

# Flexibilisierung

---

Als Flexibilisierung wird der Prozess des Einstellens auf veränderte Bedingungen und Beweglichkeit im Anpassungsprozess bezeichnet. Der Vorgang kann aktiv (flexibilisieren) oder passiv (flexibilisiert werden) stattfinden und sich auf zeitliche und räumliche Bedingungen wie auch auf Verhaltensweisen von Menschen beziehen. Flexible Bedingungen sind demnach elastisch und beweglich, flexible Menschen sind aufgeschlossen und anpassungsfähig.

Von Flexibilisierung ist vor allem in Veränderungsprozessen in Organisationen oder Gesellschaften die Rede, durch Flexibilisierung wird eine feste Ordnung in Bewegung gebracht, um sie verändern zu können. Kurt Lewin hat diesen Vorgang in seinem 3-Phasen-Modell für geplante Veränderungsprozesse als „Unfreezing“ bezeichnet, ein „Auflockern“ der Gruppenstandards als Voraussetzung für eine Phase des „Moving“, in der neue Standards eingeführt werden können, die dann schließlich in der „Freezing“-Phase verfestigt werden (Lewin 1963: 262f.).

Häufig begegnet uns Flexibilisierung jedoch nicht als geplante Veränderung, und hat auch nicht – wie von Kurt Lewin angestrebt – verbindliche Standards zum Ziel. Vielmehr erscheint Flexibilisierung als eine unbestimmte und zeitlich unbegrenzte Verhaltensnorm oder auch als Zwang zur Anpassungsbereitschaft, ohne dass Sinn und Notwendigkeit klar ersichtlich sind. Im Zusammenhang von Zeitlichkeit in Lebensverläufen sind Flexibilisierungsprozesse in der Arbeitswelt und der Familie relevant, die sich in einer Flexibilisierung von Lebensverlaufsmustern ausdrücken und schließlich die Frage aufwerfen, wer die Treiber in den flexiblen Lebensläufen sind. Im Folgenden werden ausgehend von der Flexibilisierung in der Arbeitswelt Auswirkungen und Rückwirkungen auf soziale Sicherungssysteme, Familie und Lebenslauf diskutiert, um abschließend auf Voraussetzungen einer koordinierten und geplanten Veränderung in den verschiedenen Handlungsfeldern zu sprechen zu kommen.

In der Arbeitswelt zeigt sich Flexibilisierung vor allem in technisch-organisatorischen Abläufen. Zunehmend vernetzt arbeiten Menschen und Maschinen in komplexen Prozessketten zusammen, um möglichst zeit- und kostensparend Pro-

dukte und Dienstleistungen herzustellen. In der Industrieproduktion kommen aufeinander abgestimmte technisch-organisatorische Abläufe schon seit dem 19. Jahrhundert zum Einsatz. Bekanntestes Beispiel ist die Einführung der Fließbandproduktion in den Ford-Automobilwerken in Detroit zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Mit der Produktionsweise des „Fordismus“ wird nicht nur die Technik des Fließbandes berühmt, sondern auch die darauf bezogene Arbeitsgestaltung, die Einteilung in kleinteilige Arbeitsvorgänge, der Schichtbetrieb und die minutengenaue Planung und Taktung menschlicher Arbeit. Das Produktionsregime war nicht nur in der industriellen Massenfertigung erfolgreich, sondern wurde – mit anderen Technologien als dem Fließband – auch in anderen Branchen eingesetzt, z.B. in der Industrialisierung der Landwirtschaft, in der Logistik und Warenbewirtschaftung des Groß- und Einzelhandels oder der stationären Kranken- und Altenpflege im Gesundheitswesen.

Diese Organisationsstrukturen sind effizient, aber störanfällig. Um sich kurzfristig ändernden Rahmenbedingungen anpassen zu können, sind „bewegliche“ Organisationsformen erforderlich. Flexible Arbeitsformen sind z.B. Projektarbeit, Crowdworking, Swarming, also Arbeitsformen in denen auf vielfältige Ressourcen zugegriffen und schnell agiert und reagiert werden kann. Durch Digitalisierung und die Vernetzung der Arbeitsprozesse wird die Flexibilität von Abläufen erhöht.

