt, bildlich gesprochen, einen Schritt zur Seite. Dies kann in der Praxis auf verschiedene Weise geschehen: Gewissermaßen als Metaoperation schlagen die Unternehmensberater Thomas Peters und Robert Waterman vor, suggestive Vokabulare *über* das Unternehmen *in* das Unternehmen einzuführen. Die traditionelle Rede von »Stäben«, »Befehlsketten« oder »Disziplin« wirke als Hemmschuh, da sie ein viel zu statisches Bild entwerfe. Das Management solle als »Sprachenregler« auftreten und Metaphern der Flexibilität lancieren: fehlerfreundliche Formeln des Spielens, der Mobilität oder der Improvisation, die den Einzelnen zur permanenten Beweglichkeit anhalten. Eine weitere Basistechnologie des indirekten Führens besteht darin, Wettbewerbssituationen zu kreieren. Denn jedes Konkurrenzverhältnis konfrontiert Abteilungen und Individuen unmittelbar mit den

Konsequenzen ihres Handelns, ohne dass ein Vorgesetzter detaillierte Vorschriften erlassen muss. Entweder werden aus dem Wettbewerb, in dem das Unternehmen insgesamt steht, Kennziffern für die Performance der jeweiligen Einheiten generiert. Oder man kopiert den externen Wettbewerb im Zuge der Konstruktion interner Märkte in das Unternehmen hinein. Beide Optionen führen im Endergebnis zu einer dezentralen Anstachelung und zu erhöhter Aktivität. Postheroisch ist diese Form der Führung, weil sie die Umstände zum Sprechen bringt. Von dem gleichen Prinzip sind schließlich auch Versuche geleitet, Flexibilität architektonisch zu implementieren. An die Stelle räumlich isolierter panoptischer Reihungen treten Arrangements, welche die Wahrscheinlichkeit der wechselseitigen Kommunikation und Irritation steigern sollen. Das beginnt mit der Bereitstellung spontan nutzbarer Konferenzräume und endet bei der Einrichtung beweglicher Bürolandschaften. Das Ziel sind Anordnungen, die einen offenen, informellen Austausch begünstigen. Jeder soll jedem über die Schulter schauen können, die Arbeit anderer kommentieren und die eigene Arbeit interpretierbar machen. Bemerkenswert ist in dieser Hinsicht das von Zaha Hadid entworfene BMW-Werk in Leipzig, in dem Bürozone, Kommunikationsbereiche und produktionsbezogene Flächen ineinander fließen. Die Architektur negiert hier ebenso die Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit wie hierarchische Strukturen. Sie schafft ein Maximum an Kontakt.

Man kann deshalb resümieren, dass die symbolisch-materielle Reprogrammierung der Führung durch die Schaffung von suggestiven Vokabularen, Wettbewerbsverhältnissen und offenen architektonischen Formen darauf abzielt, Rigiditäten zu verflüssigen und Zustände des unablässigen (Re-)Agierens zu erzeugen. Alle diese Führungstechnologien produzieren den flexiblen Menschen als einen für Irritationen höchst empfänglichen Menschen. Er entsteht als ein der Turbulenz ausgesetzter Mensch, der ständig mit Neuem konfrontiert wird und sich darauf von Neuem anders einzulassen hat. Während sein Vorgänger in einer Indifferenzzone lebte, weil nichts für ihn einen Unterschied machen durfte, platziert man den flexiblen Menschen in einer Differenzzone: Alles muss für ihn zur Information werden, also zu einem Unterschied, der einen Unterschied macht. Wenn er damit

nicht schon der Routine enthoben ist, darf sich der flexible Mensch zumindest nicht von ihr einnehmen lassen. Denn man erwartet von ihm nicht das Auffinden bekannter Lösungen zu bekannten Problem. Seine Arbeit besteht vielmehr in der Konzipierung unbekannter Probleme zu möglichen Lösungen. Das Erfinden der Aufgabe wird zu seiner Hauptaufgabe, die Unruhe zum wesentlichen Merkmal seiner Seinsweise.

