

Josef Reindl

## **Zwischen Agilität und Ohnmacht**

### Zur Psychopathologie des digitalen Kapitalismus

#### **Summary**

Die Digitalisierung bricht nicht wie eine Naturgewalt über die Wirtschaft herein, sondern ihre Verbreitung ist das Resultat betrieblicher Kalküle und Strategien und deshalb auch hinter den Erwartungen der Industrie 4.0-Promotoren zurück. Ihre Brisanz erhält sie weniger als technisches und mehr als sozio-technisches Projekt, das die neue Vernetzungstechnologie mit einem neuen betrieblichen Steuerungstyp – der indirekten Steuerung – koppelt. Dadurch entsteht eine psychische Belastungskonstellation, die nicht mehr mit dem klassischen Arbeitsschutz und den Konzepten der Gesundheitsförderung zu bearbeiten ist. Die Beschäftigten im indirekt-digitalen Steuerungskomplex werden auf der einen Seite extrem agilisiert, mobilisiert und empowered, auf der anderen erleben sie sich als ohnmächtig gegenüber den maßlosen Anforderungen des sozio-technischen Ausbeutungsansatzes. Der Weg aus dieser paradoxen Freiheit führt nur über das Selberdenken und Begreifen der organisatorisch-technischen Revolution, die gerade abläuft.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung, Autonomie, Kontrolle

## **Between Agility and Impotence**

### About the Psychopathology of Digital Capitalism

#### **Summary**

Digitalisation does not hit trade and industry like a force of nature, but its propagation is the result of managerial calculation and strategies and hence its developments fall short of the expectations of the promoters of industry 4.0. Its explosive forces derive not just from its technical character but from its quality as a social-technical project, in which the new network-technology is linked with a new type of operational control – the indirect control. Thereby a new situation of mental stress is created, which no longer can be dealt with the methods of classical industrial safety and concepts of health care. In the indirect-digital control system employees on the one hand have to be extremely enterprising, mobilized and empowered, on the other hand they experience themselves as helpless committed to the excessive demands of socio-technical exploitations methods. An escape from this

paradox freedom is only possible via discrete thinking und comprehending the current operational and technical revolution.

Die Digitalisierung - der neu ausgerufenen Megatrend - penetriert alle wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurse. Obwohl noch weit entfernt von der Einlösung ihrer großartigen Versprechen, das Menschengeschlecht besser und das Leben leichter zu machen, obwohl eigentlich erst in einem Larvenstadium, glauben die berufenen Experten und Interpreten bereits zu wissen, was da an Neuem in positiver und negativer Hinsicht auf uns zukommt.<sup>1</sup> Solche >Kaffeersatzleserei< ist auch in der industriesoziologischen und arbeitswissenschaftlichen Debatte zu beobachten. Sie greift die in diesen Disziplinen unvermeidliche Frage auf, ob Industrie 4.0 - also Roboterisierung, BIG DATA, das industrielle Internet, die flexible Automatisierung - die Situation der Beschäftigten verbessern kann oder ob mit einer Verschärfung der Ausbeutung zu rechnen ist, ob also >Gute Arbeit 4.0< zu realisieren ist oder ob wir digitale Sklaven des Kapitalismus werden. Ich möchte im Folgenden zeigen, dass der wissenschaftliche Umgang mit diesen Fragestellungen die eigentliche Dramatik des Geschehens und seiner Wirkungen verfehlt, dass zu viel gewusst und zu wenig verstanden wird.

### **Wir wissen immer mehr und verstehen immer weniger**

Es gehört zu den Paradoxien der Digitalisierung, dass sie auf der einen Seite eine Wissensexplosion ermöglicht, eine Anhäufung von immer mehr Wissensbrocken, Informationspartikeln und Datengebirgen, auf der anderen Seite aber niemand mehr versteht, wie die Dinge zusammenhängen. Damit sind nicht die Korrelationen gemeint, die BIG DATA in großen Mengen herzustellen vermag, sondern die Mechanismen des Weltgetriebes und die Gründe, warum etwas so ist, wie es ist. Man könnte es das kognitive Paradoxon der Digitalisierung nennen: Je mehr Informationen wir haben, desto weniger verstehen wir. Digital erzeugtes Wissen ist keine Macht, es gaukelt uns nur vor, dass mit ihm die Welt beherrschbar und vernünftig gestaltbar wäre. Es befördert Steuerungsträume wie die Vision des >reibungslosen Kapitalismus< und der >liquid factory<, aber es trägt nicht zum Verständnis der Probleme bei, die moderne Gesellschaften heute umtreiben.

Ein ähnliches Phänomen treffen wir bei der wissenschaftlichen Behandlung der Digitalisierung und ihrer Folgen für die Arbeitswelt und die Arbeitenden an. Auch da wird viel gewusst, viel erforscht und viel publiziert. (Vgl. etwa Hirsch-Kreinsen et al., 2015) Aber das aufgehäufte Wissen hilft wenig, um die neue Qualität des digitalen Kapitalismus zu begreifen, sei es, weil es in der Spur eines technologischen Determinismus daherkommt oder sei es, weil die Wissensproduzenten auf den alten Pfaden der konventionellen Kapitalismuskritik wandeln. Während die einen die digitale Technologie zur Gestaltungsmacht aufwerfen, die entweder das smarte-demokratische (Rifkin, 2015 und Sattelberger et al., 2017) oder das panoptisch-zentralistische Unternehmen hervorbringt, sehen die anderen in ihr nur >alten Wein in neuen Schläuchen< (Büchner et al., 2017), einen weiteren Aufguss der immer gleichen kapitalistischen Mehrwertproduktion. (Becker 2017) Beide fast schon klassisch zu nennenden Herangehensweisen haben viel Wissen im Gepäck - die einen eine profunde Technologiekritik und Technikfolgenabschätzung, die anderen ein breites Arsenal an

Rationalisierungs-Know-how und Belastungskatastern -, aber sie verfehlen die Substanz des digitalen Kapitalismus, weil sie das alte Spiel mitspielen und nicht erkennen, dass da ein neues eingeübt wird.

