

# STUDY

Study 429 · März 2020

## RATINGS ALS ARBEITS- POLITISCHES KONFLIKTFELD

Das Beispiel Zalando

Philipp Staab und Sascha-Christopher Geschke

Dieser Band erscheint als 429. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 429 · März 2020

## RATINGS ALS ARBEITS- POLITISCHES KONFLIKTFELD

Das Beispiel Zalando

Philipp Staab und Sascha-Christopher Geschke

---

Wir danken allen Teilnehmer\_innen der Studie und der Hans-Böckler-Stiftung für die Unterstützung bei der Durchführung.

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld“ von Philipp Staab und Sascha-Christopher Geschke ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISBN: 978-3-86593-342-3

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
Aufbau der Studie und Ergebnisse	10
Methodischer Zugriff, Reichweite der Ergebnisse und empirisches Vorgehen	11
<b>1 Zonar – Kontext, Entstehung, Funktion</b>	<b>13</b>
1.1 Zalando: Von der Marktexpansion zur betrieblichen Rationalisierung	13
1.2 Das kommerzielle Internet nach innen gewendet	16
1.3 Wie funktioniert Zonar?	19
<b>2 Zonar im Einsatz und resultierende Konfliktfelder</b>	<b>27</b>
2.1 Betriebsklima und Kontrolle	28
2.2 Widerstand, Intransparenz und Mitbestimmung	42
2.3 Legalität und Datenschutz	51
<b>Fazit</b>	<b>56</b>
<b>Literatur</b>	<b>60</b>
<b>Autoren</b>	<b>62</b>

## VORWORT

---

Die vorliegende Studie ist eine an bestimmten nachfolgend gekennzeichneten Stellen geänderte Version des im September 2019 publizierten Forschungsberichtes „Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld: Das Beispiel Zalando“, die sich mit dem Software-Tool „Zonar“ beschäftigt. Nach Veröffentlichung der ersten Version hat Zalando die Autoren der Studie sowie den Herausgeber Ende November 2019 anwaltlich abmahnen und zur Unterlassung von *acht Aussagen der Studie auffordern lassen*.

Nachdem wir uns gemeinsam mit dem Herausgeber der Studie geweigert hatten, die geforderte Unterlassungserklärung abzugeben, beantragte Zalando beim Landgericht Hamburg *zu zwei der acht in der Abmahnung beanstandeten Aussagen* den Erlass einer einstweiligen Verfügung. Die große Mehrzahl der zunächst angegriffenen Aussagen war also nicht Gegenstand des Antrags. Zalando ging es im Gerichtsverfahren darum, den Autoren der Studie sowie deren Herausgeber zu untersagen, weiterhin zu behaupten:

1. „Beschäftigten, die an keinerlei Prozesse der Mitbestimmung eingebunden waren. (...) keinerlei innerbetriebliche Mitbestimmung bei der Entwicklung und Implementierung von Zonar gegeben habe“ sowie
2. „wir konnten keine Hinweise darauf finden, dass hier irgendeine Form der Mitbestimmung [durch Betriebsräte] erfolgte.“

Vorstehend ist der Wortlaut des Antrages wiedergegeben.

Auf einen Hinweisbeschluss des Landgerichts Hamburg nahm Zalando den Antrag zur ersten Äußerung zurück. Den Antrag zur zweiten Äußerung hat das Landgericht Hamburg am 03.01.2020 zurückgewiesen. Zalando hatte also zunächst mit keinem der beiden Anträge Erfolg. Hiergegen hat Zalando vor dem Oberlandesgericht Hamburg Rechtsmittel eingelegt. Das Oberlandesgericht hat uns mit Beschluss vom 09.03.2020 untersagt, die unter obiger Ziffer 2 wiedergegebene Äußerung weiterhin aufzustellen.

Die uns nun verbotene Aussage fußt auf von uns durchgeführten Mitarbeiterbefragungen (vgl. *Methodik der Studie*). Gerne hätten wir auch Aussagen des Managements von Zalando in der Studie berücksichtigt. Deshalb haben wir Zalando vor Erscheinen der Studie mit E-Mail vom 18.11.2018 unter anderem gefragt, „*Wie wurde Schulung, Beteiligung [und] Aufklärung über dieses Instrument organisiert?*“ Zalando hat diese wie alle anderen von uns gestellten Fragen nicht beantwortet und ist auf weitere Gesprächsanfragen schließlich nicht mehr eingegangen.

Im Gerichtsverfahren hat Zalando dann mehrere Beschlüsse des Gesamtbetriebsrates der *Zalando Logistics SE* aus den Jahren 2016 und 2017 vorgelegt, mit denen der dortige Betriebsrat der Einführung von Zonar sowie einzelner Module hiervon zustimmt. *Zalando Logistics SE* ist in Erfurt beheimatet und eines von mehreren Unternehmen im Konzern Zalando. Wir haben in unserer Studie den Office-Bereich des Unternehmens in Berlin untersucht.

Das Oberlandesgericht hat seine Verbotsverfügung damit begründet, dass Zalando im Gerichtsverfahren die Beteiligung des Betriebsrates der Erfurter *Zalando Logistics SE* hatte nachweisen können und in diesem Zusammenhang die mit unserer E-Mail an Zalando vom 18.11.2019 gestellte Frage nach erfolgter Mitbestimmung nicht konkret genug gewesen sei. Nach Auffassung des Gerichts lag unser Fehler darin, dass wir konkret danach hätten fragen müssen, „ob es denn zutreffend sei, dass Zonar ohne jegliche Mitbestimmung durch Betriebsräte eingeführt worden sei“. Wir haben die Aussage, die sich auf den Seiten 46, 47, 51 wiederfand, ersatzlos gestrichen. Weitere Änderungen haben wir nicht vorgenommen. Wir bedauern, dass Zalando im Rahmen der zu der Studie durchgeführten Recherchen zu keinen Aussagen uns gegenüber bereit war. Gerne hätten wir die Angaben und die Sicht des Unternehmens zu Zonar in die Studie aufgenommen.

Nachdem die *Konzernmutter Zalando SE* lange nur einen Betriebsrat nach europäischem Recht hatte, der nicht über die gleichen Mitbestimmungsrechte verfügt wie ein Gremium nach deutschem Recht, sind für dieses Jahr (2020) Betriebsratswahlen nach deutschem Recht angekündigt. Auch Zonar ist in der zum Zeitpunkt unserer Untersuchung verwendeten Version wohl modifiziert worden. In internen uns vorliegenden Präsentationen im Februar 2020 hieß es zuletzt „Wir werden den Begriff Zonar nicht weiter verwenden [...] Anstatt von Zonar sprechen wir über die Feedback App und die Leistungsentwicklung bei Zalando.“ (*Zalando Performance Practices 2020*: 5). Ob es hier nur um das Aussondern eines verbrannten Begriffs geht oder ob Zalando in der Überarbeitung der Software die von uns dokumentierte Kritik von Beschäftigten zum Anlass für einen echten Kurswechsel genommen hat, bleibt abzuwarten. Unsere Studie, der ihr folgende öffentliche Aufschrei sowie die laufende Untersuchung von Zonar durch die Datenschutzbehörden zeigen, dass es sich bei derartigen Ratinginstrumenten tatsächlich um ein arbeits-, ja gesellschaftspolitisches Konfliktfeld handelt. Dass das Thema auch zu einem medienrechtlichen Konfliktfall geworden ist, hätte durch eine Gesprächsbereitschaft Zalandos im Untersuchungszeitraum wohl verhindert werden können.