Einhergehend mit der Neuordnung der Zeit und der Führung erfolgt schließlich die Restrukturierung der Organisation selbst. Die fordistische Organisation besaß stabile Grenzen, sowohl in Bezug auf den Raum als auch in Bezug auf die Mitgliedschaft. Entweder man war ihr eindeutig zugehörig oder nicht. Die Karrieren der Angehörigen einer breiten Stammebelegschaft verliefen in berechenbarer Weise linear, jeder belegte zu jedem Zeitpunkt eine klar definierte Position in einem pyramidalen Gefüge mit vielen Vermittlungsebenen. Doch auch diese Anordnung ist im Zeichen der Flexibilität nicht mehr haltbar. Der mit ihr verbundenen Gefahr der Schwerfälligkeit begegnet man zunächst mit der Vergabe befristeter Verträge. Zudem kommt es zu einer massiven Reduzierung der Kernbelegschaft, um nur bei Bedarf entweder zusätzliche Leiharbeiter zu engagieren oder um Leistungen bei externen Anbietern als Dienstleistungen einzukaufen: *Outsourcing*, *downsizing* und *lean production* sind die Schlagworte. Allein in Deutschland hat die Leiharbeitsbranche im Jahr 2006 erstmals mehr als eine halbe Million Zeitarbeiter vermittelt, Tendenz steigend. Flankiert wurde diese Entwicklung durch Lockerungen des gesetzlichen Kündigungsschutzes in nahezu allen europäischen Ländern. Daran sieht man, dass Flexibilität auch ein politisch-administratives Fabrikat ist. In letzter Konsequenz durchläuft das Organigramm des postfordistischen Unternehmens eine radikale Transformation: An die Stelle eines nach oben hin zugespitzten Gebildes mit wabenförmig arrangierten Abteilungen tritt eine Assemblage lose gekoppelter Projekte. Jedes Projekt ist dabei eine dem Ideal nach nichthierarchische Form der Kooperation, die ihr eigenes Ende immer schon im Blick hat. Mit der zeitlichen Limitierung korrespondieren jedoch erhöhte Freiheitsgrade in der Zusammensetzung des Projekts. Die Mitgliedschaft zur Organisation wird transitorisch und diffus. Unter Einsparung weiter Teile des mittleren Managements

entgrenzt sich das Unternehmen somit in projektförmig organisierte Kollaborationen, strategische Allianzen und temporäre Teams.

Luc Boltanski und Ève Chiapello zufolge ist das Projekt noch weit mehr als das Molekül einer organisatorischen Innovation. Sie betrachten es als das Herzstück eines neuen kapitalistischen Geistes jenseits der protestantischen Ethik, da sich an ihm die Logik der neuen Wirtschaftsordnung wie unter dem Brennglas zeige. Ausgehend von diesem Befund, ist es nicht übertrieben zu sagen, dass die Projekte das *Bildungsmilieu* des flexiblen Menschen sind: Sie sind jene Stätten, an denen er ein Portfolio an Kompetenzen ausbildet und sichtbar ausstellt. Der flexible Mensch hat sich als Träger eines breiten wie spezialisierten Tätigkeitsrepertoires zu formen – und die Projekte sind die Anlässe, die Tätigkeiten in ein produktives Verhältnis zueinander zu setzen. Weil nämlich jedes Projekt mittelfristig endet, zwingt es zur ständigen Neuorientierung. Mit den Übergängen von Projekt zu Projekt vervielfältigen sich die Bewährungsproben, in denen der Einzelne sich seiner Wertigkeit zu versichern hat. Der immer schon abzusehende Projektwechsel gemahnt zudem zu einer umfassenden Aktivität bei der Initiierung neuer Projekte. Kontinuität findet der flexible Mensch folglich nur noch in der Diskontinuität. Statt einer Berufsidentität besitzt er ein heterogenes Bündel an Fähigkeiten, das er eigenhändig pflegt. Er ist der Mensch der multiplen Wechselfälle, des Drifts und der unaufhörlichen Weiterbildung. Daher werden die Projektwelten von seltenen Gestalten wie dem »Arbeiter-Gymnasiasten« oder dem »Angestellten-Studenten« bevölkert, die vor allem gelernt haben umzulernen. Auch bei ihnen handelt es sich bloß um Versionen des flexiblen Menschen.

