

# Zalando-Beschäftigte im Bewertungsstress

Mit einer Software sollen sich Beschäftigte beim Online-Händler Zalando gegenseitig beurteilen – nach dem Vorbild von Bewertungsportalen im Internet. Nach Ansicht von Wissenschaftlern handelt es sich dabei um ein Instrument der „verschärften Kontrolle“.

Die Digitalisierung bietet Arbeitgebern nie gekannte Möglichkeiten der Kontrolle. Das zeigt eine aktuelle Studie am Beispiel Zonar – einer Software, die der Online-Versandhändler Zalando seit dreieinhalb Jahren nutzt, um Mitarbeiter zu bewerten. Wie genau diese Technologie funktioniert und wie sie sich auf die Beschäftigten auswirkt, haben Philipp Staab und Sascha-Christopher Geschke von der Humboldt-Universität zu Berlin in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie untersucht. Ihr Befund: Zonar stehe für ein „sehr umfassendes, quasi panoptisches System der Leistungskontrolle“. Das Betriebsklima leide, der Stress nehme zu, konstatieren die Wissenschaftler auf Basis von Interviews mit Beschäftigten. Es bestünden Zweifel, ob der Datenschutz eingehalten wird. Zudem scheine der Einsatz dieser Software nicht einmal aus betriebswirtschaftlicher Sicht besonders sinnvoll zu sein.

Zonar kommt unter anderem in den Büros des Versandhändlers in Berlin zum Einsatz, laut Unternehmen insgesamt bei 5000 von Zalandos rund 14000 Beschäftigten. Um ein Bild von der Funktionsweise dieser neuen Technologie zu gewinnen, haben die Soziologen einen explorativen Zugang gewählt: über die Auswertung von Präsentations- und Schulungsmaterialien, über Interviews mit zehn Beschäftigten sowie zwei Gruppendiskussionen und über Gespräche mit Experten für Arbeitsrecht und Datenschutz. Anfragen der Forscher beim Management des Unternehmens wurden abgewiesen. Staab und Geschke bedauern diesen Umstand in ihrer Studie, da ihnen eine noch genauere Beschreibung der Technologie so verwehrt geblieben sei. Dennoch sei es gelungen umfangreiche Rückschlüsse aus mehr als zwei Jahren der Anwendung der Software zwischen Frühjahr 2017 und Sommer 2019 zu gewinnen.

## Beschäftigte sprechen von „Kultur einseitiger Transparenz“

Zonar orientiert sich nach Einschätzung der Forscher weitgehend am Vorbild von Bewertungsportalen im Internet. In diesem Fall seien es jedoch nicht wie üblich Kunden, die ein Produkt bewerten, sondern die Beschäftigten selbst, die sich gegenseitig evaluieren. Die Beurteilungen erfolgten abteilungsübergreifend und teilweise über Hierarchieebenen hinweg, allerdings würden im Regelfall vor allem Kollegen aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld bewertet. Neben den sogenannten Echtzeitratings, basiert Zonar vor allem auf regelmäßig stattfindenden, umfangreichen Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen – einerseits durch Kollegen, andererseits durch den direkten Vorgesetzten. Die befragten Beschäftigten geben an, dass sie etwa drei bis 15 Minuten für jedes Echtzeitrating aufgewendet hätten, während die – zunächst jährlichen, später halbjährlichen – Leistungs- und

Entwicklungseinschätzungen circa ein bis drei Stunden pro Person in Anspruch genommen hätten. Auf Basis der gesammelten Informationen werden der Studie zufolge über Zonar individuelle Beschäftigten-Scores erstellt, die wiederum der Einteilung der Belegschaft in drei Gruppen dienen: Low-, Good- und Top-Performer. Diese Rangliste nutze das Unternehmen, um Mitarbeitergespräche zu strukturieren sowie als Beurteilungsgrundlage für Beförderungen und Lohnsteigerungen, berichten die Soziologen. Der gesamte Bewertungsprozess vollziehe sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten, bevor er wieder von neuem losgeht.

Vonseiten des Managements werde Zonar als ein Instrument beworben, das Transparenz schaffen und Beteiligung ermöglichen soll, so Staab und Geschke. Es solle den Beschäftigten helfen, die eigene Leistung besser einschätzen zu können, was dann angeblich der Karriereplanung diene. Nach Ansicht der Forscher hat diese Darstellung jedoch wenig mit der Realität zu tun: Zwar sei die Geschäftsführung „sehr bemüht, eine Außenwahrnehmung zu erzeugen, die suggeriert, dass das Unternehmen auf Mitbestimmung, Transparenz und Fairness fußt“. Gleichwohl legten die konkreten Erfahrungen der Beschäftigten die Deutung nahe, dass es sich bei Zonar um ein Mittel zur verschärften Kontrolle handelt. Im Prinzip werde jeder dazu angehalten, Aufzeichnungen zum Verhalten der Kollegen anzufertigen. Die Beschäftigten hätten zunehmend den Eindruck, in „eine Kultur totaler, einseitiger Transparenz gezwängt“ zu werden, heißt es in der Studie.

