



Gläserne Mitarbeiter*innen und verschleierte Herrschaft – Konfliktfelder softwaregestützter Arbeitskontrolle

Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando.

Philipp Staab¹ und Sascha-Christopher Geschke²

¹Professor des Lehrbereiches Soziologie der Zukunft der Arbeit | Institut für Sozialwissenschaften

²Assistent der Datengenerierung | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

Gliederung

(1) RATINGS: Kontext und Funktionen

- Begriffsklärung und Verortung
- Methodischer Zugriff

(2) ZONAR: Falsche Versprechen?

Zwischen der Darstellung des Unternehmens und den Perspektiven von Beschäftigten

ZONAR in a nutshell: Unternehmer- und Beschäftigtenperspektiven

- (a) Instrument umfassender Kontrolle
- (b) beabsichtigte Messfehler = konstruierte Ungleichheit?

(3) ZONAR: Legalität und Datenschutz

- (a) Systematische Intransparenzen
- (b) Umfassender Datenextraktivismus

(4) Fazit, erzielte Veränderungen und Potenziale

- (a) »Worker-Coworker-Ratings«: Überwachung / Profiling
- (b) »Worker-Scores«: Instrument zur Eingruppierung und Lohnrepression
- (c) Datenextraktivismus ohne Datenschutz



(1) RATINGS: Kontext und Funktionen

Ratings: Kontext und Funktionen

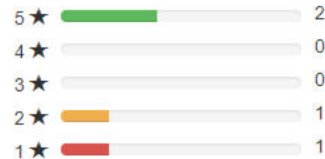
Wortherkunft: „to rate“, bedeutet so viel wie „bewerten“ oder „(ab)schätzen“

► Konsumentenbewertung von Produkten & Services (Amazon, Airbnb, Uber, etc.)


(vgl. Clee und Wicklund 1980; Riegner 2007; Hearn, A. 2010; Campbell, Pitt, Parent und Berthon 2011)

Rating and Reviews

3.2 / 5








Rate this product



No Image


By phpzag

Aug 04, 2018

Bad quaity






The product had bad quality.



No Image

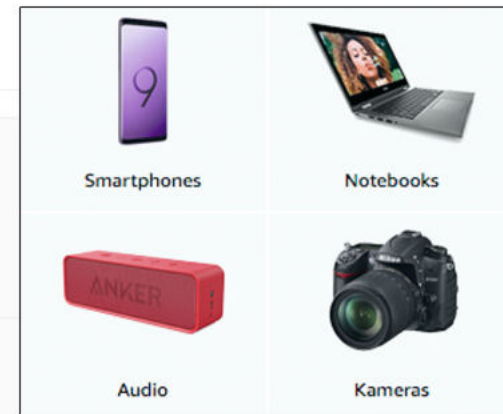
By phpzag

Aug 04, 2018

really great

This is really nice phone!



Ratings: Kontext und Funktionen

Wortherkunft: „to rate“, bedeutet so viel wie „bewerten“ oder „(ab)schätzen“

- ▶ Konsumentenbewertung von Produkten & Services (Amazon, Airbnb, Uber, etc.)
(vgl. Clee und Wicklund 1980; Riegner 2007; Hearn, A. 2010; Campbell, Pitt, Parent und Berthon 2011)
- ▶ Beurteilung von Bürgern und Mitarbeitern (China, Amazon, Google, Zalando)
(vgl. Kantor/Streitfeld 2015; Staab 2016; Mau 2017; Strittmatter 2018; Scheuer 2018)



Darstellung: Zipeng Zhu

Ratings: Kontext und Funktionen

Wortherkunft: „to rate“, bedeutet so viel wie „bewerten“ oder „(ab)schätzen“

- ▶ Konsumentenbewertung von Produkten & Services (Amazon, Airbnb, Uber, etc.)
(vgl. Clee und Wicklund 1980; Riegner 2007; Hearn, A. 2010; Campbell, Pitt, Parent und Berthon 2011)
- ▶ Beurteilung von Bürgern und Mitarbeitern (China, Amazon, Google, Zalando)
(vgl. Kantor/Streitfeld 2015; Staab 2016; Mau 2017; Strittmatter 2018; Scheuer 2018)