✱

Der Philosoph Gilles Deleuze hat gegen Ende seines Lebens versucht, jene Rationalität der Macht zu begreifen, welche die soziale Konstellation des flexiblen Menschen bestimmt. An die Stelle der alten Disziplinierungen seien, so sein Fazit, ultraschnelle Kontrollformen mit freiheitlichem Aussehen getreten. In Ergänzung dazu hat das Autorenkollektiv Tiqqun nachge-

zeichnet, wie diese Kontrollmechanismen einer kybernetischen Logik folgen: Ehemalige Trennungen zwischen Subjekt und Objekt, Mensch und Maschine oder innen und außen seien durch Netzwerke der zirkulären Verkettung ersetzt worden, innerhalb deren sich das klassische Subjekt der Innerlichkeit in eine Relaisstelle mannigfaltiger Rückkopplungen verwandle. Das Anliegen der anthropotechnischen Kybernetik sei es, den Einzelnen in ein möglichst bewegliches Kommunikationsverhältnis mit einer Vielzahl veränderbarer Kontextfaktoren zu setzen. Die Dynamik dieses Kommunikationsnetzes firmiert somit als Impulsgeber der Flexibilisierung; Kontrolle und Stress belegen zwei Seiten einer Medaille. Bei aller angebrachten Kritik der hier aufscheinenden Verhältnisse warnen die Autoren dennoch vor der Nostalgie mancher Kritiker. Denn warum sollte man ernsthaft geneigt sein, das Zeitkorsett des fordistischen Arbeitstages mit seinen stumpfen Routinen, die protomilitärische Kommandostruktur sowie die Festlegung auf eine einzige Berufsidentität unrevidiert zu idealisieren? Von der mit diesem Regime verwobenen Geschlechterordnung ganz zu schweigen.

Interessanter sind da schon die Positionen einiger Apologeten der Flexibilität. Ihre Haltungen und Forderungen verdeutlichen nämlich, dass das Credo der Flexibilität eine Art Überschuss birgt, der sich unter Umständen gegen das primäre Ziel der intensivierten Nutzung individueller Ressourcen zu wenden vermag. So wurde von Kopenhagen aus jüngst die »B-Society« ausgerufen, in der mit dem flexiblen Leben ernst gemacht werden soll. Unterfüttert durch Theorien über die Diversität persönlicher Biorhythmen klagt man die Rechte jener Personen ein, deren Tagesformkurven mit den Standardbürozeiten oder der Taktung der Schulglocke kollidieren. Gefordert wird eine Gesellschaft, die sich am individuellen Melatonin-Haushalt orientiert, in der also jeder ruhen kann, wenn er müde ist, und arbeitet, wenn er kreativ ist. Der morgendliche Stau soll sich im Zuge des Aufstands der Langschläfer übrigens auch auflösen. Ein Blick auf die Homepage der »B-Society« oder in das bewegungseigene Magazin mit dem Titel *B-Alive* offenbart natürlich sofort, dass es sich bei der B-Gesellschaft um kein antikapitalistisches Spontiprojekt handelt. Der Kampf um wirkliche Flexibilität wird im Namen der Leistungsoptimierung geführt, die Gründerin Ca-