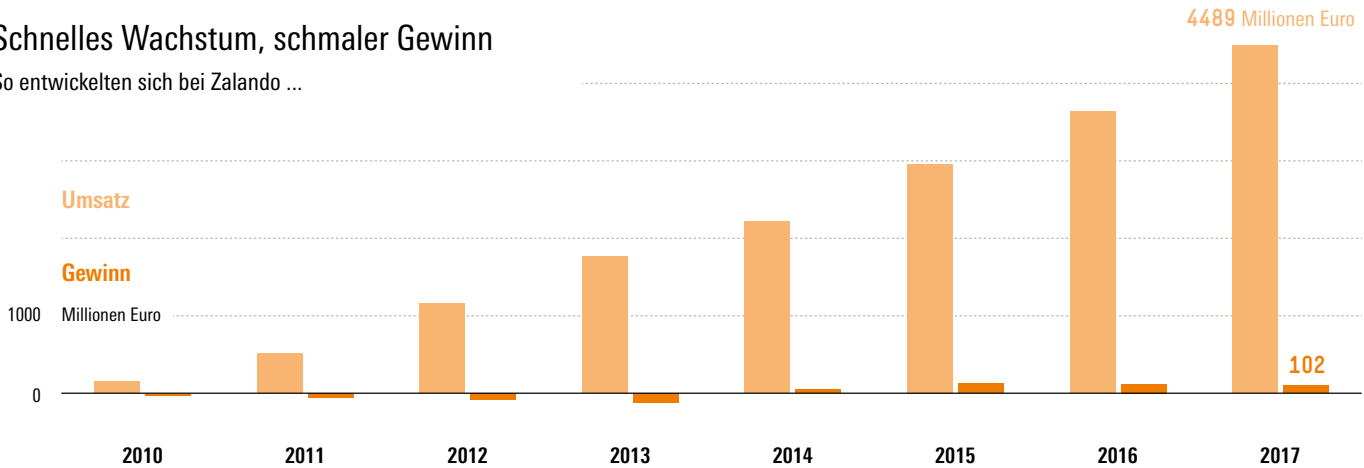
## Spielraum für Willkür unüberschaubar

„Die Visualisierung der eigenen Leistung nach für alle Beschäftigten vermeintlich gleichen Bedingungen suggeriert Vergleichbarkeit. Dies verstärkt die Wahrnehmung einer Konkurrenzsituation unter den Beschäftigten, was wiederum Leistungsdruck, Selbstdisziplinierung und Stress erzeugt“, schreiben die Forscher. Tatsächlich seien die Beurteilungen alles andere als objektiv. Der Spielraum für Willkür sei unüberschaubar – schließlich fließe das gesamte Verhalten beziehungsweise die gesamte Persönlichkeit mit in die Bewertung ein, nicht nur die messbare Leistung, so das Urteil der Wissenschaftler nach Auswertung der Befragungen und Schulungsmaterialien.

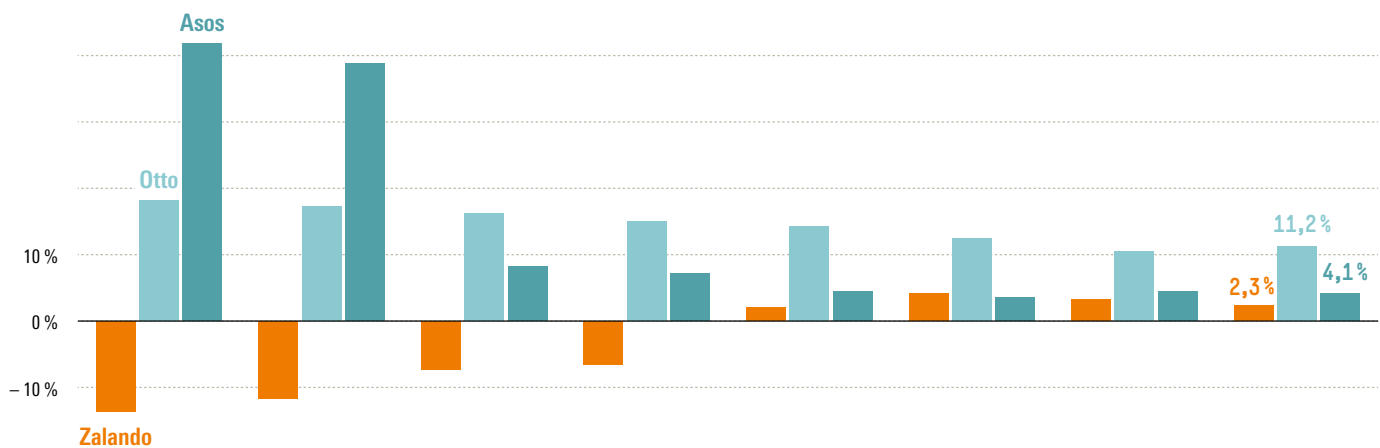
Für problematisch halten die Soziologen auch die Methodik, nach der die Bewertungen zustande kommen und Daten erhoben werden. Dadurch, dass ein Teil der abgegebenen Feedbacks negativ sein müsse, werde notwendigerweise ein Bild erzeugt, das zum Nachteil der Angestellten ausgelegt werden könne. Zudem sehen die Wissenschaftler wegen der vorbeschriebenen Bewertungs-Systematik Indizien dafür, dass das System darauf ausgelegt sei, die Anzahl der Top-Performer systematisch gering zu halten. Doch nur als