Berlin, im März 2020  
Prof. Dr. Philipp Staab

Sascha-Christopher Geschke

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Hochfrequente Ratings sind ein zentrales Element der Herstellung von Konsumentenvertrauen im kommerziellen Internet. Im Zeichen des Aufstiegs von Instrumenten des algorithmischen Managements in der Arbeitswelt werden Ratings nun zunehmend auch zu betrieblichen Evaluierungs- und Kontrollinstrumenten. Ein besonders ambitionierter Versuch in dieser Hinsicht befindet sich derzeit beim Internetversandhändler Zalando in der Implementierungsphase. Unter dem Stichwort „Zonar“ werden dort Worker-Coworker-Ratings zur entscheidenden Quelle der Leistungsvermessung und Beschäftigtenevaluierung.

Anhand einer Fallstudie dieses Systems beleuchten wir die mit umfassenden betrieblichen Rating- und Scoringssystemen verbundenen arbeitspolitischen Konfliktfelder. Dabei zeigt sich das Folgende: Verschärfte Kontrolle und Konkurrenz innerhalb der Belegschaft schaden dem Betriebsklima; technologische Intransparenz wird zur Legitimierung betrieblicher Ungleichheit eingesetzt; und Legalitätsfragen, insbesondere im Bereich des Datenschutzes, bleiben ungeklärt.



# EINLEITUNG

---

Rating- und Scoringtechnologien, wie sie in der vorliegenden Studie zum Thema gemacht werden, sind ursprünglich Produkte des kommerziellen Internets, die dort genutzt werden, um bei der Kundschaft Vertrauen in digitale Dienstleistungen zu erzeugen. Der auf Konsumentenratings basierende Score eines eBay-Händlers zeigt beispielsweise an, ob vom jeweiligen Verkäufer eine zufriedenstellende Abwicklung des Geschäfts zu erwarten ist; die Bewertungen eines Airbnb-Gastes indizieren, ob man ihm oder ihr guten Gewissens das eigene Heim überlassen kann.

Im Zusammenhang mit dem Aufstieg des Web 2.0 haben dabei auch hochfrequente Echtzeitbewertungen an Popularität gewonnen, in deren Kontext es zu einer rasanten Dynamisierung von Rating- und Scoringprozessen gekommen ist: Von diversen Produkten, über Dritthändler im E-Commerce, bis zu Restaurants und Taxifahrten – die „Quantifizierung des Sozialen“ (Mau 2017) schreitet, ausgehend vom kommerziellen Internet, mit hoher Geschwindigkeit voran. Durch die Bündelung von Ratings in Scores entstehen dabei Klassifikationssysteme, die ganz unterschiedliche Merkmale in einer einzigen, umfassenden Bewertung zusammenfassen und vergleichbar machen (vgl. ebd.).

Mit dem Aufstieg des *algorithmischen Managements* (vgl. Moore/Logg/Minson 2019) sind Rating- und Scoringtechnologien nun in jüngerer Vergangenheit zunehmend auch für den Bereich betrieblicher Leistungsvermessung und Kontrolle relevant geworden. Sie schließen dabei an bekannte Managementtechniken wie das 360-Grad-Feedback an, erweitern und transformieren solche Systeme aber auch, insbesondere durch die immer stärkere Automatisierung der Datenerhebung und -verarbeitung. Damit revitalisieren neuere Rating- und Scoringssysteme spezifische Konfliktodynamiken innerhalb von Betrieben und lassen neue Konfliktfelder entstehen. Anhand einer Fallstudie zu einem besonders ambitionierten Rating- und Scoringssystem, das sich seit rund dreieinhalb Jahren beim Internetversandhändler Zalando in der Implementierungsphase befindet, beschreiben wir exemplarisch arbeitspolitische Konfliktfelder, die mit diesen Technologien verbunden sein können.

Die Software, die den Kern unserer Untersuchung bildet, trägt den Namen „Zonar“ und kommt vor allem im Officebereich des Internetversandhändlers in Berlin zum Einsatz (ca. 2.000 Beschäftigte). Es handelt sich um ein neuartiges Kontrollinstrument, das sich zu weiten Teilen am Vorbild der

Konsumentenratings des kommerziellen Internets orientiert. Im Zentrum stehen dabei *horizontale Worker-Coworker-Ratings*, die zur Generierung von Bewertungsdaten genutzt werden, welche anschließend aggregiert und mit Hilfe eines Algorithmus in *individuelle Beschäftigten-Scores* zusammengefasst werden. Auf Basis dieser individuellen Bewertungen findet eine *Einteilung der Belegschaft* in drei Gruppen statt: Low, Good und Top Performer. Diese Unterteilung wird, laut der Beschäftigten, genutzt, um individuelle Bewertungsgespräche zu strukturieren, betriebliche Aufstiegsoptionen zu verteilen und gruppenspezifische Lohnsteigerungen zu gewähren bzw. zu versagen.

Durch die Allgegenwart der Kolleg\_innen und die Möglichkeit der Bewertung zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort wirkt Zonar darüber hinaus als betriebliches Kontrollinstrument, das – durch die Herstellung einer umfassenden Überwachungs- und Evaluierungsstruktur – Arbeitsdisziplin erzeugen soll.

### Aufbau der Studie und Ergebnisse

Wir starten mit einer kurzen Einführung in die wirtschaftliche Situation des Unternehmens Zalando, die aus unserer Sicht einen Hinweis auf die Motivation zum Aufbau eines so umfassenden Systems wie Zonar gibt ([Abschnitt 1.1](#)). Anschließend widmen wir uns den Hintergründen von Zonar und beschreiben dieses als hybrides System, das einerseits an die Tradition des 360-Grad-Feedbacks anschließt und andererseits eine Spiegelung der Konsumentenratings des kommerziellen Internets in die betriebliche Sphäre hinein darstellt ([Abschnitt 1.2](#)). Danach liefern wir eine möglichst umfassende Beschreibung unserer Erkenntnisse zur Funktionslogik und eine kurze Implementationsgeschichte des Systems ([Abschnitt 1.3](#)).