Methodischer Zugriff

► Empirischer Zugriff auf das Phänomen erfolgte über **drei Ebenen**

1. **Dokumentenanalyse** von Präsentations- und Schulungsmaterialien

(vgl. Diekmann 2008 und Mayring 2015)

2. **10 Interviews** und **2 Gruppendiskussionen** geführt und ausgewertet

(vgl. Strauss und Corbin 1994, Flick 2006, Charmaz 2014)

Sampling (Auswahl der Befragten): wir haben **aus etwa 50 potenziellen Interviewpartner*innen**

- (a) Beschäftigte aus **7 verschiedenen Abteilungen** ausgewählt, um ein *breites Meinungsspektrum* und die zergliederte Firmenstruktur bei Zalando abzubilden
- (b) wurden Personen **verschiedener Hierarchieebenen** befragt, um nicht nur die Meinung z.B. der Produktionsebene einzuholen, die u.U. durch Arbeitsumstände eingefärbt ist
- (c) haben wir Interviews **zu verschiedenen Zeitpunkten** geführt, um nicht nur einen Ausschnitt zu erhalten, sondern Meinungen zu **3 verschiedenen Entwicklungsstadien** des Systems
- (d) haben wir die Befragten zu ihrer **Einstellung ggü. Zalando befragt**, um *wenig verzerrte Ergebnisse* zu erhalten, die nur die Meinung der prinzipiell enttäuschten Mitarbeiter*innen abdeckt

3. **Expertengespräche** im Kontext des Arbeits- und Datenschutzrechts

(Wankel Justitiarin IG Metall; RA Middel Arbeitsrecht IG Metall; Foullong Gewerkschaftssekretärin ver.di)



(2) ZONAR: Falsche Versprechen? Zwischen der Darstellung des Unternehmens und den Perspektiven von Beschäftigten

ZONAR in a nutshell: Unternehmer- und Beschäftigtenperspektiven

► **Darstellung des Managements:** Selbsteinschätzung und Leistungsvermessung

(Quelle: ZONAR 2nd Edition Handbook, Seite 4 und 5)

*„ZONAR is your tool to help you **navigate** your **growth and development** at Zalando. A **universal language** across Zalando for discussing and **measuring performance**.“*

► **Wahrnehmung der Beschäftigten:** Kontrolle¹ und Subjektivität²

*„Es ist eine **360 Grad Überwachung**¹, also (..) ich kann nicht einfach mal einen schlechten Tag haben, was auch immer, vielleicht ist es manchmal nur eine Kleinigkeit und je nachdem, mit wem ich da zu tun habe und es bleibt nicht aus, dass da natürlich die **Persönlichkeiten**² von Personen eine Rolle spielen, (..) aber ein paar Monate später schlägt sich das in einem Feedback nieder, eine Situation, an die ich mich überhaupt nicht mehr erinnere.“*

ZONAR in a nutshell: Unternehmer- und Beschäftigtenperspektiven

► **Darstellung des Managements:** Selbsteinschätzung und Leistungsvermessung

(Quelle: ZONAR 2nd Edition Handbook, Seite 4 und 5)

¹ „ZONAR is your tool to help you **navigate** your **growth and development** at Zalando. A **universal language** across Zalando for discussing and **measuring performance**.“

► **Wahrnehmung der Beschäftigten:** Kontrolle¹ und Subjektivität²

„Es ist eine **360 Grad Überwachung**¹, also (..) ich kann nicht einfach mal einen schlechten Tag haben, was auch immer, vielleicht ist es manchmal nur eine Kleinigkeit und je nachdem, mit wem ich da zu tun habe und es bleibt nicht aus, dass da natürlich die **Persönlichkeiten**² von Personen eine Rolle spielen, (..) aber ein paar Monate später schlägt sich das in einem Feedback nieder, eine Situation, an die ich mich überhaupt nicht mehr erinnere.“

→ **Frage 1:** Wieso nehmen Beschäftigte Zonar **nicht** als Instrument der **Leistungsvermessung** wahr, sondern als:

(1) Instrument umfassender **Kontrolle** bzw. **Überwachung**

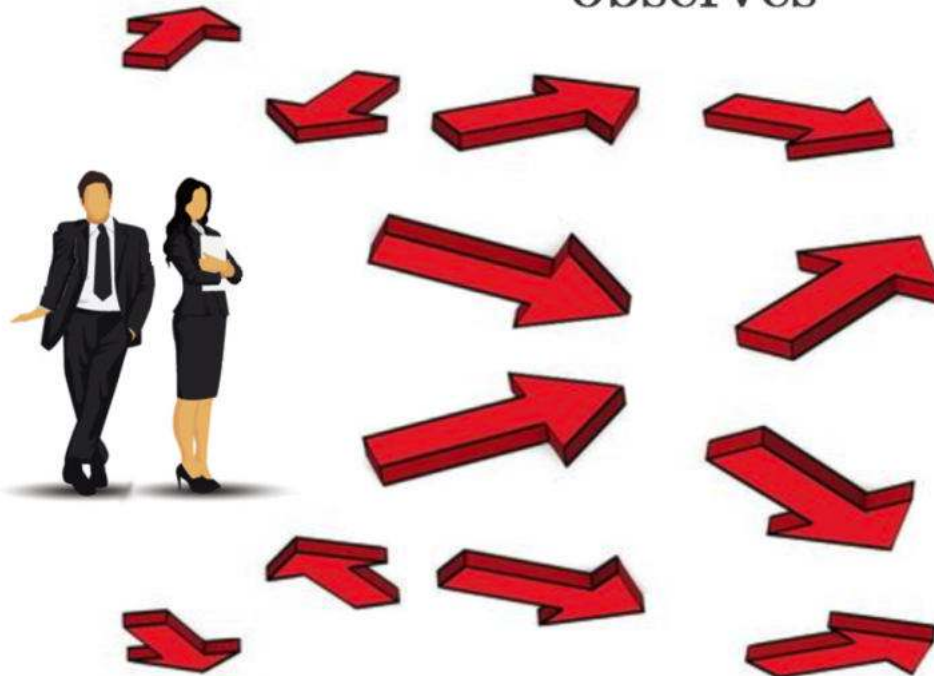
ZONAR in a nutshell: (1) Instrument umfassender Kontrolle

Vor ZONAR: Wenige Vorgesetzte überprüfen Arbeitsleistung hin&wieder eher oberflächlich

Ein «Lead»
One «Lead»

viele Beschäftigte
a lot of employees

schaut auf
 observes



ZONAR in a nutshell: (1) Instrument umfassender Kontrolle

Mit ZONAR: Viele Kollegen überprüfen Arbeitsleistung u.U. permanent im Detail

Viele Kollegen
Many colleagues

einzelne Beschäftigte
single employees

schauen auf
 observe



Forschungsfrage und zentrale Befunde

Forschungsfeld: Algorithmisches Management / digitale betriebliche Steuerungs- und Kontrollinstrumente / 360-Grad-Feedback / Worker-Coworker-Ratings / Arbeitsmarktpolitik / Digitalisierung / Datenschutz

Forschungsfrage

Welche arbeits- und betriebspolitisch relevanten **Konflikte** entstehen, wenn **Technologien der Marktkontrolle** als betriebsinterne Steuerungsinstrumente zur **Kontrolle und Evaluierung der Belegschaft** eingesetzt werden?

Übergreifende **Konfliktfelder** / Dynamiken in der Arbeitswelt:

1. panoptische “umfassende” Kontrolle / Überwachung

(vgl. Lyon 2001 und 2007; Bröckling 2003; Dörre 2015)

durch »Worker-Coworker-Ratings« (Mitarbeiter kontrollieren Mitarbeiter)