## Schnelles Wachstum, schmaler Gewinn

So entwickelten sich bei Zalando ...



So entwickelten sich die Umsatzrenditen der Online-Versandhändler ...



Quelle: Staab, Geschke 2019 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1684](https://bit.do/impuls1684) Daten zum Download: [bit.do/impuls1698](https://bit.do/impuls1698)

Hans Böckler  
Stiftung

solcher qualifiziere man sich für nennenswerte Lohnerhöhungen. Zwar sei auch die Masse der Good-Performer nicht von Lohnerhöhungen ausgeschlossen. In den von den Autoren der Studie untersuchten Fällen beschränkte sich diese jedoch auf den jährlichen Inflationsausgleich, was nichts anderes sei als Lohnstagnation. „Zonar ist darauf angelegt, eine spezifische Struktur sozialer Ungleichheit innerhalb der Belegschaft herzustellen, die dann das Entgeltgefüge im Unternehmen strukturiert“, schreiben Staab und Geschke.

Unmut äußerten befragte Beschäftigte außerdem darüber, dass die erhobenen Informationen ohne formale Einwilligung gespeichert und dem Unternehmen dauerhaft verfügbar gemacht würden. Spätestens mit dem Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), schätzen die Wissenschaftler, hätte es wahrscheinlich einer formalen Information über die Datenschutzregelungen im Unternehmen bedurft, die auch Zonar betroffen hätte, da die Bewertung von einzelnen Menschen zwangsläufig eine Verarbeitung von personenbezogenen Daten beinhaltet. Außerdem halten sie es für fraglich, ob der Grundsatz der Datensparsamkeit eingehalten wird.

### Vorhut für breiteren Trend

Nach Ansicht der Wissenschaftler stellt das, was sie bei Zalando beobachtet haben, den Anfang einer neuen Entwicklung dar: „Zonar bildet in unseren Augen einen Fall, an

dessen Beispiel sich verschiedene Dynamiken, die die Arbeitswelt der Gegenwart prägen, wie unter einem Brennglas bündeln.“ Im Kern gehe es darum, Mitarbeiter permanent bewerten, kontrollieren und sanktionieren zu können, und zwar mithilfe moderner digitaler Technologien. Apps und Algorithmen evaluierten sowohl die Leistung von Beschäftigten als auch die Qualität ihrer Arbeit. Dass Online-Händler wie Amazon oder eben Zalando dabei die Vorhut bildeten, ist laut Staab und Geschke kein Zufall. Schließlich ließen sich die Rating-Tools, die in diesen Unternehmen zur Kontrolle der Belegschaft eingesetzt würden, als „das nach innen gewendete Spiegelbild jener Produkt- und Consumerratings verstehen, welche integraler Bestandteil des Online-Handels sind“.

Die Forscher haben allerdings Zweifel, ob sich Zonar für Zalando überhaupt auszahlt. Das System sei mit hohem Aufwand verbunden und erzeuge zahlreiche nicht-intendierte Effekte, heißt es in ihrer Studie. Dazu zählen etwa eine Verschlechterung des Betriebsklimas, größere psychische Belastungen, Bummelstreiks und andere Praktiken des verdeckten Widerstands. „All dies sind letztlich Faktoren, die der Produktivität der Mitarbeiter schaden – ganz zu schweigen von dem Umstand, dass Zonar einen nicht zu vernachlässigenden Teil ihrer Arbeitszeit verschlingt.“ <

Quelle: Staab, Geschke: Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel ZONAR, Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 429, September 2019 Download: [bit.do/impuls1685](https://bit.do/impuls1685)