## Eine Phänomenologie des digitalen Kapitalismus

Was es mit dem digitalen Kapitalismus auf sich hat, entdeckt man nicht in der Plattformökonomie, den Startups, den Internetgiganten in Silicon Valley, den Lernfabriken und Demonstrationszentren für Industrie 4.0. Die Plattformökonomie bildet nur einen Bruchteil des gesellschaftlichen Gesamtwerts an Produktion und Dienstleistungen ab, die Startups starten viel und gehen noch mehr unter, Silicon Valley beherrscht zwar das Denken vieler Unternehmenslenker, die es den smarten Datenkraken nachtun wollen, aber doch zur Kenntnis nehmen müssen, dass ein industrielles oder auch ein Dienstleistungsunternehmen etwas anderes ist als eine App und die Demonstrationsanlagen demonstrieren, wenn sie denn nicht wieder still stehen, die Funktionsweise der digitalen Fabrik im weltfremden Labor. Näher kommt man der digitalen Wirklichkeit, wenn man den Blick auf die Unternehmen und da auf den *Prozess der Digitalisierung* in ihnen richtet – und zwar nicht auf Greenfield-Vorzeigeunternehmen, sondern z.B. auf die ganz normalen Betriebe des Automobil- und Maschinenbaus und der Elektro-/Elektronikindustrie.<sup>2</sup> Dabei stechen drei Phänomene ins Auge:

- Die allermeisten Unternehmen hinken der erwarteten Entwicklung hinterher, die intelligente, selbstlernende und sich selbst steuernde Fabrik ist noch in weiter Ferne. Die Firmen schrecken vor den hohen Investitionen zurück und sie wissen um das Produktivitätsdilemma. Die IT, angetreten als Beschleunigungstechnologie, löst bislang das Produktivitätsversprechen nicht ein. Von daher machen es sich manche linken Theoretiker zu leicht, wenn sie die Digitalisierung rundweg als Strategie der Profitsteigerung charakterisieren. Es wird um den 4.0-Hype herum auch einiges an Geld verbrannt.
- Es ist augenfällig, in allen Verlautbarungen der 4.0-Promotoren sowie in zahlreichen betrieblichen Projekten zu studieren, dass die Digitalisierung nie als Solitär auftaucht, sondern immer in Verknüpfungen. Die geläufigsten sind >lean and digital< oder >digital und agil< oder >Digitalisierung und Disruption<. Diese entstammen aber nicht dem Technik-, sondern einem organisationstheoretischen und betriebswirtschaftlichen Diskurs, der von Innovation und Akzeleration handelt. Sie versucht man heute zu erreichen, indem man abgeht von zentralistischen Konzepten (>Wasserfallmethode<) und hin zu Ansätzen der Selbststeuerung, Autonomiegewährung und Flexibilisierung. Mit anderen Worten: Es soll mehr Freiheit in die Arbeitsausführung und Arbeitsmethode einziehen und dadurch die Selbstverantwortung der Beschäftigten gefördert werden.
- Ein scheinbar gegenläufiger Trend zu dieser Autonomiesteigerung, die manche schon euphorisch >Demokratisierung der Arbeitswelt< nennen, ist das, was wir als Neobürokratismus bezeichnen würden. Die Beschäftigten, v.a. die hoch qualifizierten, werden heute überladen mit Dokumentationspflichten und sie haben unzählige Prozesse einzuhalten. Ingenieure und Entwickler berichten, dass das >Drumherum< ihrer produktiven Arbeit schon bald die Oberhand gewinnen wird und dass einfachste Änderungen komplizierteste Prozesse auslösen. Was wie eine Verschleuderung produktiver Ressourcen und eine Verdoppelung der Arbeit (reale und fiktionale Arbeit) aussieht, ist in Wirklichkeit

Zuarbeit für die Digitalisierung. Die Digitalisierung kann nämlich nur gelingen, wenn im Vorfeld die soziale Praxis modelliert wird. Der Computer, respice der Algorithmus, ist vom realen Chaos der Welt vollkommen überfordert, er läuft nur zu seiner vollen Form auf, wenn die Welt ihm als geordnetes Modell vorliegt. Dafür bedarf es der Daten, die der Beschäftigte durch vermehrte Dokumentation dessen, was er tut, herbeischaffen muss und dafür bedarf es der Zerlegung des opaken geistigen Arbeitsvorgangs in Prozesse, in eine Abfolge von Schritten, die gegangen werden müssen.

Ein schleppender Vormarsch der Vernetzungstechnologien, die Entlassung der Beschäftigten in die (unternehmerische) Freiheit und Belegschaften, die unter der Last der Dokumentationswut und der Prozessmanie ächzen, das ist viel mehr die Realität der Digitalisierung als Click- und Crowd-Working, die Kommunikation der Maschinen und Werkstücke untereinander oder gar die Künstliche Intelligenz und das Deep Learning. Weder treibt hier ein digitaler Taylorismus sein Unwesen noch entsteht die liquid factory. Die Kontrolle der Arbeitskraft, wie sie für den Taylorismus typisch war, interessiert das moderne Management aus Gründen, die weiter unten erläutert werden, nicht mehr im Gegensatz zur Kontrolle und Synchronisation von Wertschöpfungsketten. Aber auch von Letzterem ist man noch weit entfernt. Die Kontingenz, die kapitalistischer Produktion eigen ist (die >Herrschaft des Zufalls<), lässt sich nicht so leicht besiegen.