Den Hauptteil unserer Studie bilden Befunde aus Interviews und Diskussionen mit Beschäftigten, die mit Zonar arbeiten. Sie sind die Quelle für unsere Beschreibung der mit dem System verbundenen Konfliktfelder, denen wir uns im zweiten Teil der Studie widmen. Wir diagnostizieren hauptsächlich drei mit Zonar verbundene Konfliktfelder: Konflikte rund um den Einfluss der Software auf die Kontrolle am Arbeitsplatz und das Betriebsklima ([Abschnitt 2.1](#)), Konflikte bezüglich der Intransparenz des Systems sowie in Fragen der Mitbestimmung und bezüglich des Widerstands von Beschäftigten ([Abschnitt 2.2](#)), und letztlich geht es um Fragen der Legalität des Systems, insbesondere im Kontext des Datenschutzes ([Abschnitt 2.3](#)). Diese drei zentralen Konfliktfelder werden in den einzelnen Abschnitten in verschiede-

ne Teildimensionen gegliedert dargestellt. Wir schließen mit einer Einschätzung der Befunde, deren Kernpunkte wir nachfolgend zusammenfassen:

- Zonar ist ein Beispiel für ein besonders umfassendes System des algorithmischen Managements, basierend auf Rating- und Scoringtechnologien. Es ist dabei im Kern ein Instrument zur Erzeugung und Legitimierung betrieblicher Ungleichheit sowie zur Leistungsvermessung und Kontrolle von Arbeit.
- Unsere Befunde legen dabei zwingende Bedenken hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Funktionalität des Systems nahe: Es ist mit einem hohen Aufwand verbunden, der sich – aufgrund von nicht intendierten Effekten des Systems – eher nachteilig auf die Produktivität der Beschäftigten und die betrieblichen Abläufe auswirkt. Unserer Einschätzung nach scheitert Zonar als betriebliches Kontrollinstrument, funktioniert allerdings als Instrument der Lohnkontrolle und damit der Kostensenkung.
- Nach allen uns vorliegenden Erkenntnissen gibt es offenkundige Zweifel, was die Legalität des Systems angeht, insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Datenschutzes. Sollte sich diese Einschätzung bestätigen, fände sich hiermit ein Hinweis darauf, dass die grundsätzlich datenintensiven Instrumente des algorithmischen Managements in Zukunft als ein entscheidendes arbeitspolitisches Konfliktfeld betrachtet werden könnten.

### **Methodischer Zugriff, Reichweite der Ergebnisse und empirisches Vorgehen**

Bei dem vorliegenden Papier handelt es sich um die Zusammenfassung und Einordnung einer explorativen Unternehmensfallstudie, deren Erkenntnisse entsprechend begrenzt sind. Die Reichweite, Vollständigkeit und Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse ist dabei durch mehrere Faktoren eingeschränkt: Zunächst kann Zonar natürlich nur als ein – aber womöglich exemplarischer – Fall für neuere algorithmisch strukturierte Rating- und Scoringtechnologien gelten. Für den exemplarischen Charakter der Technologie spricht die Tatsache, dass es sich um ein besonders umfassendes und ambitioniertes Beispiel handelt. Zudem steht mit Zalando ein Leitunternehmen der Digitalisierung in Deutschland im Fokus, von dem eine gewisse Leuchtturmfunktion bzw. Signalwirkung zu erwarten ist. Gleichwohl kann die Frage, inwiefern die im Falle von Zonar beobachtbaren Konflikte und Dynamiken auch für andere Fälle gelten, nur empirisch beantwortet werden.

Unser empirischer Zugriff auf das Phänomen erfolgte auf drei Ebenen: (1) über eine Dokumentenanalyse von Präsentations- und Schulungsmaterialien zu Zonar, (2) über mehrere Expertengespräche im Kontext des Arbeits- und Datenschutzrechts sowie (3) über zehn Interviews mit bei Zalando Beschäftigten, die wir inhaltsanalytisch (Mayring 2015; Diekmann 2008) durch kodierende Verfahren (Flick 2006) ausgewertet haben. Die Interviews dauerten zwischen 54 und 83 Minuten und waren als halboffene Leitfadenterviews strukturiert. Zusätzlich zu den Einzelinterviews wurden zwei Gruppendiskussionen zu Zonar mit je fünf und acht Beschäftigten geführt. An einer der beiden Diskussionen nahm ein gewerkschaftsnaher Rechtsanwalt teil.

Das Hauptauswahlkriterium für die Teilnahme an den Beschäftigteninterviews bestand darin, dass die Befragten verbindlich in die Leistungsermittlung durch Zonar eingebunden waren und den gesamten Evaluationsprozess wenigstens einmal (zwei Befragte) oder mehrere Male (acht Befragte) durchlaufen haben. Unsere Befunde spiegeln somit nicht nur erste Erfahrungen mit der Software wider, sondern ermöglichen umfangreiche Rückschlüsse aus drei Jahren der Anwendung und drei Versionen (Pilotmodell, Zonar 1.0, Zonar 2.0). Durch die Zusammenführung von Informationen aus der Dokumentenanalyse und den Beschäftigteninterviews lassen sich Entwicklungsschritte und eine Implementationsgeschichte nachzeichnen (siehe Abschnitt 1.3.2).

Zudem wurde das wirtschaftliche Umfeld von Zalando, also vergleichbare Internetversandhändler im gleichen Marktsegment, mittels Sekundärdaten untersucht. Die Sekundärdaten entstammen den jährlichen Geschäftsberichten der jeweiligen Unternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2017.

Das womöglich größte Problem für die fallbezogene Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse liegt in der Tatsache, dass wir leider, trotz mehrfacher Anfragen, keine Interviews auf der Managementseite akquirieren konnten. Wir bedauern das Fehlen dieser Datenquelle, nicht nur, weil dadurch das nochmalige Prüfen unserer Hypothesen zum motivationalen Hintergrund und technischen Funktionieren von Zonar nicht möglich war und ein entscheidender Teil einer multiperspektivischen Fallstudie schlicht fehlt, sondern auch, weil wir die sich aus unserer Forschung ergebenden Fragen zur Legalität des Systems gerne ebenfalls aus Sicht der Verantwortlichen dargestellt hätten.

# 1 ZONAR - KONTEXT, ENTSTEHUNG, FUNKTION

---

## 1.1 Zalando: Von der Marktexpansion zur betrieblichen Rationalisierung

Zonar ist unserem Wissen nach zum ersten Mal bei einer betriebsinternen Präsentation Anfang 2016 der Belegschaft von Zalando vorgestellt worden. Über die spezifische Motivation des Managements können wir nur einigermaßen begründete Spekulationen anstellen. Gleichwohl kommt Zonar nicht aus dem Nichts. Vielmehr ist die Anwendung vom Prinzip her Teil eines wesentlich größeren Feldes innerhalb des Marktes für Unternehmenssoftware. In diesem Teilbereich tummeln sich verschiedenste Hersteller feedbackbasierter Evaluierungssoftware, über deren Reichweite innerhalb des deutschen Arbeitsmarktes uns keine genauen Daten vorliegen. Prominent wurde das Thema jedenfalls für eine kurze Zeit bereits im Jahr 2015, als die Journalist\_innen der New York Times, Jodi Kantor und David Streitfeld, einen Report zu den Arbeitsbedingungen in der Amazon-Unternehmenszentrale in Seattle verfassten, in dem sie das dort zum Einsatz kommende „Anytime Feedback Tool“ beschrieben (Kantor/Streitfeld 2015; siehe auch Staab 2016).