Als Konsequenz wird den Menschen der Umgang mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität abverlangt, denn sie müssen in der Lage sein, in dynamischen und kaum planbaren Zusammenhängen zu arbeiten. Weitere Begleiterscheinungen sind die Flexibilisierung der Arbeitszeit, eine Verdichtung der Aufgaben, erweiterte Erreichbarkeit, Mobilitätsanforderungen und permanente Lernbereitschaft. Das entscheidende Flexibilisierungspotential steckt also in den Menschen, in ihrer Bereitschaft, aber auch ihrer zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeit sowie ihrer Kompetenz im Umgang mit den vielfältigen Anforderungen.

Wichtig zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Branchen und Betriebsformen gleichermaßen von Flexibilisierung, Digitalisierung und agilen Arbeitsformen geprägt sind, sodass unterschiedliche Arbeitszeitregime und Organisationskonzepte nebeneinander existieren. Positiv gewendet könnte damit eine Varianz an Arbeitsbedingungen für unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Lebensphasen verbunden sein. Zugleich besteht aber die Gefahr, dass Gruppen abgedrängt und Chancen ungleich verteilt werden.

Dies hat schwerwiegende Konsequenzen, denn auch wenn der ursprüngliche Impuls zur Flexibilisierung aus der Arbeitswelt hervorgegangen ist, so sind die Folgewirkungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht weniger gravierend. Besonders gut lässt sich dies an den sozialen Sicherungssystemen verdeutlichen, die in wohlfahrtsstaatlichen Industriegesellschaften Normen für Arbeitsverhältnisse

festschreiben und rund um das Erwerbsarbeitssystem Lebenslagen absichern, in denen Menschen nicht erwerbstätig sein können, z.B. bei Krankheit, Invalidität, Arbeitslosigkeit oder im Alter. Mittlerweile werden auch Kinderbetreuungszeiten und die Pflege von Angehörigen berücksichtigt. Die Sicherungssysteme gehen von „normalen“ Erwerbsverläufen in Normalarbeitsverhältnissen aus, die langfristige Sicherheit und ein auskömmliches Einkommen bieten. Davon abweichende Arbeitsverhältnisse mit variierenden Arbeitszeiten, z.B. bei Vertrauensarbeitszeit, unbezahlte Überstunden und gleitende Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit, wie bspw. bei Rufbereitschaft, werden häufig nicht berücksichtigt.

Flexibilisierung in der Arbeitswelt muss also notwendigerweise auch eine Entsprechung in den Arbeitsgesetzen und den Systemen der sozialen Sicherheit finden. Es ist dann allerdings die Frage, welche Flexibilitätserwartungen als akzeptabel oder sogar gesellschaftlich erwünscht durch entsprechende Absicherungen unterstützt und welche als inakzeptabel zurückgewiesen werden sollten. Ist Arbeiten rund um die Uhr akzeptabel, wer legt dann die Grenzen fest, in denen Dauer und Lage der Arbeitszeit noch vertretbar sind? Und wie kann sichergestellt werden, dass diese Grenzen auch eingehalten werden?