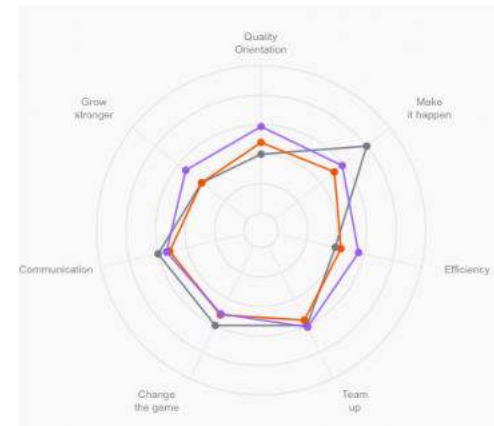
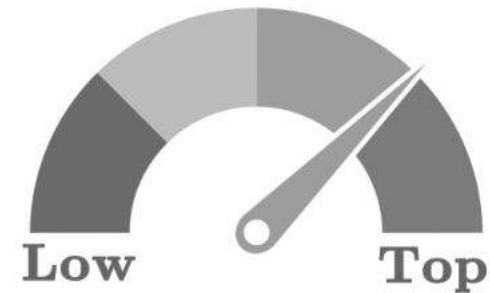
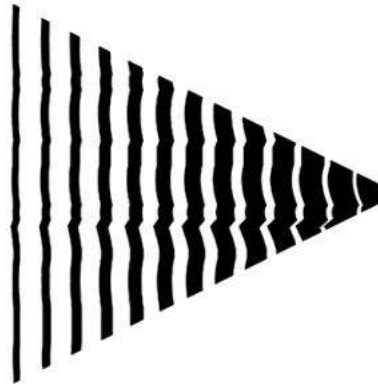
(Staab und Geschke 2019)



**(2) ZONAR: Falsche Versprechen?
Das Subjektive wird vermeintlich objektiv und
beabsichtigte Messfehler rechtfertigen Lohnrepression**

Das Subjektive wird vermeintlich objektiv

Viele subjektive Meinungen = Objektive Leistungsmessung ?
 Many subjective Opinions = Objective performance measure ?



ZONAR in a nutshell: Unternehmer- und Beschäftigtenperspektiven

► Darstellung des Managements: Karrieretool

(Quelle: ZONAR 2nd Edition Handbook, Seite 4 und 5)

„Logic and an **understanding** of the process for **performance and promotion decisions**. It also guides you through career tracks and gives you clarity as to what is expected at the next level. It matters because it **frames** your **growth and even salary progression**.“

► Wahrnehmung der Beschäftigten: Repression¹ und Subjektivität²

„ZONAR ist ein Feedback Tool, dass den Mitarbeitern verkauft wird, um ihre Stärken zu sehen, zu erkennen und dementsprechend zu fördern. Aber ich hab's eher als ganz umgekehrt wahrgenommen. Eigentlich wird der Mitarbeiter dadurch komplett **kontrolliert** und **klein gehalten**¹ und durch dieses System werden dem Mitarbeiter viel mehr **Steine in den Weg gelegt**¹, als das in irgendeiner Form der Entwicklung dient.“

„**Ich traue den meisten kein Feedback zu.**² Und das ist eben mein allergrößter Kritikpunkt, [...] dass eben tatsächlich meine Kollegin mich bewerten muss. Und da geht es natürlich auch um **Konkurrenz**. Also es gibt eben nur eine **begrenzte** Möglichkeit an **Aufstiegschancen** oder solche Sachen.“

ZONAR in a nutshell: Unternehmer- und Beschäftigtenperspektiven

► Darstellung des Managements: Karrieretool

(Quelle: ZONAR 2nd Edition Handbook, Seite 4 und 5)

„Logic and an **understanding** of the process for **performance and promotion decisions**. It also guides you through career tracks and gives you clarity as to what is expected at the next level. It matters because it **frames** your **growth and even salary progression**.“

► Wahrnehmung der Beschäftigten: Repression¹ und Subjektivität²

„ZONAR ist ein Feedback Tool, dass den Mitarbeitern verkauft wird, um ihre Stärken zu sehen, zu erkennen und dementsprechend zu fördern. Aber ich hab's eher als ganz umgekehrt wahrgenommen. Eigentlich wird der Mitarbeiter dadurch komplett **kontrolliert**¹ und **klein gehalten**¹ und durch dieses System werden dem Mitarbeiter viel mehr **Steine in den Weg gelegt**¹, als das in irgendeiner Form der Entwicklung dient.“

„**Ich traue den meisten kein Feedback zu.**² Und das ist eben mein allergrößter Kritikpunkt, [...] dass eben tatsächlich meine Kollegin mich bewerten muss. Und da geht es natürlich auch um **Konkurrenz**. Also es gibt eben nur eine **begrenzte** Möglichkeit an **Aufstiegschancen** oder solche Sachen.“

→ Frage 2: Wieso nehmen Beschäftigte Zonar **nicht** als **Karrieretool** wahr, sondern:
 (2) als Instrument der **Repression** (Unterdrückung) und **Subjektivität**

(2) beabsichtigte Messfehler = konstruierte Ungleichheit?