Dennoch sprechen wir hier nicht von einem harmlosen Vorgang. Im Gegenteil: es ist große Gefahr im Verzug für die Gesundheit, vor allem die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Die Digitalisierung gewinnt ihre gefährliche Brisanz nicht als bloß technischer Vorgang, sondern als eine neue Soziotechnik der Ausbeutung.

### **Tiefenbohrungen: Digitalisierung und indirekte Steuerung**

Wer den Kern der Digitalisierung verstehen will, der kommt nicht um das Steuerungsthema herum. Die digitalen Technologien sind im Wesentlichen Steuerungstechnologien. Sie zielen nicht (mehr) auf die Optimierung einzelnen Wertschöpfungsstufen ab, sondern auf die Optimierung ganzer – oft globaler – Wertschöpfungsketten und verteilter Produktionsnetzwerke. In gewisser Weise ist das Digitalisierungsprojekt ein Logistikprojekt, das das Dazwischen des Wertschöpfungsprozesses im Auge hat, wo man die größte Verschwendung und die höchsten >faux frais< vermutet und sie durch eine Echtzeitvernetzung eindämmen und reduzieren will. Hierfür bedarf es aber nicht nur einer >intelligenten< Technik, sondern auch >intelligenter< Technikanwender, die sich nicht in erster Linie als Work Place-Owner, sondern als Prozess-Owner begreifen und über den Tellerrand des Arbeitsplatzes und der Abteilung schauen. Sie wachsen gewöhnlich nicht heran in Systemen von Befehl und Gehorsam (>command and control<), der Befolgung von Anweisungen, der Unterordnung und Disziplinierung. >Zuckerbrot und Peitsche< ist die garantiert falsche Pädagogik für Menschen, die handeln sollen, als ob ihnen die Produktionsmittel gehören.

Ein wesentlich wirksamerer Ansatz, unternehmerische Dispositionen bei den Beschäftigten hervorzurufen, ist die sog. *>indirekte Steuerung<*. Sie ist eine Antwort auf die Rigiditäten und Kontrollkosten des Fordismus und sie versucht, den Wertschöpfungsprozess durch Zielvorgaben und die Gewährung von Autonomie zu einer deutlich profitableren Angelegenheit zu machen als dies im *>Kommandosystem<* der Fall war. Peters/Sauer (2005) haben diesen Wandel zurecht als *>organisatorische Revolution<* begriffen, die dem Kapitalismus noch einmal sehr viel frische Energie zuführt. Es ist - ohne dass hierfür ein Masterplan vorgelegen hätte - seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ein neues Produktionsregime entstanden. Seine Kennzeichen sind Käufermärkte, eine durch die Globalisierung ausgelöste heftige Konkurrenz zwischen den Unternehmen, die Dislozierung der Produktion (Outsourcing, just in time), die Herausbildung weit verzweigter Wertschöpfungsketten und fast unüberschaubarer Produktionsnetzwerke. Seine gravierendsten Konsequenzen für die Firmen sind die Abforderung einer brutalen Flexibilität und die Aufkündigung der Produktionsökonomie. Unter Produktionsökonomie wird der Versuch verstanden, den Kostpreis des Produkts durch eine rationale Gestaltung der Produktion (Automatisierung, Fließfertigung, Arbeitsteilung, Hierarchie etc.), eine rationelle Einsteuerung der Aufträge (Bündelung gleichartiger Aufträge, Zwischenlager etc.), eine gleichmäßige Auslastung der Produktion und entsprechende Anreizsysteme (Akkord, Prämie etc.) zu verringern. Diese innerbetriebliche Ökonomie funktioniert heute nicht mehr, heute herrscht auch im Betriebsinneren die Marktökonomie, heute ist es wichtiger, schnell als billig zu sein, wenngleich auch Letzteres weiterhin eine Rolle spielt. Und mindestens ebenso wichtig ist es, sofort und unverzüglich auf die Launen und Sonderwünsche des Kunden zu reagieren. In einer solch angespannten und pufferlosen Produktion ist jeder Maschinenstillstand, jeder Materialengpass, jedes Fehlteil, jeder Personalausfall eine mittlere Katastrophe. Es herrscht gewissermaßen der dauernde Ausnahmezustand. Weil eine solch unruhige und zerstreute Produktion nicht mehr mit dem klassischen Instrumentarium des Organisierens zu bewältigen ist, weil man einen solchen Produktionsorganismus nicht mehr von einer Zentrale aus dirigieren und kommandieren kann, deshalb haben die Unternehmen umgesteuert und divisionalisiert, dezentralisiert, enthierarchisiert, kanbanisiert, vermarktlacht und flexibilisiert. Sie sind von der direkten zur indirekten Steuerung übergegangen, zu einer Steuerung nicht mehr durch eine Top-down-Planung, Anordnungen und Anweisungen, sondern über Ziele und die Setzung von Rahmenbedingungen, auf die die Beschäftigten selbständig reagieren sollen. (Vgl. Peters, 2001) Sie sollen Unternehmer im Unternehmen werden, also nicht mehr nur eine Aufgabe erfüllen, sondern den Unternehmenserfolg in gleicher Intensität anstreben wie der Unternehmer und sein Management.