Auch in unserer Studie handelte es sich um ein Programm, über das Beschäftigte die Leistung von Kolleg\_innen bewerten müssen. Die Ergebnisse der Leistungsbewertung werden genutzt, um lohn- und beschäftigungsrelevante Eingruppierungen vorzunehmen. Zonar hat große Ähnlichkeiten mit Amazons „Anytime Feedback Tool“, aber auch mit den „re:Work“-Tools von Google.<sup>1</sup> Allerdings handelt es sich beim deutschen Pendant nach unserem Eindruck um eine stärker formalisierte und umfassendere Anwendung, die die breit angelegte Erhebung horizontaler Ratingdaten (Amazons „Anytime Feedback Tool“) mit der umfassenden, periodischen Leistungsevaluierung (Googles „re:Work“-Tools) verbindet.

Ob Zonar nach dem Vorbild der Amazon- und Google-Software modelliert wurde bzw. wie die Idee zum System zustande kam, ist uns freilich nicht bekannt. Einiges spricht jedenfalls für eine betriebswirtschaftliche Motivation hinter der Einrichtung dieses Instruments, das, wie wir weiter unten zeigen werden, sowohl auf Leistungskontrolle als auch auf Lohnrepression zielt.

---

1 Während sich die drei Echtzeitrating-Instrumente von Zonar an Amazons „Anytime Feedback Tool“ orientieren, bilden die „re:Work“-Tools von Google die Basis für die periodischen Leistungs- und Entwicklungsevaluierungen bei Zalando. Letzteres steht im Fokus und ist der Kern von Zonar.

Betrachtet man dazu die wirtschaftlichen Kennzahlen von Zalando, wird augenscheinlich, dass das Unternehmen in entscheidenden Punkten schlechter aufgestellt ist als relevante Konkurrenten und sich gleichzeitig an einem wichtigen Wendepunkt seiner Geschichte befindet.

So verzeichnet Zalando ein stetig sinkendes *Umsatzwachstum* – von einst 240 Prozent in der Boom-Phase im Jahr 2011, die durch massive Werbekampagnen mit einem Budget von bis zu 10 Millionen Euro erkaufte wurde – auf konstante 23 Prozent in den Jahren 2016 und 2017. Dieser unidirektionale Trend weist darauf hin, dass Zalando an die Grenzen des Umsatzwachstums in seinem Marktsegment stößt.

Ebenfalls geht aus den Kennzahlen hervor, dass Zalando nach sechs Jahren Gründungsphase – mit erheblichen Verlusten in den Jahren 2011 (60 Millionen Euro), 2012 (85 Millionen Euro) und 2013 (117 Millionen Euro) – ab 2014, dem Jahr des Börsenstarts, zwar gewichtige Bruttoumsätze einfahren konnte, allerdings relativiert sich dieser Erfolg bei der Betrachtung der *Umsatzrendite*, dem Ergebnis nach Steuern im Verhältnis zum Bruttoumsatz: Im diesbezüglich stärksten Jahr 2015 betrug diese nur 4,1 Prozent und seitdem schmilzt die Umsatzrendite wieder (auf 2,3 Prozent im Jahr 2017).

Der Vergleich mit branchen- und marktsegmenttypischen Unternehmen zeigt zudem, dass Zalando eine deutlich geringere *Rentabilität* als entsprechende Konkurrenten aufweist und auch grundsätzlich als nur marginal rentabel beschrieben werden kann (siehe [Tabelle 1](#) und [Tabelle 2](#)).

Folglich steht das Unternehmen wahrscheinlich einerseits vor relativen Sättigungseffekten hinsichtlich des Umsatzwachstums, und andererseits stehen Investitionen und Einnahmen (*Umsatzrendite*) in der mittel- und langfristigen Betrachtung in keinem gesunden Verhältnis. Gleichzeitig steht der Druck auf mögliche Profite im Kontext des zunehmenden Wettbewerbs und ständig neuer Konkurrenzunternehmen.

Zalando gilt mit seinen Eckdaten, insbesondere dem Bruttoumsatz, zwar als eines der deutschen Leitunternehmen im Internetversandhandel, dennoch kann es mit der teils beachtlichen, branchentypischen Rentabilität von vergleichbaren Online-Versandunternehmen nicht mithalten (siehe [Tabelle 2](#)). Aus der direkten Gegenüberstellung der Rentabilitätsquoten mit einschlägigen Konkurrenten lässt sich leicht erkennen, dass Zalando unter dem Strich vergleichbaren Unternehmen deutlich nachsteht.

Verschärfte Konkurrenz und das Abflachen des Umsatzwachstums sowie der *Umsatzrendite* erzeugen Profitabilitätsdruck, gerade, wenn man bedenkt, dass die ökonomische Wette auf Anteilsgewinne, die wichtige Aktionäre und ehemalige Risikokapitalinvestoren eingegangen sind, noch längst nicht gänz-

Tabelle 1

**Kennzahlen des Umsatzes von Zalando (2010–2017)**

Jahr	Umsatz (brutto) in Millionen Euro	Ergebnis (netto) in Millionen Euro	Umsatz- rendite	Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr
2010	150	-20	-13,6%	-
2011	510	-60	-11,7%	239,9%
2012	1.159	-85	-7,3%	127,2%
2013	1.762	-117	-6,6%	52,1%
2014	2.214	47	2,1%	25,7%
2015	2.958	122	4,1%	33,6%
2016	3.639	121	3,3%	23,0%
2017	4.489	102	2,3%	23,4%

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen mit den Daten der Zalando-Geschäftsberichte 2010–2017, zitiert nach Statista (2018).

Tabelle 2

**Vergleich der Umsatzrenditen von Internetversandhändlern im gleichen Marktsegment**

Jahr	Zalando	Otto	ASOS	eBay
2010	-13,5%	18,2%	41,8%	19,7%
2011	-11,8%	17,2%	38,8%	27,7%
2012	-7,3%	16,2%	8,2%	18,5 %
2013	-6,6%	15,0%	7,1%	15,0%
2014	2,1%	14,3%	4,5%	0,3%
2015	4,1%	12,5%	3,6%	20,1%
2016	3,3%	10,5%	4,4%	80,9%
2017	2,3%	11,2%	4,1%	-10,6%

Anmerkung: Bei eBay ergaben sich in den letzten Jahren tatsächlich große Schwankungen bei der Umsatzrendite.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen aus den Daten der Geschäftsberichte des jeweiligen Unternehmens aus den einzelnen Jahren.

lich aus dem Unternehmenskalkül verschwunden sein mag.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund tritt der Faktor Arbeit mit besonderer Prägnanz als Quelle der Extraktion ökonomischen Profits in Erscheinung, und ambitionierte Rationalisierungsprojekte wie Zonar erscheinen als betriebswirtschaftlich sinnvolle Operationen.

## 1.2 Das kommerzielle Internet nach innen gewendet

Zalando setzt mit der Etablierung eines umfassenden Rating- und Scoring-systems im Grunde genommen auf eine im eigenen wirtschaftlichen Feld (E-Commerce) durchaus typische Strukturierung sozioökonomischer Zusammenhänge. Bekanntlich kommt Rating- und Scoringtechnologien auf Handelsplattformen, insbesondere im E-Commerce-Bereich, seit jeher ein systemrelevanter Stellenwert innerhalb des kommerziellen Internets zu. Systeme wie Amazons „Anytime Feedback Tool“ oder Zalandos Zonar lassen sich demzufolge prinzipiell als Prozesserweiterungen verstehen, welche die eigenen Technologien der Marktkontrolle nach innen wenden und für die Kontrolle und Vermessung von Arbeit nutzbar machen (vgl. Schaupp/Staab 2018).