milla Kring verkauft ihre Idee als Unternehmensberaterin. Ihr wahrlich phantastisches Versprechen: ein Positivsummenspiel zwischen Permissivität und Performance. Mit noch etwas mehr Verve formulieren Holm Friebe und Sascha Lobo ihre Teilnahme gegen den unflexiblen Menschen. Ausgehend von einer populärsoziologischen Beschreibung der aktuellen Ökonomie, propagieren sie in ihrem Buch *Wir nennen es Arbeit* ein Leben jenseits des Normalarbeitsverhältnisses. Denn: »Sobald die Tinte unter dem Festanstellungsvertrag getrocknet ist, beginnt ein schleichender Prozess der strukturellen Verblödung.« (Friebe/Lobo 2006, S. 56) Der Eintritt in alternative Beschäftigungsformen erlaube dagegen nicht nur die Entfaltung der eigenen Kreativität im Rahmen selbstbestimmter Arbeitsprojekte, sondern vor allem eine bohemistische Lebensform, welche die Langweile und Ängstlichkeit der absteigenden Mittelschicht hinter sich lasse. Auch in dieser Vision kann man selbstverständlich eine Übererfüllung des neoliberalen Anforderungsprofils erkennen, die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* sprach prompt von einem »Alternativkonformismus«.

Zugleich scheinen die Vertreter von digitaler Boheme und B-Society gerade in der Annahme der Flexibilitätsforderung zumindest potenziell eine Fluchtlinie der Kritik zu entwerfen, die über einen bloß ökonomischen Horizont der Effizienzsteigerung hinausweist. Der Grund für eine derartige Potenz der Flexibilisierungsforderung liegt auf der Hand: Sie wendet sich immer auch gegen eine zu direkte, zu rigide Form der Machtausübung. Aus den vorgestellten Interventionen kann man deshalb lernen, die Ambivalenz der Flexibilisierungssemantik zu sehen. Flexibilität wäre demnach weder pauschal zu begrüßen noch abzulehnen. Allerdings vernachlässigen die Protagonisten in ihrem Engagement für divergierende Chronotypen und experimentelle Lebensformen die Thematisierung jener Bedingungen, die den Einzelnen tatsächlich ruhig schlafen lassen, weil sie verhindern, dass sich die Kluft zwischen seinen Projekten nicht zu einem existenziellen Abgrund ausweitet. In ihrer ultraindividualistischen Parteinahme übersehen sie tendenziell, dass das Leben des flexiblen Mensch selbst einen Einsatz innerhalb von Machtverhältnissen darstellt, die zwar notwendig umkämpft sind, über die der Einzelne aber niemals souverän verfügt. Stellt man dies zusätzlich in

Rechnung, dann provoziert die Chiffre der Flexibilität eher weitere Nachfragen, als dass sie fertige Antworten liefert: Wer bestimmt über die flexible Verfügung über die Zeit? Wie wird die Gewährung von Spielräumen jeweils mit Kontrollformen verknüpft? Und wie lässt sich sicherstellen, dass der flexible Mensch nicht zu einem bloßen Vehikel für schlechte Bezahlung, gesteigerte Belastungen und einseitige Risikozumutungen wird?

Diese und ähnliche Fragen gewinnen noch an Brisanz, wenn man erkennt, dass der Ruf nach Flexibilität unterschiedliche soziale Kontexte durchdringt. Was zunächst bloß wie ein Attribut neuartiger Arbeitsverhältnisse aussieht, erweist sich bei näherem Hinsehen als ein Rationalitätstypus, der heterogene Bereiche kurzschließt. Die Maximen der Flexibilität werden dabei nicht einfach von einer Sphäre auf eine andere übertragen. Es findet eher eine Verschaltung als eine Verbreitung statt: Flexible Beschäftigungsformen gehen notwendig einher mit einer flexiblen Familienführung, ein in räumlicher Hinsicht flexibles Leben korrespondiert mit Praktiken des flexiblen Wohnens, flexible Tätigkeitsprofile verlangen nach flexiblen Fortbildungsstrategien. Das Dasein des flexiblen Menschen gleicht unter diesen Bedingungen einem Rangierbahnhof, auf dem zeitliche, finanzielle und soziale Kapazitäten kontinuierlich verschoben werden müssen. Auf die damit entstehenden Probleme reagiert die populäre Ratgeberliteratur mit sehr aufschlussreichen Titeln wie *Life-Leadership – So bekommen Sie Ihr Leben in Balance*, *Das Mosaik-Prinzip – So werden Sie zum Baumeister Ihres Lebens* oder *Wie ich Dinge geregelt kriege – Selbstmanagement für den Alltag*. Die umfassende Logik der Flexibilität steigert offenbar den Bedarf an »Zeitlotus«, welche bei der zunehmend schwierigen Synchronisation der Lebensbereiche unterstützend wirken. Denn obgleich ausnahmslos alle Ratgeber auf positive Synergieeffekte spekulieren, stellt doch die vielzitierte »Work-Life-Balance« das dominante Bezugsproblem dar. Diese droht im Zeitalter der Flexibilität offenbar zu schnell aus dem Lot zu geraten.