Wie ZONAR Unternehmensziele verschleiert und durchsetzt – ZONAR 2.0

Sei fair und gebe realistische Bewertungen passend zum Beispiel



Performance is far behind,
urgent need to catch up now

Low Performance, substantial need
for improvement, often fails to meet
expectations



Performance needs some
improvement

Acceptable performance, meets
expectations *most of the time*



Performance is *strong* = at
Zalando standard

Strong performance, consistently
meets expectations



Performance is excellent

Very strong performance, *exceeds*
expectations



Performance is exceptional,
rare

Outstanding performance, goes far
beyond exceeding expectations



Unicorn-level performance

Truly unique and distinctive,
one of a kind

Quelle: eigene Darstellung anhand eines ZONAR-Screenshots (Zalando 2019)

► Gütekriterien: **Mittelkategorie X**, vollverbalisiert (✓), **ausbalanciert X**, **äquidistant X**

(vgl. Pollack, Friedman und Presby 1990; Saris und Gallhofer 2007; Menold, Kaczmirek, Lenzner und Neusar 2014)

(2) beabsichtigte Messfehler = konstruierte Ungleichheit?

Wie ZONAR Unternehmensziele verschleiert und durchsetzt – ZONAR 2.0

Sei fair und gebe realistische Bewertungen passend zum Beispiel

○	○	○	○	○	○
Performance is far behind, urgent need to catch up now	Performance needs some improvement	Performance is <i>strong</i> = at <i>Zalando standard</i>	Performance is excellent	Performance is exceptional, rare	<i>Unicorn-level</i> performance
Low Performance, substantial need for improvement, often fails to meet expectations	Acceptable performance, meets expectations <i>most of the time</i>	<i>Strong</i> performance, <i>consistently</i> meets expectations	Very strong performance, <i>exceeds</i> expectations	<i>Outstanding</i> performance, <i>goes far beyond exceeding</i> expectations	<i>Truly unique</i> and distinctive, <i>one of a kind</i>

Quelle: eigene Darstellung anhand eines ZONAR-Screenshots (Zalando 2019)

► **Validitätskriterien:** Mittelkategorie **X**, vollverbalisiert (✓), ausbalanciert **X**, äquidistant **X**

(vgl. Pollack, Friedman und Presby 1990; Saris und Gallhofer 2007; Menold, Kaczmirek, Lenzner und Neusar 2014)

► **Formen der Beeinflussung**, die *systematische* Verzerrungen zur Folge haben

▷ »Anchoring«: ein Orientierungspunkt ist bekannt oder wird vorgegeben

(vgl. Smith und Kendall 1963 und Kahnemann et al. 2006)

▷ »Priming« (dt. „Bahnung“ oder „Vorbereitung“): Reiz aktiviert Gefühlszustände (affektiv) und oder begriffliche Assoziationen (semantisch)

(vgl. Tversky und Kahnemann 1974; Tulving und Schacter 1990, Furnham und Boo 2011)

▷ »Emotionale Färbung«: Extreme in den Verbalisierungen

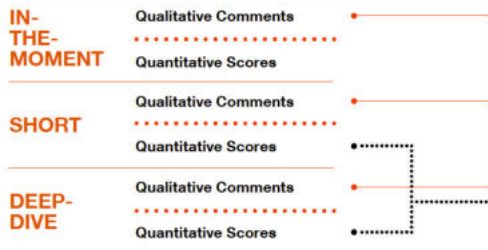
(vgl. French-Lazovik und Gibson 1984; Pollack, Friedman und Presby 1990)

Die zwei Informationsströme der Datenerhebung

Die *doppelte* Stratifikation der Belegschaft (Job Grade und ZONAR-„Performance“)

1. Echtzeitratings

MULTISOURCE FEEDBACK



INPUT TO THE PRC

Your aggregated scores per Performance Model Sub-dimension are visualised in a spider diagram which the PRC members can view. The PRC also has an overview of the Job Family average scores for reference.