Das postfordistische Produktionsregime hat es in der Tat vermocht, die Kontrollkosten (Lohnbürokratie, Hierarchie etc.) zu reduzieren, von einer *>economy of scales<* zu einer *>economy of scopes<* umzuschalten und flexibel zu werden. Aber gleichzeitig sind in der unruhigen Produktion die Komplexitätskosten gestiegen, es haben sich die Schnittstellen inflationiert und die Koordinationsprobleme vervielfacht. Die indirekte Steuerung hat ihren Preis und genau den will die Digitalisierung entscheidend drücken. Das ist des Pudels Kern. Chris Boos, einer der deutschen KI-Pioniere drückt es so aus: »Die smarte Technik ist die Antwort der Programmierer auf McKinsey«. (Boos, 2018) Die Digitalisierung ist das Versprechen, mit technischen Mitteln die Reibungsverluste im dislozierten und flexibilisierten Produktionsprozess zu minimieren bzw. ganz zu beseitigen und die liquid factory zu verwirklichen: durch Echtzeitsteuerung, durch die völlige Transparenz der

Wertschöpfungskette, durch flexible Automatisierung, durch one piece flow, durch predictive maintenance, durch kollaborative Mensch-Roboter-Systeme. Wenn sich die Aufträge selber durch die Fabrik steuern, die Maschinen und Werkstücke miteinander kommunizieren, die anfallenden Daten zum Sprechen gebracht werden und effiziente Handlungen auslösen, dann scheinen die dem kapitalistischen Betrieb immanenten Widersprüche zwischen Flexibilisierung und Standardisierung, Produktions- und Marktökonomie, Kosten und Qualität etc. aufgelöst und der von Bill Gates prophezeite reibungslose Kapitalismus nahe.

Digitalisierung und indirekte Steuerung hängen mithin genuin zusammen. Die Digitalisierung ist beides: ein Enabler der indirekten Steuerung bzw. ihre technische Infrastruktur und ein Verstärker der indirekten Steuerung. Enabler ist sie insofern, als sie die für das >Management by objectives< notwendigen Kennzahlen generiert und Verstärker, weil ihre Echtzeitdaten die Steuerungsfähigkeit der autonomen Einheiten steigern können.

### **Die psychischen Kosten des indirekt-digitalen Steuerungskomplexes**

Im Belastungsdiskurs - insbesondere dem über psychische Belastungen - haben sich zwei dominante Lesarten etabliert: eine miserabilistische und eine technokratisch-optimistische. In der miserabilistischen Variante lebt der alte Verelendungsdiskurs fort, der den Kapitalismus - gleich welcher Spielart - als genuine Risikoquelle für die Gesundheit der Beschäftigten charakterisiert. Während im Taylorismus die Monotonie, der kurzzyklische Arbeitstakt, die Zerstückelung der Arbeit, das strenge Zeitkorsett, die Fixierung an eine enge Arbeitsumgebung, der Leistungsdruck, die Entfremdung und die Unterordnung unter das Kommando des Vorgesetzten die Psyche angegriffen haben, tun es im Postfordismus die Entgrenzung, die Aufgabenflut, die Selbstverantwortung, das Multitasking, die Mobilität, die (Teil-)Autonomie und wieder der Leistungsdruck. Mit der Digitalisierung kommen auf diese Belastungspyramide noch die totale Kontrolle (Panoptimus) und erneut der steigende Leistungsdruck oben drauf. Die Konstante in diesem Leidensnarrativ ist der Leistungsdruck, der allerdings nur eine Richtung kennt: er steigt und steigt und steigt. Ansonsten ist eine merkwürdige Umkehrung am Werk. Die Medizin, die gegen den Taylorismus und zur Humanisierung des Arbeitslebens verabreicht wurde - Job Enlargement, Job Enrichment, Selbstregulierung, Abwechslungsreichtum etc. -, wird im Postfordismus selbst zu einer Belastung. Die technokratisch-optimistische Variante führt - anders als die miserabilistische, die den Kapitalismus per se für die Gefährdung der Gesundheit verantwortlich macht (>Arbeit macht krank<) - die Belastungen, von denen sie noch viel mehr kennt, auf Fehler der Arbeitsgestalter zurück. Sie denken zu wenig sozio-technisch und sie wissen kaum etwas von den menschlichen Bedürfnissen und Beanspruchungsgrenzen. Würde man das gebündelte ergonomische und arbeitspsychologische Know-how zum Einsatz bringen, ließen sich viele Belastungen reduzieren und viele Fehltag einsparen. Die Optimisten rechnen den Unternehmen die aufgrund ihrer Unachtsamkeit entgangenen Gewinne vor und sie beklagen sich über die mangelnde Pflege des Humankapitals durch das Top-Management.<sup>3</sup>

Neben diesen beiden dominanten Linien im Belastungsdiskurs hat seit einiger Zeit eine dritte Spielart Einzug gehalten, die mehr und mehr Beachtung findet. Aufgeschreckt durch die starke Zunahme psychischer Erkrankungen stellt man die Frage nach den Widerstandkräften des modernen

Menschen, der doch in die Freiheit entlassen worden sei und jetzt unter der Last der Verantwortung für sich leidet oder gar zerbricht. Man konstatiert eine »*Müdigkeitsgesellschaft*« (Han, 2010), ein »*Erschöpftes Selbst*« (Ehrenberg, 2004), das den Aktivierungsstrategien und -postulaten des modernen Kapitalismus nicht (mehr) gewachsen ist. Die Autonomie kippt um in die Depression, die sich einstellt, wenn der >souveräne Mensch< merkt, dass er den selbst gesetzten Zielen, die genau betrachtet die Ziele eines entfesselten Kapitalismus sind, nicht nachkommen kann, dass er trotz aller Freiheit weiterhin unterworfen ist.

Die Miserabilisten reden zu viel und zu monokausal vom Kapitalismus als Krankheitsherd. Die Optimisten reden zu wenig oder gar nicht vom Kapitalismus, stattdessen appellieren sie an die präventive Vernunft der Kapitalisten. Und die Outburning- und Resilienzforscher reden bei aller Gesellschafts- und Zeitdiagnose letztlich doch von einem überforderten und sich überschätzenden Menschen. Der Ball wird vom Kapitalismus zu den Managern und schließlich zum Beschäftigten gereicht, dem es aufgegeben ist, resilient und achtsam zu werden.

Es wäre vermessen zu behaupten, dass sich alle drei Denkansätze irren. Jeder besitzt >ein Körnchen Wahrheit<, doch der Ball gehört an eine präzisere Stelle, eine Stelle, die den Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Ebene herstellt.