Damit aber nicht genug. Die unterschiedlichen Lebensbereiche bleiben nämlich von der intensivierten Kalibrierungstätigkeit nicht unberührt, sondern werden von ihr ergriffen. Ihre Eigenlogiken infizieren sich in einer Weise, die zu recht bizarren Inversionen führt. So soll man am Arbeitsplatz neuerdings immer öf-

ter Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz oder gar Empathie aufweisen, während die Beziehungen zu Freunden oder Verwandten einem knallharten Kosten-Nutzen-Kalkül zu unterwerfen sind. Wie Arlie Hochschild in ihrer Studie *Das gekaufte Herz* aufzeigt, bekommen Stewardessen in ihrer Ausbildung dann schon mal die Anweisung, den Fluggast als Kind im eigenen Zuhause zu imaginieren. In der Ökonomie des *professional smile* wird Arbeit somit zur Gefühlsarbeit, die eigene Intimbeziehung ist nach den Regeln des Projektmanagements zu gestalten, und für das parallellaufende Aufbaustudium gilt es, eine Begeisterung aufzubringen, wie sie ehemals nur ein privates Hobby entfesseln konnte. Antonio Negri und Michael Hardt fassen diese Beobachtungen in dem Befund zusammen, man sei heute Arbeiter außerhalb des Arbeitsplatzes, Schüler außerhalb der Schule und Mutter außerhalb der Familie – und zwar alles gleichzeitig. Das führt in der Praxis zu Verwirrungen, die wohl nirgendwo eindrücklicher dokumentiert wurden als in den Theaterstücken von René Pollesch. In Werken wie *WWW-Slums* oder *Tod eines Praktikanten* durchmischt sich die deregulierte Ökonomie so lange mit deregulierten Emotionen, bis die Figuren in ihrer Existenz als Heimarbeiterinnen und Servicekräfte nicht mehr wissen, an welchem sozialen Ort sie eigentlich gerade welche soziale Rolle ausfüllen sollen.

So bizarr das alles zunächst klingen mag: Es geht hier nicht um Kuriositäten. Vielmehr zeichnet sich in den bisherigen Ausführungen nichts Geringeres als ein umfassendes Normalitätsregime ab, in Bezug auf das Jürgen Link die Formel vom »flexiblen Normalismus« geprägt hat. Dieser unterscheidet sich vom historisch älteren »Protonormalismus« dadurch, dass er die Grenze zwischen dem Normalen und der Abweichung zu einem Kontinuum verflüssigt. Es scheint nun ganz so, als ob davon auch die Normen des Menschseins selbst betroffen sind, auf die das Kompendium des flexiblen Menschen verweist. Zugleich zeichnet sich der flexible Normalismus durch einen Trend zur Reflexivität aus: Statt eine spezifische Norm präskriptiv vorab zu setzen und deren Erreichen oder Verfehlen schlicht zu konstatieren, wird nun die relative Stellung innerhalb einer Verteilung bestimmt. Egal, ob es sich nun um eine Leistungsbeurteilung am Arbeitsplatz, ein Bildungsprofil oder eine medizinische Risikostatistik han-