Dabei treffen die Strategien der jungen Digitalökonomie auf etablierte betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente mit einer langen Geschichte, die sich in Kombination gegenseitig ergänzen und modifizieren. Besonders anschlussfähig sind Rating- und Scoringtechnologien des algorithmischen Managements an die Tradition des 360-Grad-Feedbacks, das durch die immer stärkere Automatisierung der Datenerhebung und -verarbeitung transformiert und erweitert wird.

Das *360-Grad-Feedback* ist ein Instrument aus dem Bereich des Human-Ressource-Managements, dessen Ursprünge sich auf die Wehrmacht zurückführen lassen, dem sogenannten Rundgespräch, das seit 1930 der Auswahl von Offiziersanwärtern diente und zudem ein Vorläufer des heutigen Assessment-Centers ist (Fleenor/Prince 1997, S.51). Im Zuge der Digitalisierung verbindet und standardisiert diese Managementmethode herkömmliche Instrumente der Kundenbefragung (Consumer-Ratings), des Führungskomitees (Kontrollstrukturen) sowie Elemente der Selbsteinschätzung (Reflexions- und Coachingtools) zu einem *umfassenden System allseitiger Beurteilungen*

---

2 So gilt Zalando laut Start-up-Gründer Marcel Münch als ein potentieller Übernahmekandidat für den chinesischen E-Commerce-Giganten Alibaba (Interview im Handelsblatt; Kolf/Scheuer 2019).



(vgl. Bröckling 2003, S. 83–87). In der Praxis meist eingesetzt zur Leistungsermittlung und -optimierung von Führungskräften, wird es bei Zalando auf die Mitglieder aller Organisationsebenen ausgeweitet.

Bisher stützte sich die Leistungskontrolle von Angestellten wesentlich auf manuelle, personengebundene und somit kostenintensive Prozesse. Im Zuge der Digitalisierung werden immer häufiger Technologien des kommerziellen Internets eingesetzt, um vielerlei Unternehmensprozesse zu automatisieren. Produkt- und Leistungsbewertungen durch Kund\_innen (Consumer-Ratings), die weitgehend kostenfrei gesammelt werden, tragen auf Online-Handelsplattformen schon länger dazu bei, Produkte zu verbessern und Vertrauen in digitale Dienstleistungen zu erzeugen (vgl. Kelton/Fleischmann/Wallace 2008). Zugleich können Absatzmärkte mit zunehmend personalisierter Werbung besser erschlossen und gesichert werden (vgl. Day 1971).

Gegenwärtig erleben wir, dass Technologien des kommerziellen Internets wie Rating- und Rezensionssysteme (Consumer-Ratings), die eigentlich zur Vermessung des Marktes eingesetzt wurden, immer häufiger auf andere Lebensbereiche (Gesundheitsdienstleistungen, Kriminalitätsbekämpfung, Bankwesen etc.) übertragen werden. Im Fall von Zonar wendet Zalando dieses klassisch marktwirtschaftliche Instrument nach innen, um die *eigene Arbeitswelt* digital zu vermessen. Apps und Algorithmen evaluieren – fast kostenfrei oder wesentlich günstiger – sowohl die Leistung von Beschäftigten als auch die Qualität ihrer Arbeit.

Im System Zonar fließen dazu zum einen Daten aus der Produktion in den Algorithmus ein, zum Beispiel die Anzahl an abgeschlossenen Tätigkeitsschritten wie die Bearbeitung oder Verarbeitung eines Produktes, und zum anderen füttern Mitarbeiter\_innen die Kontrollsoftware mit Informationen, indem sie ihre Arbeitsinteraktionen wechselseitig bewerten. Jede Bewertung besteht dabei aus einem quantifizierenden Rating, welches durch eine qualitative Rezension begründet wird. Dabei stehen vorgegebene unternehmens- und abteilungsspezifische Themenbereiche bzw. Ziele im Fokus. Die Beurteilung erfolgt abteilungsübergreifend und über einige Hierarchieebenen hinweg, allerdings werden im Regelfall vor allem Kolleg\_innen aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld bewertet, die zur selben Abteilung gehören und/oder eine ähnliche Position in der Firmenhierarchie besetzen.

Die erhobenen Informationen werden zur Optimierung der Arbeitsprozesse, vor allem aber zur Beurteilung und Kontrolle der Mitarbeiter\_innen eingesetzt. Damit wird vertikale Kontrolle (Vorgesetzte–Mitarbeiter\_innen) letztlich auf eine horizontale Ebene (Mitarbeiter\_innen–Mitarbeiter\_innen) verschoben, womit ein Konstrukt omnipräsenter Kontrolle entsteht. Die Ge-

meinschaft wird folglich zum „Ausleseapparat, der den Qualifizierten vom Nichtqualifizierten unterscheidet“ (Weber 1922/1980, S.722). Dies kann insofern als problematisch angesehen werden, weil bei Bewertungen durch Kolleg\_innen potenziell alle Aspekte der Persönlichkeit und die Konkurrenzsituation mit in die Bewertung eingehen. Insbesondere auf einer vergleichbaren Hierarchieebene bekommen Beurteilungen so eine hochgradig subjektive Note. Gleichzeitig verschleiern solche Bewertungen den vertikalen Charakter betrieblicher Herrschaft.

Die horizontale Leistungsvermessung erscheint zwar zunächst als ein qualifizierteres und objektiveres Kontrollsystem im Vergleich zur Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, da mehrere Personen mit derselben oder einer ähnlichen Arbeitsrolle die verrichtete Arbeit umfassender und genauer beurteilen können und weil die Quantifizierung dieser subjektiven Urteile Objektivität suggeriert. Die Verantwortung für geäußerte Kritik verschimmt jedoch in einer anonymen Masse, die nur sehr oberflächlich in der Personalbeurteilung geschult wurde. Die Kontrollierenden sind zwar *qualifiziert* im Sinne einer hohen Kompetenz hinsichtlich einer ganzheitlichen Arbeitsleistung. Sie sind jedoch (nicht nur formal) *unqualifiziert* im Sinne eines vernunftbasierten, nicht subjektiv gefärbten Feedbacks.

Aus gutem Grund erfolgt die Auswertung solcher Evaluationen deshalb üblicherweise extern, um subjektive Einflüsse und Verzerrungen durch persönliche Sympathien oder Antipathien möglichst gering zu halten. Bei Zalando erfolgen alle Prozesse dennoch *inhouse*, wodurch die Anonymität und Objektivität der Beurteilungen als eingeschränkt betrachtet werden können.