Disruption ist eines der Buzz-Words im Digitalisierungsdiskurs. Fast in jeder Publikation wird beklagt, dass die Unternehmen das Potential der Digitalisierung nicht ausschöpfen, dass sie nicht den Mut hätten, ihre Geschäftsmodelle umzuwerfen, vom Produzenten zum Dienstleister (Maschinenbau) oder vom Autobauer zum Software-Unternehmen zu werden. Die Kritik ist wohlfeil, sie wird i.d.R. vorgetragen von den Phantasten der >weightless economy< (Coyle, 1997). Dabei übersehen sie, dass sich in den Betrieben gerade eine wirkliche Disruption ereignet, die allerdings wenig mit technologischen Sprüngen oder einer Vierten Industriellen Revolution zu tun hat. Die *indirekte Steuerung* ist mehr als eine organisatorische Raffinesse. Sie wälzt die Herrschaftsform im Betrieb um und sie löst die Jahrhunderte alte betriebliche Planwirtschaft auf. Das Management, das ehemals den Wertschöpfungsprozess vorstrukturiert und überwacht hat, tritt zur Seite und bietet den Beschäftigten die Selbständigkeit an. Es macht ihnen keine Vorschriften mehr, sondern es vertraut in ihre Kreativität und ihre Bereitschaft, am Erfolg des Unternehmens mitzuwirken. Das Transformationsproblem der Verwandlung von Arbeitskraft in Arbeit scheint damit gelöst, der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit verschwunden. Doch die Freiheit und Autonomie, die die Beschäftigten gewinnen, haben einen Preis: Ihr Schicksal wird über Ziele, die weiterhin das Management definiert, und über Kennzahlen, die den Befehl ersetzen, unmittelbar mit dem Erfolg des Unternehmens verknüpft, sie müssen auf Gedeih und Verderb Erfolg haben und die Profitrate erzielen, die das Management vorgibt. Durch die neu gewonnene Freiheit verschärft sich der Druck auf sie, der jetzt ein Erfolgsdruck ist. Sie werden für Dinge verantwortlich gemacht, die sie nicht oder nur bedingt beeinflussen können. Sie haben nicht mehr die Unterstützung ihrer Vorgesetzten, sondern sie sind auf ihre eigene Organisationskompetenz zurückgeworfen. Daher kommt das scheinbare Organisationschaos, das Trouble Shooting, das Turbulenzenmanagement, daher kommt auch die unheimliche Innervierung, die in die Betriebe eingezogen ist, welche sich u.a. in der Ausbreitung einer schon fast strukturell zu nennenden Prokrastination äußert. Weil man/frau nicht mehr weiß, wie die Fülle an Aufgaben zu bewältigen ist, deshalb verschiebt man/frau vieles nach hinten und handelt sich, wenn die Termindeadline naht, noch viel mehr Druck und Stress ein. In den

Unternehmen wird ein neues Spiel gespielt und es heißt >Mach, was du willst, aber sei profitabel< und wehe, man ist es nicht, dann winkt der ökonomische Tod.

Die Konsequenzen, die dieses neue Steuerungs- und Herrschaftsprinzip für die Psyche hat, sind gravierend. Symbolisch gesprochen zerreißt es den autonomen Beschäftigten. Er ist hin- und hergerissen zwischen seinem fachlichen (eine Sache gut machen) und seinem unternehmerischen Gewissen (eine Sache profitabel machen), zwischen Kollegialität und Konkurrenz, zwischen seiner Familie, die ihn bei sich haben will, und dem Betrieb, der auf sein ganzes Leben zugreift, zwischen Achtsamkeit auf seine Gesundheit und Raubbau an seiner Gesundheit. Er gefährdet sich in hohem Maße selber, nicht weil er Perfektionist, Karrierist oder Hasardeur ist, sondern weil ihn der Erfolgszwang dazu treibt. Es ist keine gewagte These zu behaupten, dass die starke Ausbreitung psychischer Erkrankungen in der Arbeitswelt mit der Expansion der indirekten Steuerung zusammenhängt. Die indirekte Steuerung wirft für den Beschäftigten existentielle Fragen, Fragen nach dem Sinn des Ganzen und nach dem eigenen Selbstverständnis, auf und sie stürzt ihn in zahllose innere Konflikte, die er für sich lösen muss.