delt: Es obliegt dem flexiblen Reaktionsvermögen des Einzelnen, die eigene Position innerhalb des verbreiterten Normalitätsmilieus selbstverantwortlich in Richtung Exzellenz zu verbessern. Auf diese Weise werden nicht nur unterschiedliche Beziehungstypen und Lebensbereiche zum Objekt der Optimierung. Auch der individuelle Körper erweist sich als zentraler Topos einer Arbeit an sich, die im Zeichen der Flexibilität steht. Auf der einen Seite ist der Körper in seiner Materialität als ein flexibel belastbarer Körper zu gestalten, dessen Rückenmuskulatur beim Bergsteigen ihren Dienst tut und zugleich längere Phasen auf dem Bürostuhl erträglich macht. Eine ganze Fitness-Industrie, bestehend aus Wellness-Centern, Physiotherapeuten und Lifestylezeitschriften, versorgt den Einzelnen dazu in allen Lebenslagen mit präventiven Strategien gegen einen immer drohenden somatischen Leistungsabfall. Phasen der Inaktivität – angefangen vom berühmten »toten Punkt« bis hin zu größeren Krankheiten – sind unbedingt zu vermeiden; deshalb schläft, isst und betätigt sich der flexible Mensch jeweils seinen aktuellen Umständen entsprechend. Auf der anderen Seite ist die Sorge um sich nicht alleine funktional begründet. Ein gut trainierter Körper mit ausreichend Spannkraft bildet ebenso den physisch sichtbaren Ausweis von Flexibilitätsgeist. Nichts signifiziert bekanntlich eine größere Unbeweglichkeit als Fettleibigkeit. Auch mit Blick auf die Transformationsprozesse zwischen Humankapital, korporalem Design und Gesundheit bleibt man unter der Ägide des flexiblen Normalismus daher besser in Bewegung.

\*

Seit den neunziger Jahren mehren sich innerhalb der Soziologie die Versuche, den Sozialcharakter näher zu bestimmen, der sich angesichts der generalisierten Forderung nach Flexibilität bildet. Die Sozialdiagnostik operiert hier zumeist im Dramatisierungsmodus der Krisendiagnostik: Richard Sennett zufolge zersetzt die diskontinuierliche Zeit der Flexibilität die Identität des Einzelnen – im englischen Original trägt sein Essay über den flexiblen Menschen folgerichtig den Titel *The Corrosion of Character*. Boten die lineare Zeit und die kumulativen Karrieren des Fordismus die Bedingungen für dauerhafte, stabile Beziehungen, lebt



der flexible Mensch unter der Vorgabe, Bindungen immer wieder aufzulösen. Die permanente Lossagung von einmal Erlerntem, von Wohnorten oder von Freundeskreisen versetzt ihn in einen Zustand des Driftens, der kaum noch in ein kohärentes Narrativ zu fassen sei. Der Verlust langfristiger Sicherheiten und Orientierungen ginge daher mit dem Verlust eines Erzählrahmens für die Herausbildung einer klar konturierten Identität einher. Die Erosion hergebrachter biographischer Ordnungskategorien bedinge den Zerfall der Person: »Die Erfahrung einer zusammenhangslosen Zeit«, so Sennett (1998, S. 37), »bedroht die Fähigkeit der Menschen, ihre Charaktere zu durchhaltbaren Erzählungen zu formen.« Ein ähnliches Fazit ziehen auch Boltanski und Chiapello. Aus ihrer Sicht fordert die projektbasierte Ordnung das »grundlegende Opfer der Persönlichkeit« (Boltanski/Chiapello 2003: 71), weil der Einzelne sich nur mehr wie ein Chamäleon wechselnden Umständen anzupassen habe.