Flexibilisierung erfordert also auch neue, flexible Formen der Regulierung. So hat z.B. die Europäische Union mit den Prinzipien der „Flexicurity“ versucht, in der Arbeitsmarktpolitik Flexibilität (Flexibility) und Sicherheit (Security) zu verbinden, indem der Kündigungsschutz gelockert und gleichzeitig Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik eingeführt werden sollten. Ob diese Intervention tatsächlich erfolgreich war, lässt sich schwer abschätzen, denn eine Evaluierung gibt es nicht und wäre auch wenig aussagekräftig angesichts der Komplexität der Veränderungsprozesse. Die Debatte über „Flexicurity“ verweist aber auf einige grundlegende Probleme im Kontext der Flexibilisierung. Erstens werden Flexibilität und Sicherheit als Gegensatz dargestellt, mit der Folge, dass Flexibilität nur möglich erscheint, wenn Sicherungsmechanismen (z.B. Kündigungsschutz) abgebaut werden. Damit wird Flexibilisierung verkürzt auf Deregulierung und übersehen, dass eine wesentliche Voraussetzung für Flexibilität darin liegt, dass Menschen bereit und in der Lage sind, ihre Kompetenzen einzubringen, sich auf Neues einzulassen und Risiken einzugehen. Zweitens zeigt die Debatte, dass es bei Flexibilisierung nicht um die Aushandlung von technischen Standards geht, sondern um Interessen und Macht über die Ressource Zeit. Und drittens ist Flexibilisierung eben nicht nur auf Arbeitszeitpolitik zu begrenzen, sodass eine gesellschaftliche Steuerung eine Koordination und Abstimmung zwischen verschiedenen Handlungsfeldern und Akteur\*innen erfordern würde.

Die erforderlichen Nejustierungen zeichnen sich vor allem in der privaten Lebensführung ab, in der flexible Arbeit und die Logiken der familialen und sozialen

Beziehungen aufeinanderprallen. In einer großräumigen historischen Betrachtung kann die Familie als Fürsorgegemeinschaft zwischen den Generationen – als Netz des Lebens – angesehen werden (Bertram/Bertram 2009). Die fordistische Arbeitsorganisation hat mit dem „fordistischen Familienmodell“ (Jurczyk u.a. 2009: 37ff.) eine passende Form der familialen Lebensführung hervorgebracht, in der die Lebenssphären von Erwerbsarbeit und Familie getrennt und Rollen klar zugewiesen sind. Durch die Flexibilisierung verwischen nun die Grenzen zwischen außerhäuslicher Erwerbsarbeit und privatem, familienbezogenem Leben. In ihrer Studie *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie* arbeiten Jurczyk u.a. heraus, dass Wirkungen der Arbeit auf die Familie festzustellen sind, indem Arbeit als Strukturgeber für das Familienleben das Zeitbudget, die Organisation der Sorgearbeit und die Planbarkeit „gemeinsamer Zeit am selben Ort“ (ebd.: 177) rahmt. Es lassen sich aber auch Wirkungen in die umgekehrte Richtung erkennen: Durch ihr berufliches Handeln bringen Mütter und Väter Anforderungen der Familienarbeit in die Erwerbsarbeits-sphäre ein, indem sie z.B. die Flexibilisierungsspielräume für die Gestaltung der Arbeitszeit nutzen oder ihre Unzufriedenheit mit familienunfreundlichen Arbeitszeiten zum Ausdruck bringen (ebd.: 332).

Flexibilisierung findet nicht nur hinsichtlich der Dauer und Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit statt, sondern auch in biografischer Hinsicht, wie z.B. an der Ausdifferenzierung von Bildungs- und Berufsverläufen zu erkennen ist (Alheit/Dausien 2018). Mit der Normierung moderner Lebensläufe (Kohli 1985) waren Bildungs- und Berufsverläufe in weitem Maße plan- und vorhersagbar geworden, gesellschaftliche Erwartungen und Institutionen des Bildungs- und Beschäftigungssystems gaben den individuellen Lebensverläufen eine relativ feste Struktur mit klaren Zeitvorgaben zum Eintritt in das Bildungssystem, dem Übertritt in das Beschäftigungssystem und dem Eintritt in die Nacherwerbsphase.

Abweichend von dieser Struktur entwickeln sich neue Lebensentwürfe, die nach einer ersten Bildungsphase in die Erwerbsarbeit eintreten, diese unterbrechen, um Zeit für die Familie zu haben und parallel eine weitere Bildungsphase beginnen oder mit reduzierter Arbeitszeit alle drei Lebensbereiche miteinander verbinden. Neue Arbeitsformen, eine geschlechtergerechte Verteilung von Familienarbeit und eine Flexibilisierung im Bildungssystem, z.B. durch Teilzeitausbildungen und flexible Weiterbildungsformate, ermöglichen eine individuelle Gestaltung des Bildungs- und Berufsverlaufs. Häufig sind diese Voraussetzungen allerdings nicht gegeben, vielmehr schränken restriktive Zugangsbedingungen oder starre Leistungsvorgaben flexible Bildungswege ein.