Wenn man nach dem typischen Belastungssyndrom des digitalen Kapitalismus sucht, dann wird man nicht in der Digitalisierung als solcher fündig - es sei denn, man gibt sich mit Kulturkritik (Abstraktifizierung, Aufmerksamkeitszerteilung, Formalisierung etc.) zufrieden -, sondern in ihrer Verknüpfung mit der indirekten Steuerung. Es existiert ein eigenartiges Gemisch aus Agilitätsanforderungen, die aus der indirekten Steuerung resultieren und aus Ohnmachtserfahrungen, die aus der Konfrontation mit dem technischen und ökonomischen Apparat herrühren. Agilisierung heißt die Entfaltung von Initiative, heißt das Unmögliche möglich machen, heißt Überarbeit und Sprints, heißt Projektifizierung der Arbeit, heißt SCRUM und Meeting, heißt White Board und Dailys, heißt Benchmark und Audit, heißt Empowerment und Optimierung, heißt Multitasking und Hybridisierung, heißt Entfesselung und Entgrenzung - alles Phänomene, die den Beschäftigten in ein aktives, ja hyperaktives Verhältnis zur Welt bringen. Dagegen steht eine basale Ohnmachtserfahrung, die nicht nur abhängig Beschäftigte machen, sondern ebenso das Management. Sie trägt fast kafkaeske Züge wie beim Mann vom Lande, der von einem Türsteher Einlass begehrt und von ihm ohne jede Erklärung zur Antwort bekommt »Es ist möglich, jetzt aber nicht«. Diese Erfahrung lähmt den Mann vom Lande derart, dass er fortan ein Leben lang auf Einlass warten wird und auf den Grund dafür, warum ihm dieser immerzu verboten wird.<sup>4</sup> Ähnlich ergeht es den Beschäftigten, wenn sie ihre Leistung bringen, aber erfahren müssen, dass ihre Abteilung trotzdem abgewickelt wird, wenn sie sogar Superleistungen erzielen, aber hören müssen, das sei noch nicht genug, wenn sie in unzählige Prozesse gezwungen werden, deren Sinn niemand mehr nachvollziehen kann, wenn sie akribisch ihren Arbeitsvollzug dokumentieren sollen und dadurch kaum mehr zur wirklichen Arbeit kommen, wenn sie Algorithmen folgen sollen, deren Inhalt für sie eine Black Box ist, wenn sie sich einer Technologie gegenübersehen, die niemand mehr versteht und der trotzdem alles untergeordnet wird (Zauberlehrlingssyndrom). Agil sein sollen und tatsächlich sich ohnmächtig fühlen, in diesem Widerspruch lebt und leidet der moderne Arbeiter. Er ist weit beherrschender als die so viel bemühte Kontrollangst.<sup>5</sup> Sie ist zwar nicht grundlos, aber es wird zu keiner >Amazonisierung< der Industrie kommen. Dagegen stehen Betriebsräte, die beim Datenschutz sehr gallig werden können, dagegen steht der aktuelle Rationalisierungsansatz in den Unternehmen, der nicht auf die Kontrolle der Arbeitskraft, sondern des gesamten Wertschöpfungsprozesses abzielt. Unbesehen davon wird aber das Gefühl, völlig unter Kontrolle zu sein, anwachsen, was bei nicht

wenigen Beschäftigten psychischen Stress auslösen wird. Einerseits werden sie in die unternehmerische Freiheit, also eine bedingte Freiheit, entlassen, sie werden angerufen, selbstverantwortlich die Unternehmensziele zu verfolgen, von sich aus das Nötige zu tun, andererseits steht ihnen in Gestalt der digitalen Technik eine mächtige potentielle panoptische Kontrollmacht gegenüber, die - käme sie zum Einsatz – ihre Freiheit ad absurdum führen würde. Es ist jetzt schon so, dass die größte Gefährdung im Arbeitsleben von den Beschäftigten selber ausgeht, die um die Ziele zu erreichen ihre Gesundheit aufs Spiel setzen. Wie wird es erst sein, wenn die Wege der Zielverfolgung und der Fortschritt dabei jederzeit und in Echtzeit überall abrufbar und transparent sind. Ein Double Bind und die Zunahme der Selbstgefährdung ergänzen das o.g. Belastungssyndrom des digitalen Zeitalters. Solchen Beschäftigten Resilienz und Distanzierungsfähigkeit anzutragen, ist bestimmt gut gemeint, aber angesichts der tatsächlichen Dramatik auch hilflos. Und ihnen mit pauschaler Kapitalismuskritik zu kommen, ist nicht weniger hilflos, erleben sie sich doch als freier denn je und ihr Handeln als das Werk ihres freien Willens.

### Was tun?

Dem neuen Belastungsparanorama des digitalen Kapitalismus sind das traditionelle System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, aber auch die ihn ergänzenden Formen der Gesundheitsförderung nicht mehr gewachsen. Man muss vielmehr von einer substantiellen Krise des Arbeitsschutzes sprechen. Warum Krise? Der Arbeitsschutz hierzulande funktioniert nach dem Steuerungsprinzip Hierarchie. Er basiert auf Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften, die der Staat über bestimmte Verfahren und institutionelle Vorkehrungen durchzusetzen trachtet. Die Verfahren tragen einen eindeutigen Aufsichts- und Kontrollcharakter – sowohl in ihrer überbetrieblichen als auch in ihrer betrieblichen Ausprägung. Der Staat setzt dieses eigentlich einer Polizeilogik entspringende Instrumentarium ein, weil er davon ausgeht, dass die Unternehmen im Zweifelsfall ihren Zweck, die Gewinnerzielung, höher stellen als den Schutz der Gesundheit. Er zwingt sie gewissermaßen zu einem pfleglichen Umgang mit der Arbeitskraft. Das Gedankenmodell, das hinter der Struktur und Verfahrensweise des Arbeitsschutzes steht, ist ein *immunologisches*.<sup>6</sup> Es lebt von der klaren Unterscheidung zwischen Innen und Außen, zwischen Freund und Feind, zwischen Eigenem und Fremdem. Es ist von einem militärischen Dispositiv beherrscht, Angriff und Abwehr bestimmen das immunologische Handeln. Das Andere ist das Negative, das in das Eigene einzudringen versucht. Dagegen immunisiert sich das Eigene durch Prophylaxe, durch die Stärkung der Abwehrkraft. Es führt Fragmente des Anderen in sich ein, um die Immunreaktion hervorrufen und dadurch das Andere eliminieren, ausschließen zu können. Im Arbeitsschutz sind Belastungen (man nennt sie merkwürdigerweise Fehlbelastungen) das Fremde. Sie kommen von außen, wirken auf das Arbeitsindividuum ein, treffen auf ihm auf und lösen in ihm Beanspruchungen bzw. Fehlbeanspruchungen aus. Sie werden behandelt wie *Infektionen*, gegen die man sich schützen muss: durch Ergonomie oder durch soziale Impfstoffe wie gute Führung, Kooperation, Gruppe oder durch Training und Selbstertüchtigung. Die Abwehr gegen das Fremde übernimmt ein Expertensystem, das um die Gefahren und Wirkungen der Belastungen weiß und in der Lage ist, das von ihnen ausgehende Gefährdungs- und Schädigungspotential zu beurteilen. Seine Vorgehensweise ist weitgehend standardisiert und folgt einem vorab festgelegten Verfahren. Der Interventionstypus, den es verkörpert, ist der der Expertenintervention und des Paternalismus – und zwar eines wohlmeinenden Paternalismus.