Sicherlich entbehrt diese Diagnostik nicht jeglicher Plausibilität. Sie ist zudem ein wichtiges Korrektiv gegenüber den mannigfaltigen Möglichkeitsversprechen, die dem flexiblen Menschen seine Existenz schmackhaft machen sollen. Nicht zuletzt können sie dabei behilflich sein, Erfahrungen des Leidens an sozialen Erwartungen näher zu bestimmen. Allerdings ist in zweierlei Hinsicht Vorsicht geboten. Erstens gilt es, den Pessimismus der Diagnostik auf seine stillschweigenden Voraussetzungen zu prüfen. So wäre vor allem an Sennett die Frage zu richten, ob er nicht lediglich *eine bestimmte* Vorstellung von identitärer Charakterbildung an *eine bestimmte* Form der Erzählstruktur koppelt. Denn warum soll eine Lebensgeschichte lediglich die Form einer linearen Erzählung annehmen können? Welche Formen der sozialen Identitätsformierung werden dadurch zur Norm erklärt, welche automatisch abgewertet? Und eröffnen nicht gerade nichtlineare, assoziative oder sonstige experimentelle Erzählverfahren sowohl erhöhte Freiheitsgrade als auch eine offener Beziehung zu anderen? Es drängt sich der Verdacht auf, dass hier mit der narrativen Logik des Bildungsromans auch eine sehr abgehangene Form bürgerlicher – und damit prototypisch: weißer, männlicher, heterosexueller – Subjektivität normativ privilegiert wird. Vor diesem Hintergrund ebenso bedenklich ist zweitens der nur kleine Schritt hin zur Pathologisierung des fle-

xiblen Menschen. Flexibilität wird bei Autoren wie Rainer Funk oder Evelyn Hanzig-Bätzing schon mal auf den Nenner einer Ich-Störung gebracht. Das flexible Leben korrespondiert mit einer »postmodernen Ich-Orientierung«, die irgendwo zwischen Narzissmus und Borderline-Syndrom oszilliert. Das Subjekt der Gegenwart sei niemandem außer sich selbst verhaftet, von übermäßiger Impulsivität getrieben und dennoch unfähig zu »authentischem Selbsterleben«. Keine Frage: Es mag durchaus sein, dass der Einzelne mitunter an seinen Verhältnissen krankt. Bevor man aber den flexiblen Menschen aus wie immer kritischer Warte selbst zum Krankheitsbild erklärt, sollte man genau prüfen, ob man Kritik tatsächlich im Namen von psychischer Gesundheit formulieren möchte und welche Normalität dabei unter der Hand als Kontrastmittel zur Markierung der pathologischen Abweichung eingesetzt wird.

Eine ganz andere Qualität weist da schon jene Deformation auf, die den Helden »Super Flex« auszeichnet. Auch »Super Flex« kennt den Zwang zur Beweglichkeit, auch er ist mit jeder Art von Arbeitsvertrag vertraut, hat als Praktikant und Azubi gearbeitet. Doch der Stress bewirkt bei ihm »eine erfreuliche Mutation seiner Moleküle, die zur Entwicklung der verborgensten Fähigkeiten seines Gehirns führt. Tatsächlich gelingt es ihm, mental mit allen Superflexiblen weltweit zu kommunizieren, was die universelle Verschwörung der Prekären ermöglicht.« »Super Flex« entstammt natürlich keiner Patientenakte besorgter Humanwissenschaftler, sondern einem Quartettkartenspiel der Prekariatsbewegung. Offensichtlich führt auch er ein anstrengendes Leben, aber welcher Superheld tut das nicht? Wie alle Angehörigen des Prekariats ist er jedenfalls nicht einfach krank. Er verfügt über Kampfegeist, Phantasie, Kreativität und technologische Vermögen. Für ihn führt ebenfalls kein Weg zurück in das stahlharte Gehäuse der bürokratischen Moderne oder in die Gussformen der Disziplargesellschaft. Dennoch ahnt er, dass er unglücklicherweise in jene Position gerückt ist, an der klassische Gegensätze zwischen Arbeit und Freizeit, hohem Sozialstatus und wenig Geld sowie zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber plötzlich vernäht werden sollen. Wehe dem, dessen Moleküle da nicht mutieren.