Bisher ist die erfolgreiche Implementierung solcher horizontalen Echtzeitratings und Leistungsevaluationen zu Steuerungszwecken vor allem von Fällen aus den USA bekannt. Neben den US-Tech-Giganten wie Google, Amazon und Co. verwenden vorrangig Unternehmen der New Economy digitale betriebliche Kontrollinstrumente. Softwaregestützte Bewertungssysteme erweitern die betriebliche Kontrolle und ermöglichen es, das Transformationsproblem des Arbeitsvertrages (Braverman 1974) umfangreicher zu bearbeiten. Auf „re:Work“ (siehe <https://rework.withgoogle.com/>) teilt Google für diesen Zweck mit kooperierenden Unternehmen aus der digitalen Ökonomie fachliche Expertise und Softwareanwendungen, die Firmen und ihre Mitarbeiter\_innen produktiver, innovativer, erfolgreicher und zufriedener machen sollen. Hierzu werden Strategien und Tools zu den Themenbereichen Zielsetzung des Unternehmens, Personalentscheidungen, Innovationen, Fortbildungen, Management, People Analytics und Teambuilding kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Die Zielsetzung der „re:Work“-Tools von Google ist es, den Arbeitsaufwand stimmig und zielorientiert zu koordinieren, indem Absichten klar kommuniziert werden und der daraus resultierende Erfolg messbar gemacht wird. Es sollen bessere Personalentscheidungen durch eindeutige Stellenbeschreibungen, strukturierte Interviews und Einstellungskommissionen getroffen werden. Zudem werden Innovationspotenziale und die hierfür notwendigen Kompetenzen dargelegt und wie sowohl Mitarbeiter\_innen als auch das Management durch Fortbildungen, integrative Lernprozesse, sachkundige und objektive Personalentscheidungen und Teambuilding-Prozesse zu einem Teil des Unternehmens/der Unternehmenskultur werden können.

Im folgenden Teil wird herausgearbeitet, dass Zalando diese Strategien und Themenbereiche im Rahmen der Implementierung von Zonar zu großen Teilen übernommen hat.

## 1.3 Wie funktioniert Zonar?

### 1.3.1 Funktionslogik

Zonar ist eine Software, die als Backoffice-Anwendung hauptsächlich zur Führung und Verwaltung der Mitarbeiter\_innen dient. Integrierte Backoffice-Anwendungen haben meist mehrere auf das Unternehmen zugeschnittene Funktionen. Bei Zalando steht die Personalentwicklung durch Managementberichte und horizontale Leistungsbewertungen im Vordergrund. In der Software wurden die Struktur des Unternehmens, Stellenbeschreibungen und Entwicklungspfade hinterlegt, um die Erwartungen und Anforderungen an eine Berufsrolle, Beförderungsbedingungen und Entwicklungsstufen zu transportieren.

Um eine möglichst umfassende Evaluation der Fähigkeiten und Leistungen einzelner Mitarbeiter\_innen zu installieren, fließen Informationen aus zwei verschiedenen Prozeduren in das „Multisource Feedback“-System Zonar ein. Einerseits werden drei Formen *hochfrequenter Echtzeitbewertungen* eingesetzt, vergleichbar mit Amazons „Anytime Feedback Tool“, und andererseits umfangreiche *periodische Mitarbeiterbeurteilungen*, die große Ähnlichkeit mit den „re:Work“-Tools von Google haben.

Bei den hochfrequenten, situationsbezogenen Echtzeitratings stehen verschiedene Formen des Feedbacks zur Verfügung, nämlich „In the Moment“, „Full Feedback Light“ sowie „Deep Dive“. Die beiden zuerst genannten For-

men können von jedem/jeder Kolleg\_in (Gleichrangigen, Vorgesetzten und Untergebenen) zu jeder Zeit eingefordert werden, während das zuletzt genannte umfangreicher und tiefgründiger ist und somit nur von jenen angefragt werden sollte, die täglich und intensiv miteinander interagieren, also primär Personen derselben Hierarchieebene.

Das In-the-Moment-Feedback ist vergleichbar mit einer entschärften Version des „Anytime Feedback Tool“ von Amazon, mit dem individuelle Scoringwerte ohne viel Kontext akquiriert werden. Es wird als App auf dem Mobiltelefon eingesetzt und ist somit unabhängig vom Arbeitsplatz ad hoc einsetzbar. Gegenwärtig fließen diese Informationen noch nicht in das Rating der Angestellten ein, somit ist dieses Tool zum Stand unserer Untersuchung noch vom Bewertungsalgorithmus entkoppelt. Welche Funktionen dieses hauptsächlich quantitative Erhebungsinstrument allerdings in Zukunft erfüllen könnte, bleibt einstweilen unklar. Die eigentliche Funktion ist offensichtlich: das Scoring zur Klassifikation der Mitarbeiter\_innen.

Neben den Echtzeitratings, die über das gesamte Jahr hinweg aus dem Moment heraus vergeben werden, finden in regulären Abständen (jährlich bei Zonar 1.0, halbjährlich seit Zonar 2.0) zudem umfangreiche Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen statt. Einerseits durch nominierte „Provider Statements“ (Beurteilung durch Kolleg\_innen) und andererseits durch die direkte Führungskraft („Lead Statement“). Das „Provider Statement“ entspricht im Umfang beinahe der konventionellen alljährlichen Beurteilung durch eine Führungskraft. Hierbei soll die Leistungsentwicklung im Zeitverlauf und im Kontext von ausgeführten Aufgaben, Projekten und Meetings sowie im Rahmen einer bestimmten Leistungsdimension beobachtet werden, um jede Verbesserung oder Verschlechterung festzuhalten. Die Evaluation der Leistung soll zudem durch *alles, was den Beurteilenden sonst noch einfällt*, ergänzt werden (siehe den „Quick Guide“ zum Nominierungsfeedback; Zalando SE, 2017a, S.3). Außerdem rät Zalando seiner Belegschaft, das gleiche Feedback grundsätzlich auch als situationsbezogenes Echtzeitrating oder persönlich zu geben (siehe „How-to Guide“; Zalando SE 2017c, S.6).

Das „Lead Statement“ ist wie in konventionellen Unternehmensstrukturen die Vorgesetztenbeurteilung. Die Führungskraft reflektiert auch hier die Leistung, das individuelle Wachstum und die Bereitschaft zur Beförderung der Mitarbeiter\_innen zunächst für sich. Die Reflexion der eigenen Beobachtungen sollen mit dem Feedback beider Datenquellen (Echtzeitratings und Kollegenbeurteilungen) verbunden werden, um aus allen vorliegenden Informationen ein „Performance and Development Statement“ zu verfassen, welches Leistungs- und Entwicklungspotenziale festhält.

Sowohl die ausführlichen Feedbacks aus den Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen als auch die Echtzeitbewertungen werden als Datenpaket zusammengefasst und dem Fallprüfungskomitee („People Review Committee“, kurz PRC) vorgelegt. Vom PRC werden nur Grenzfälle verhandelt, die durch das Scoring (den quantitativen Ratings) als Top oder Low Performer eingestuft wurden, oder wenn die Beurteilung durch die Führungskraft („Lead Statement“) mit der Bewertung der Kolleg\_innen („Provider Statements“) konfligiert. Das heißt, dass Vorgesetzte bei einer Klassifizierung als Top Performer eine Empfehlung zur Beförderungsbereitschaft ausstellen und Indizien liefern, um die quantitative Klassifikation entweder durch qualitative Aussagen der beurteilenden Kolleg\_innen zu stützen oder mit eigenen Argumenten zu korrigieren.