Seine große Zeit hatte das immunologische Modell in der kapitalistischen *Disziplinargesellschaft*. Da hat es auch seine großen Erfolge eingefahren. Die Disziplinargesellschaft hat versucht, durch Gebote, Verbote, Gesetze den Gehorsam der Subjekte zu erzwingen. Gegen ihre Übergriffe und Zumutungen galt es sich zu wehren, und man hat dies mit den Mitteln der Disziplinargesellschaft gemacht: Verbote, Grenzwerte, Vorschriften und Verordnungen. Weil der Disziplinarkapitalismus Subjektivität der Tendenz nach unterdrückt und weil er die Arbeit banalisiert hat, deshalb war es einmal fast revolutionär, ganzheitliche, anforderungsreiche, sinnvolle, lernhaltige, autonome, vollständige Arbeit mit viel Handlungs- und Entscheidungsspielräumen als Gegengift gegen die Belastungen des Disziplinarkapitalismus zu fordern.

Die kapitalistische Disziplinargesellschaft ist heute im Begriff, sich aufzulösen. Sie, die im Unternehmen die Form des *Kommandosystems* und der betrieblichen Planwirtschaft angenommen hat, wird abgelöst durch die Leistungs-, Aktiv-, Beschleunigungsgesellschaft, die uns im Unternehmen in Form der *indirekten Steuerung* und Vermarktlichung gegenübertritt. Nicht mehr Unterdrückung und Begrenzung sind ihre Merkmale, sondern Entgrenzung, Entfesselung, Empowerment, Enhancement, Aktivierung. Es werden keine Gehorsamssubjekte mehr gebraucht, sondern unternehmerische Erfolgssubjekte. Das Nein der Verbote und die Negativität des Sollens haben ausgedient, heute geht es um das Ja, die Positivität des Könnens. Wie wirksam und produktiv diese neuen Formen der Steuerung, die auf eine kleinliche Kontrolle des Arbeitshandelns verzichten und den Arbeitspersonen viel Freiheit und Selbstverantwortung einräumen, zeigt sich am in aller Welt bestaunten und beargwöhnten wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands. Er rührt nicht nur vom Verzicht der Beschäftigten auf einen angemessenen Anteil am Erwirtschafteten her, sondern mindestens von ebensolcher Bedeutung ist der Regimewechsel vom Kommandosystem zur indirekten Steuerung. Es ist eine Hyperarbeitsgesellschaft, eine Hochleistungsökonomie entstanden, die die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit verinnerlicht hat, deren Beschäftigte den Unternehmenserfolg zu ihrer eigenen Sache machen und nicht mehr geführt werden müssen, sondern sich selber führen.

Die Schattenseite dieses Erfolgsmodells, die immer unübersehbarer wird, ist die Ausbreitung psychischen Leids in der Arbeitswelt. Während im Disziplinarkapitalismus der allmähliche Verschleiß, die Abnutzung der Arbeitskraft, die Chronifizierung von Beschwerden, die Infizierung durch Gifte und gefährliche Stoffe das dominante Krankheitsmuster war, ist das Krankheitsmuster der Aktivgesellschaft, die der digitale Kapitalismus ist - Disruption, Akzeleration, Agilität etc. -, die neuronale Krankheit: Depression, Burnout, Angststörungen, Erschöpfung. Solche Erkrankungen sind keine Infektionen, sondern *Infarkte* von Subjekten, die unter dem Leistungsdruck, der Beschleunigung, der Verantwortung und der andauernden Initiative zusammenbrechen. Sie brechen nicht zusammen, weil sie von außen bedroht und befallen werden, sondern sie brechen durch sich zusammen. Sie werden schaffens- und könnensmüde. Gegen den Infarkt hilft keine immunologische Technik, er kommt plötzlich, er kündigt sich nicht an und er gibt keine konkreten Gründe für sein Eintreten an. Er ist die Krankheit einer paradoxen Freiheit: einer Freiheit, die den Druck, der auf einem lastet und den man sich macht, beständig steigert, bis der Körper einschreitet.

Der Gesundheitsschutz, so wie er bisher ausgelegt ist, stößt hier bei den psychischen Belastungen an eine Grenze. Seine Akteure machen eine Ohnmachtserfahrung. Sie erleben, dass die Beschäftigten, um ihre Ziele zu erreichen, sich selber gefährden, ja Regelungen zum Arbeitsschutz umgehen, ihre Gesundheit willentlich aufs Spiel setzen. Die indirekte Steuerung setzt diese »interessierte

Selbstgefährdung« (Peters, 2011) frei, die man von Selbständigen und Freiberuflern kennt, die sich keine Krankheit mehr leisten können. Gegen die andauernde psychische Anspannung, den inneren Druck, das Getriebensein gibt es keine einfache Medizin, die man von außen verabreichen kann. Die populäre Forderung etwas nach Reduzierung des Leistungsdrucks geht ins Leere, weil keine konkret benennbare Instanz da ist, die ihn ausübt und daher auch verringern könnte, es sei denn man begibt sich in den aussichtslosen Clinch mit dem Markt.