⇒ **Klassifikation / Stratifizierung**

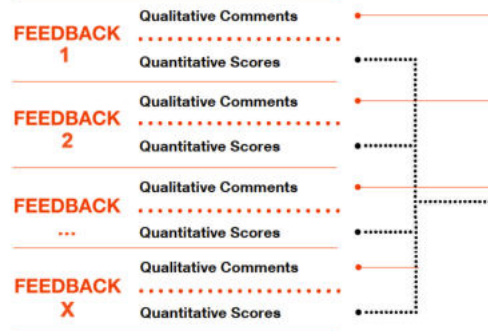
▷ **Top:** Beförderung und oder Gehaltserhöhung (ca. 2-3%)

▷ **Good:** Inflationsausgleich (Reallohnstagnation)

▷ **Low:** Lohnstagnation (Reallohnsenkung) und Entlassung in absehbarer Zeit

2. Evaluationen

PERFORMANCE & DEVELOPMENT STATEMENT



INPUT TO THE PRC

Your aggregated scores per Performance Model Sub-dimension are visualised in a spider diagram which the PRC members can view. The PRC also has an overview of the Job Family average scores for reference.

Forschungsfrage und zentrale Befunde

Forschungsfeld: Algorithmisches Management / digitale betriebliche Steuerungs- und Kontrollinstrumente / 360-Grad-Feedback / Worker-Coworker-Ratings / Arbeitsmarktpolitik / Digitalisierung / Datenschutz

Forschungsfrage

Welche arbeits- und betriebspolitisch relevanten **Konflikte** entstehen, wenn **Technologien der Marktkontrolle** als betriebsinterne Steuerungsinstrumente zur **Kontrolle und Evaluierung der Belegschaft** eingesetzt werden?

Übergreifende **Konfliktfelder** / Dynamiken in der Arbeitswelt:

1. panoptische Kontrolle / Überwachung

(vgl. Lyon 2001 und 2007; Bröckling 2003; Dörre 2015)

2. Lohnrepression statt Produktivitätsgewinne

(Staab und Geschke 2019)



(3) ZONAR: Legalität und Datenschutz

(1) Systematische Intransparenzen

- ▶ **Berechnung des Mitarbeiter-Scores** (Blackbox)
 - ▷ Wie bildet der *Algorithmus* die individuellen »Worker-Scores« (Gewichtung?)
 - ▷ *Quantitatives Rating* erzeugt den Eindruck von Objektivität und *verschleiert* (a) subjektive und (b) systematisch verzerrte *Bewertung*

- ▶ das **Fallprüfungskomitee** fällt letztlich *intransparente* Entscheidungen, die (1) *über* die Autorität des Gremiums und (2) die Weitergabe der Verantwortung an die Feedbackprovider*innen legitimiert werden (*Verantwortungsdiffusion*)
 - ▷ Nach welchen Kriterien fassen direkte Vorgesetzte die qualitativen Rezensionen zusammen und wie bewältige sie die Flut an Daten?
 - ▷ Wie ist die Logik der Entscheidungsfindung im PRC und die Begründung der endgültigen Klassifikation?

- ⇒ **verschleiert** die **Zweckentfremdung** der Software (*Lohnrepression*)
 - ▷ tatsächliche Intention / Funktion des Systems wird verschleiert: Durchsetzung von Lohnrepression, statt Produktivitätssteigerung (Kostensenkungen zugunsten des Unternehmensumsatzes)

- ⇒ **verletzt allgemeine Transparenzpflichten** (Artikel 12⁴ DSGVO) und **spezifische Transparenzpflichten hinsichtlich algorithmischer Prozeduren** (22⁴ DSGVO)