Im Fall der Korrektur werden Personen durch ihre Vorgesetzten als „unklar“ gekennzeichnet, da eine Meinungsverschiedenheit über die Leistung zwischen „Lead“, „Providern“ und/oder dem quantitativen Rating besteht. Das bedeutet, dass Top Performer unter Umständen durch das PRC zurückgestuft werden. Eine Beförderungsbereitschaft auszusprechen ist vor allem bei der Klassifikation als Top Performer möglich; selbst wenn eine Person inoffiziell bereits eine höhere Position bekleidet, so stagniert diese Person als Good Performer auf ihrem gegenwärtigen Lohnniveau bis zur Bewilligung der Beförderung („Promotion Readiness“). Bei Low Performern ist mit derselben Prozedur konsequenterweise auch eine Aufwertung zum Good Performer möglich.

Der gesamte *periodische Evaluations- und Entscheidungsprozess* vollzieht sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten in insgesamt vier Teilschritten:

1. Zunächst nominieren alle Mitarbeiter\_innen kurz vor der Feedbackrunde Personen, mit denen sie häufig und eng im letzten Turnus zusammengearbeitet haben. Dies kann und soll abteilungsübergreifend erfolgen. Die direkten Vorgesetzten entscheiden nach der Nominierungsphase, welche Personen aus der getroffenen Auswahl letztlich Feedback geben dürfen, und sie bestimmen unter Umständen eigene Kandidat\_innen. Alle Nominierten, die von den Vorgesetzten bestätigt oder eingebracht wurden, können nun eine umfangreiche Evaluation ihrer Kolleg\_innen vornehmen („Provider Statements“). Die ungekürzten Fassungen dieser Leistungsbeurteilung erhalten nur die direkten Vorgesetzten. Sie entscheiden *allein*, welche Informationen aus der Vielzahl von Feedbacks letztlich verwendet werden. Anhand der ausgewählten Informationen aus den „Provider Statements“ und einer eigenen Beurteilung der Vorge-

- setzen („Lead Statement“) wird schließlich ein Leistungs- und Entwicklungsbericht („Performance and Development Statement“) von dem/der Vorgesetzten verfasst. Diese Zusammenfassung aus allen Datenquellen wird durch die Vorgesetzten der Führungskräfte anhand von zentralen statistischen Kennwerten grob auf Sinnhaftigkeit geprüft.
2. Eine Stellungnahme zum Leistungs- und Entwicklungsbericht des/der direkten Vorgesetzten findet im „People Review Committee“ (PRC) statt. Dieser Ausschuss entscheidet über die Klassifikation in Low, Good oder Top Performer und über die Beförderungsbereitschaft („Promotion Readiness“). Das Komitee besteht aus Spezialist\_innen für die von Zalando definierten zusammengehörigen Berufsfamilien. Die Entscheidungsfindung im Fallprüfungskomitee erfolgt in drei Schritten: der Falldarstellung und Diskussion, dem Abstimmen und Entscheiden und der Absegnung durch die Vorstände. Bei Bedarf werden die Leads (direkte Vorgesetzte) per Fernschaltung während der PRC-Meetings zugeschaltet, um offene Fragen zu beantworten. Das PRC erhält zudem sogenannte „PRC Packs“ (Datenpakete), in denen prinzipiell alle gesammelten Informationen und Beurteilungen sowie Daten aus der SAP-Datenbank ersichtlich sind.
  3. Im „Decision Talk“ werden die Entscheidungen aus dem Fallprüfungskomitee (PRC) durch die unmittelbar vorgesetzte Person überliefert. Im anschließenden „Development Talk“ geht es darum, ein einvernehmliches Verständnis mit dem oder der jeweiligen Mitarbeiter\_in zu den Stärken und den Entwicklungsgebieten (Schwächen) zu erzeugen. Dies erfolgt in drei Phasen: Erstens werden im Rückblick Gedanken mit dem/der direkten Vorgesetzten geteilt, die während des Entscheidungsgesprächs und der Selbstreflexionsphase gesammelt wurden. Zudem erfolgt ein Abgleich mit den Vereinbarungen, die in der letzten Beurteilung festgehalten wurden. Zweitens wird ein Blick in die Zukunft geworfen, es werden Optimierungs- und Karriereziele definiert. Drittens werden konkrete Handlungsschritte und Maßnahmen ermittelt, um das Erreichen der vereinbarten Entwicklungsziele zu gewährleisten. Im Nachhinein werden alle Vereinbarungen durch die Mitarbeiter\_innen im Zonar-Tool dokumentiert.
  4. Abschließend können Mitarbeiter\_innen bis zu dreimal im Jahr aus eigener Initiative „Check-in Talks“ wahrnehmen. „Check-in Talks“ sind Treffen mit dem/der direkten Vorgesetzten, in denen die vereinbarten Entwicklungsziele eingehender besprochen und Fortschritte oder Anpassungen bei den Maßnahmen festgehalten werden können.

### 1.3.2 Implementationsgeschichte

Anhand der Beschreibung der Entwicklung von Zonar über drei Jahre hinweg lässt sich nachvollziehen und herausarbeiten, in welchen Schritten das Unternehmen die Software eingeführt und weiterentwickelt hat. Es finden sich auch erste Hinweise auf weiter unten näher beleuchtete Konflikte rund um Zonar. Welche Komplikationen bei der Umsetzung auftraten, die in der Entwicklung nicht vorhergesehen wurden, und wie reale Gestaltungsprozesse dabei entlang von arbeitspolitischen Konfliktlinien verlaufen, wird im folgenden Teil kurz skizziert und in der Auswertung der Beschäftigteninterviews umfassender ausgeführt.

*Zonar in seiner Pilotphase* war eine im Aufwand reduzierte Einsteigerversion, bei der weder mündlich noch schriftlich Restriktionen (kein Handbuch oder ausgearbeitete FAQs) oder umfassende Vorgaben kommuniziert wurden, um die Mitarbeiter\_innen zunächst an die Software und die damit einhergehenden neuen Aufgaben sowie die neue Situation am Arbeitsplatz zu gewöhnen. Zudem diente diese Phase unseren Kenntnissen nach hauptsächlich dazu, die Software und ihre einzelnen Funktionen einerseits technisch und andererseits auf die Akzeptanz in der Belegschaft hin zu testen, sodass das Programm im darauffolgenden Zyklus funktionsfähig und weitestgehend uneingeschränkt einsetzbar sein würde. Während der Pilotphase wurden die Mitarbeiter\_innen deshalb dazu angehalten, besonders viele Feedbacks in allen einzelnen Instrumenten abzugeben. Die dort erhobenen Daten wurden noch nicht zur Leistungsbeurteilung verwendet und im Anschluss an die Pilotphase wieder gelöscht. Diese Phase hat somit vorrangig Daten für die Entwicklung und die Einsatzbereitschaft des Tools selbst generiert.