Notwendig ist von daher ein neues Paradigma im Arbeits- und Gesundheitsschutz, das abgeht vom Expertenmodus und von den Interventionstypen der Überwachung, Belehrung und Kontrolle. Wie es genau aussehen könnte, ist erst in Umrissen erkennbar. Die Ohnmachtserfahrung der betrieblichen Arbeitsschützer ist auch der Wissenschaft nicht fremd.<sup>7</sup> Soviel aber kann gesagt werden: Alle müssen erst einmal begreifen, dass im Kapitalismus ein neues Spiel begonnen hat, dem man nicht mit den Methoden des alten beikommt. Es gilt zu verstehen, was sich derzeit in den Unternehmen psychologisch und sozial zuträgt, wieso die indirekte Steuerung, die doch ein Freiheitsgewinn ist und wieso die Digitalisierung, die doch stupide Arbeit beseitigen kann, in Angst und Druck umschlagen, weshalb die Beschäftigten ohne Androhung von Sanktionen und die Aussicht auf Belohnung sich überfordern und überarbeiten. Diese Verständigung kann nicht über die Köpfe der Beschäftigten hinweg stattfinden und sie kann auch nicht ohne sie gelingen. Wenn sie nicht anfangen, selber zu denken und herauszufinden, warum sie gegen sich selber handeln, wird es kein Entkommen aus der paradoxen Freiheit geben. *Sapere aude!*

## Anmerkungen

- (1) Den Ton hierzulande geben die Plattform Industrie 4.0/acatech (2013) und das Fraunhofer IAO (2013) vor.
- (2) Der Prozess der Digitalisierung wird aktuell in einem BMBF-Forschungsprojekt mit dem Titel »Selbständigkeit in Organisationen der digitalen Arbeitswelt« vom ISF München und dem COGITO-Institut untersucht. Dabei stehen die Unternehmen der Elektroindustrie und des Maschinenbaus im Zentrum. Auf den empirischen Einsichten dieser Untersuchung basieren die meisten der hier vorgestellten Thesen. Vgl. auch Nies, 2019.
- (3) Diese Argumentation, die in der Tradition der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung steht, wird v.a. im Umkreis der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vertreten. (BAuA, 2017) Der Miserabilismus geht auf das Konto der kritischen sozialwissenschaftlichen Belastungsforschung.
- (4) Die Geschichte ist aus der Erzählung »Der Prozess« von Franz Kafka (1990) entnommen.
- (5) Die prominenteste Vertreterin des Kontrollparadigmas ist Shoshana Zuboff (2018), die in ihrer fulminanten Studie »Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus« vor allem die Konsumsphäre und den öffentlichen Sektor in den Blick nimmt.
- (6) Der folgende Gedankengang lehnt sich an gesellschaftsdiagnostische Überlegungen an, die Byung Chul Han (2010) in »Müdigkeitsgesellschaft« angestellt hat und versucht, sie auf den Arbeitsschutz und den Wandel des Belastungs panoramas anzuwenden.
- (7) Ein Versuch hierzu liegt vor in dem Ansatz der Verstehenden Prävention. (Reindl, 2012)

## Literatur

acatech (2013). *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0*. Frankfurt am Main.

Büchner, Stefanie, Kühl, Stefan & Muster, Judith (2017). *Der Mythos der Digitalisierung*. Working Paper 6/2017 der Fakultät für Soziologie an der Uni Bielefeld

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund

Becker, Matthias (2017). *Automatisierung und Ausbeutung: was wird aus der Arbeit im digitalen Kapitalismus?* Wien: Promedia-Verlag

Boos, Chris (2018). Interview mit Chris Boos in der FAZ vom 6.6.2018. *Können Computer denken, Herr Boos?*

Coyle, D. (1997). *Weightless World: Strategies for Managing the Digital Economy*. Oxford: Oxford Press

Ehrenberg, Alain (2004). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt/New York: Suhrkamp

Fraunhofer IAO (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag

Han, Byung Chul (2010). *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz-Verlag

Kafka, Franz (1990). *Der Prozess*. Leipzig: Reclam-Verlag

Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Ittermann, Peter & Niehaus, J. (Hrsg) (2015). *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. Berlin: Nomos-Verlag

Nies, Sarah (2019). *Eine Frage der Kontrolle? Autonomie von Beschäftigten und betriebliche Strategien im Einsatz von digitaler Technik*. Eingereicht bei Zeitschrift *Industrielle Beziehungen*.

Peters, Klaus (2001). Die neue Autonomie in der Arbeit. In Wilfried Glißmann & Klaus Peters (Hrsg), *Mehr Druck durch mehr Freiheit* (S. 18-40). Hamburg: VSA

Peters, Klaus & Sauer, Dieter (2005). Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In Hilde Wagner (Hrsg), *„Rentier` ich mich noch?“ – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 23-58). Hamburg: VSA

Peters, Klaus (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Kurt Becker & Stefan Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-125). Berlin: Edition Sigma

Reindl, Josef (2012). *Paradoxe Freiheit, gestörter Sinn. Verstehende Prävention in der modernen Arbeitswelt*. Berlin: Edition Sigma

Rifkin, Jeremy (2015). *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag

Sattelberger, Thomas, Welpel, Isabell & Boes, Andreas (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe-Verlag

Zuboff, Shoshana (2018). *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Frankfurt/New York: Suhrkamp-Verlag

## Zum Autor

Josef Reindl ist Sozialwissenschaftler und arbeitet seit drei Jahren am COGITO-Institut für Autonomieforschung. Vorher war er fast 30 Jahre am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) Saarbrücken beschäftigt. Seine Schwerpunkte liegen in der industriesoziologischen Forschung und in Forschungen zur betrieblichen Gesundheitspolitik.

## *Bibliografische Angaben:*

Josef Reindl (2019b),  
Zwischen Agilität und Ohnmacht. Zur Psychopathologie des digitalen Kapitalismus.  
Köln: COGITO Institut für Autonomieforschung e.V.  
[urn:nbn:de:0282-20190521202311716-2748666-4]  
[https://cogito-institut.de/Reindl/2019b\\_Agilitaet\\_und\\_Ohnmacht.pdf](https://cogito-institut.de/Reindl/2019b_Agilitaet_und_Ohnmacht.pdf)

Erscheint in:

Reindl, J. (2019): Zwischen Agilität und Ohnmacht. Zur Psychopathologie des digitalen Kapitalismus.  
In: Psychologie & Gesellschaftskritik.