(2) Umfassender Datenextraktivismus durch ZONAR

- ▶ Grundstein einer **digitalen Form der Personalakte**, in der Informationen aus einer **Vielzahl von Quellen ohne Einwilligung** gesammelt, **dauerhaft gespeichert** und somit kurz- oder langfristig **sanktionsrelevant** wurden
 - ▷ **Neue Ebene von Daten** zur Leistungsvermessung: **wechselseitige Bewertung** unter Kolleg_innen (Worker-Coworker-Ratings ⇒ Überwachung)
 - ▷ **Dokumentation** potenziell jeder Arbeitsinteraktion **zu jeder Zeit an jedem Ort** durch jeden Beschäftigten („J. Edgar Hoover Geheimdossiers“)
 - ▷ Leads (direkte Vorgesetzte) dazu befugt weitere **Nachforschungen** (mit Verhörcharakter) zu abgegebenen Feedbacks einzuholen (Repressiv)
- ⇒ **keine Verhältnismäßigkeit**, da (1) lückenlose Profilbildung, (2) mangelhafte Zweckbindung und (3) das damit einhergehende Löschen missachtet („Keylogger Urteil“ BAG – 2 AZR 681/16; Art. 5 Abs. 1 DSGVO; § 76 BDSG)
 - (a) **mitbestimmungspflichtig** nach § 87 Abs. 10 und Abs. 1 Nr. 6 BetrVG „Technische Einrichtungen“, die sich zur Kontrolle von Beschäftigten „eignen“
 - (b) **Informationspflicht** bei Erhebung von personenbezogenen Daten (Art. 13 und Art. 22 Abs. 1 und 4 DSGVO)

Forschungsfrage und zentrale Befunde

Forschungsfeld: Algorithmisches Management / digitale betriebliche Steuerungs- und Kontrollinstrumente / 360-Grad-Feedback / Worker-Coworker-Ratings / Arbeitsmarktpolitik / Digitalisierung / Datenschutz

Forschungsfrage

Welche arbeits- und betriebspolitisch relevanten **Konflikte** entstehen, wenn **Technologien der Marktkontrolle** als betriebsinterne Steuerungsinstrumente zur **Kontrolle und Evaluierung der Belegschaft** eingesetzt werden?

Übergreifende **Konfliktfelder** / Dynamiken in der Arbeitswelt:

1. panoptische Kontrolle / Überwachung

(vgl. Lyon 2001 und 2007; Bröckling 2003; Dörre 2015)

2. Lohnrepression statt Produktivitätsgewinne

(Staab und Geschke 2019)

3. **Datenextraktivismus ohne Datenschutz**

(§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG; DSGVO Artikel 12 Abs. 4 *sowie* Artikel 22 Abs. 1 und 4)



(4) Fazit, erzielte Veränderungen und Potenziale

Fazit, erzielte Veränderungen und Potenziale

- (1) **Überwachung / Profiling**: durch Kombination *vieler* subjektiver Bewertungsdaten
 »Worker-Coworker-Ratings« = Verhaltensaufnahme \neq reine Arbeitsleistung
 - (a) **Leistungsvermessung anhand von *Produktionsergebnissen*** (durchschnittliche Anzahl verarbeiteter Artikel, Fotos, Produktbeschreibungen, Kunden, etc.)
 - (b) **Begrenzung auf *wenige Feedbackprovider*innen* noch vor jedem Zyklus**

- (2) **»Eingruppierung« / Lohnrepression**: durch die anschließende *teil-automatisierte, intransparente* algorithmische Verarbeitung zu “objektiven” »Worker-Scores«
 - (a) **Abschaffung (*verzerrter*) Ratingskalen und »Worker-Scores«**
 - (b-d) über **Qualifikation, Aufstiege, Tarif-Verträge**
 - (e) **Feedback als Ergänzung**, jedoch **entkoppelt von Lohn- & Karriereoptionen!**

- (3) **Datenschutz(-defizite)**: durch Datenflut und fehlende Einwilligung / Mitbestimmung
 - (a-d) **Grundsatz der *Datenminimierung / Verhältnismäßigkeit, Speicherdauer* bzw. *Löschfristen einhalten, Recht auf Auskunft* und **angemessene Zweckbindung****
 („Keylogger Urteil“ BAG – 2 AZR 681/16; Art. 5 Abs. 1 DSGVO; § 76 BDSG)
 - (e) **mitbestimmungspflichtig** nach § 87 Abs. 10 und Abs. 1 Nr. 6 BetrVG „Technische Einrichtungen“, die sich zur Kontrolle von Beschäftigten „eignen“
 - (f) **Informationspflicht** bei Erhebung von personenbezogenen Daten (Art. 13 und Art. 22 Abs. 1 und 4 DSGVO)