Einiges spricht dafür, die Formel des Prekariats als strategisch lancierte Gegensemantik zur Flexibilität zu begreifen. Sie zielt

auf eine Politisierung exakt jener Aspekte, welche die Semantik der Flexibilität entweder euphemistisch eintönt oder einfach verschweigt. So rückt der Warnruf der Prekarisierung vor allem die Entsicherung der Lebensführung durch Minijobs, befristete Verträge, Praktikantenlaufbahnen und modernes Tagelöhnerwesen in den Fokus der Aufmerksamkeit. Hervorgehoben wird die Verflüchtigung sozialer Rechte, sei es der Anspruch auf Arbeitslosengeld, auf Krankenversicherung oder auf Rentenbezüge. Unter dem Zwang, in Eigenverantwortung immer neue Risiken einzugehen, lebt der prekäre Mensch im Zustand erhöhter Verletzlichkeit. Zugleich handelt es sich beim Prekariat um keine sozialstrukturelle Kategorie. Der Prekariatsbegriff artikuliert die Schicksale von Freiberuflern oder Kulturarbeiterinnen mit denen von gering qualifizierten Servicekräften, migrantischen Hausarbeiterinnen und Niedriglohnjobbern an der Hartz-IV-Grenze. Er blendet somit jene Existenzen auf, die eine Avantgarde der Flexibilität bilden, obgleich die Rahmenbedingungen für sie dabei denkbar schlecht stehen. Nicht nur, weil das Prekariat im Jahr 2006 bei der Wahl der Wörter des Jahres einen beachtlichen fünften Platz belegt hat, erscheint es als ein äußerst zeitgemäßer Begriff.

Umgekehrt befindet sich die Flexibilitätssemantik derzeit tendenziell im Niedergang. Der flexible Mensch hat sich nach seinem Hoch während der späten neunziger Jahre in zweifacher Hinsicht erschöpft. Zum einen wurde der sozialreformerische Anspruch, der mit der Forderung nach Flexibilität verbunden war, teilweise eingelöst. Flexibilität in den Bereichen der Erwerbsarbeit, der Beziehungsführung oder der Weiterbildung ist flächendeckend längst Normalität und damit nicht weiter erwähnenswert. Zum anderen konnte nicht länger über die Erosion jener Verhältnisse hinweggesehen werden, die erst die formvollendete Ausübung jener Kunst der flexiblen Wendigkeit erlaubt. So bleibt der verschuldete Mensch trotz flexibler Umschuldung notorisch inflexibel. Und auch ein flexibles Handling von Familie und Beruf erübrigt sich, wenn es aufgrund einer Mischung aus Prekarität und Mobilitätswang erst gar nicht zur Familiengründung kommt. Es könnte sogar sein, dass der Begriff der Flexibilität kurz vor der Implosion steht. Damit im Laufe der Zeit Wechselkurse, Verwaltungen, Stromkabel, Produktpaletten und eben

auch Menschen das Attribut der Flexibilität an sich heften konnten, musste sich der Begriff semantisch so weit entleeren, bis praktisch nichts mehr von ihm übrig war. Sicher, man hört sie noch vereinzelt, die Loblieder und Verteufelungen der Flexibilität. Nicht fern ist jedoch die Zeit, in der man nur noch angesichts sich im Wind biegender Pflanzen, die ihre Form nur deshalb halten können, weil sie sich kontinuierlich verformen, von Flexibilität sprechen wird.

#### Literatur

- Baecker, Dirk (1994), *Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Berlin: Merve.
- Boltanski, Luc/Ève Chiapello (2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK.
- Friebe, Holm/Sascha Lobo (2006), *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Heyne.
- Lemke, Thomas (2004), »Flexibilität«, in: Bröckling, Ulrich/Susanne Krasemann/Thomas Lemke (Hg.), *Glossar der Gegenwart*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 2004, S. 82–88.
- Opitz, Sven (2004), *Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität*, Hamburg: Argument.
- Pollesch, René (2003), *WWW-Slums*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sennett, Richard (1998), *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin: Berlin Verlag.
- Tiqun (2007), *Kybernetik und Revolte*, Zürich/Berlin: Diaphanes.