Dies wiegt schwer, denn Bildung ist der zentrale Faktor bei der Gestaltung von neuen Freiräumen im Zuge der Flexibilisierung. Die Höhe des Einkommens, die formale Qualifikation, die konkreten Arbeitsbedingungen und soziale Beziehungen

sind relevant für die Möglichkeiten, flexibel zu agieren und neue Spielräume für die eigenen Lebenspläne zu erschließen. Von zentraler Bedeutung sind aber „das von der Person erworbene Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, welche die Lebensführung und die Teilnahme am Alltag ermöglichen [...] [und] Handlungskorridore“ öffnen (Jurczyk u.a. 2009: 293).

Doch wie lernt ein Mensch Flexibilität in Denk- und Handlungsschemata? Mit der Theorie des transformativen Lernens (Taylor 2017) wird auf die anregende und unterstützende Funktion von Lernen verwiesen, die über die Adaption an Veränderungen deutlich hinausgeht. Ähnlich wie Bildung (Pongratz/Reichenbach/Wimmer 2007) wird transformatives Lernen dabei verstanden als Prozess der Reflexion und Präskription der eigenen Person und der konkreten Umwelt, der individuell und gesellschaftlich die Entstehung von Neuem, bisher nicht Gedachtem und nicht Vorhandenem (Emergenz) ermöglicht. Im Kontext der Flexibilisierungsanforderungen ist der Lerngegenstand der Konflikt zwischen flexiblen Zeitbedürfnissen und Zeitanforderungen. Transformatives Lernen kann dazu beitragen, die Rolle von Zeit als individuelles Wohlstandsgut im Lebensverlauf zu identifizieren und die Verfügung über dieses Gut gegen andere Interessen zu verteidigen.

Fassen wir also noch einmal zusammen: Neue Produktions- und Dienstleistungskonzepte erzwingen eine Flexibilisierung der Arbeit, die wiederum Flexibilisierung in anderen gesellschaftlichen Feldern erfordert. Waren in der fordistischen Produktion noch die Maschinen die Taktgeber, so sind es nun die Menschen selbst. Bei einer koordinierten und geplanten Veränderung in den verschiedenen Handlungsfeldern könnte die Flexibilisierung neue Freiräume eröffnen und ein Ausbrechen aus vorgegebenen Ablaufmustern ermöglichen. Diese Freiräume werden teilweise schon genutzt – vor allem Menschen mit hohem Bildungskapital entwickeln neue Praktiken im Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen. Noch fehlt allerdings der Rahmen, in dem neue Standards eingeführt und verfestigt werden können. Zentrale Handlungsfelder wären die Institutionen des Bildungs- und Beschäftigungssystems, die Flexibilisierungsrisiken eindämmen und Chancen für mehr Lebensqualität eröffnen müssten.

*Carola Iller*

## LITERATUR

- Alheit, P./Dausien, B. (2018): Bildungsprozesse über die Lebensspanne und lebenslanges Lernen. In: Tippelt, R./Schmidt (Hg.): Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 877-903.
- Bertram, H./Bertram, B. (2009): Familie, Sozialisation und die Zukunft der Kinder. Opladen: Barbara Budrich.

- Jurczyk, K./Schier, M./Szymenderski, P./Lange, A./Voß, G. G. (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin: edition sigma.
- Kohli, M. (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 37, Heft 1, S. 1-19.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorien in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. (Hg. v. Dorwin Cartwright). Bern: Hans Huber.
- Pongratz, L. A./Reichenbach, R./Wimmer, M. (Hg.) (2007): Bildung – Wissen – Kompetenz. Bielefeld: Janus Presse.
- Taylor, E. (2017): Transformative Learning Theory. In: Laros, A./Fuhr, T./Taylor, E. W. (Hg.): Transformative Learning Meets Bildung. An International Exchange. Rotterdam: Sense Publishers, S. 17-29.