Seit dem Start von *Zonar 1.0* im März 2017 sind alle Funktionen aktiviert und unmittelbar sanktionsrelevant für alle Mitarbeiter\_innen, die in Bereichen der Firma arbeiten, in denen Zonar eingesetzt wird (nach unserem Wissen circa 2.000 Beschäftigte in Berlin). Seither werden Daten gespeichert, wobei dies mit den Angestellten nicht formal vereinbart wurde und weitgehend unklar bleibt, in welchem Umfang diese Daten gespeichert und dauerhaft nutzbar gemacht werden. Alle situationsbezogenen Echtzeitratings können nun jederzeit zur Bewertung eingesetzt werden. In der Phase der Nominierungsfeedbacks erfolgt die umfassende jährliche Leistungsevaluation, welche durch die Führungskraft zu einem „Performance and Development Statement“ zusammengefasst wird und an ein den Beschäftigten weitgehend unbekanntes Komitee („People Review Committee“/PRC) zur endgültigen Klassifikations- bzw. Beförderungsentscheidung geht.

In der Version 1.0 müssen bei der Leistungsevaluation *alle* Zalando-spezifischen Kompetenzen (Themenbereiche) bewertet werden, wobei ausschließlich positives Feedback bzw. die Bewertung von Stärken („Capabilities“) möglich ist und selbst Schwächen mit einem (sehr) guten Rating (vier oder fünf Sterne) versehen werden können. Alle Themenbereiche werden auf einer fünfstufigen Skala geratet und sind mit einem qualitativen Freitext versehen. Das Ganze wird mit einem Gesamteindruck (erneut fünfstufige Skala und Freitext) abgeschlossen. Der Aufwand für die Feedbacks variiert stark unter den befragten Beschäftigten. Diese gaben an, dass sie etwa 3 bis 15 Minuten Arbeitszeit pro spontanem Echtzeitrating verwendet hätten, während die jährlichen Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen circa ein bis drei Stunden pro Person in Anspruch genommen hätten.

Die Kritik an der ersten Version, wie sie aus den Interviews hervorgeht, bezieht sich vor allem auf den Umstand, dass es kein klares und spezifisches Anforderungs-, Leistungs- und Bewertungsmodell gab, welches die Erwartungen nachvollziehbar definiert hätte. Hinzu kam, dass die vorgegebenen Bewertungskategorien teilweise nicht zum beruflichen Aufgabengebiet gepasst hätten. Trotzdem mussten alle Themenbereiche für die umfassende Leistungsevaluation ausgefüllt werden, was letztlich zu Missverständnissen bzw. unzutreffenden Interpretationen geführt hätte. Diese Missverständnisse traten sowohl bei den Führungskräften als auch im PRC auf und es wurden infolgedessen fehlerhafte Einschätzungen und Klassifikationen vorgenommen, die in erster Linie die leistungsadäquate Beförderung oder positionsadäquate Bezahlung von tatsächlichen Top Performern verhindert hätten.

Abseits der unzureichenden schriftlichen Definition von Erwartungen hätte auch die neue Distanz zu den Führungskräften, eine Vielzahl an neuen Zonar-spezifischen Informationskanälen (zLife: Zalandos Social Network; Zonar-Meetings: All-hands und Roadshow; zBeat: Umfragen zu Zonar) und die unzureichende Einarbeitung der Expert\_innen (neues Bindeglied zwischen Produktion und Management) zu widersprüchlichen Aussagen, Komplikationen, Konflikten und Missverständnissen geführt, die sich nachteilig auf die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter\_innen ausgewirkt hätten.

Außerdem wurde berichtet, dass die Rückführbarkeit der Feedbacks auf einzelne Personen (durch explizite Beispiele bei den anschließenden Leistungsauswertungen und Entwicklungsgesprächen) sozialen Druck erzeugt, der das Teamgefühl durch systematisches Misstrauen verschlechtert hätte. Personen aus dem mittlerem Management gaben dabei an, dass sie durchschnittlich eher zehn oder mehr Leistungsbeurteilungen für Kolleg\_innen verfasst haben (wenigstens acht gemäß den Vorgaben von Zonar für Vorge-



setzte), wobei auf dieser Hierarchieebene weder spezifische Zeiträume eingeräumt wurden, um Feedbacks zu schreiben, noch wurden die in der Folge entstehenden Überstunden vergütet.

Positiv wurde häufig herausgestellt, dass Erfolgserlebnisse durch positive Feedbacks, die aus gelungenen Kooperationen oder Arbeitsinteraktionen hervorgegangen waren, verstetigt und bestärkt worden seien. Des Weiteren würden die Informationsdichte und die Perspektive von Kolleg\_innen vielen Vorgesetzten zu einem besseren Bild ihrer Mitarbeiter\_innen verhelfen.

Mit *Zonar 2.0* wird die systematische Leistungskontrolle durch die kürzeren Evaluationszyklen (halbjährlich) engmaschiger und umfassender. Fehleinschätzungen sollen somit umgehend korrigiert und die leistungsadäquate Beförderung sowie die positionsadäquate Bezahlung schnell nachgeholt werden können. Um die Korruption der Klassifikations- und Beförderungsentscheidungen zu vermindern, besteht das PRC ab der Version 2.0 ausschließlich aus Personen, die den jeweils Bewerteten gänzlich unbekannt sind, womit eine möglichst unabhängige Entscheidung gewährleistet werden soll. Auf die vielfach geäußerte Kritik der Beschäftigten gegenüber Vorgesetzten, dass ein gänzlich anonymes Gremium eher zu Fehlentscheidungen durch Missverständnisse (ungenügende Informationen/unzureichender Eindruck) tendiert, da es sich hauptsächlich auf die subjektive Zusammenfassung der Führungskräfte verlässt, wird dabei nicht eingegangen.

Expert\_innen (neue intermediäre Position seit Zonar 1.0) werden im Zuge von Zonar 2.0 nun besser eingearbeitet, um besser zwischen Produktion und Management zu vermitteln. Allerdings wird diesen für die zusätzliche Arbeitsrolle noch immer kein separates Zeitfenster neben den alltäglichen Aufgaben eingeräumt, wodurch in der periodischen Leistungsevaluation vermeintlich Erwartungen nicht erfüllt werden, wobei hierfür schlicht das Zeitfenster fehlt.

Eine Verbesserung im Sinne der Beschäftigten ist, dass das Echtzeitrating per App (In-the-Moment-Feedback) ausgesetzt ist. Zudem wird versucht, die Rückführbarkeit der Feedbacks auf einzelne Personen zu vermindern, indem Leads für die Relevanz der Anonymität von Beurteilungen sensibilisiert werden.

Neben den unternehmensspezifischen Themenbereichen hat Zalando nun auch abteilungs- und jobspezifische Themenbereiche zur Leistungsevaluation eingeführt, um Komplikationen, die in der Bewertung durch unzutreffende Themenbereiche aufgetreten sind und zu Missverständnissen oder unangemessenen Interpretationen mit realen Konsequenzen beim Scoring geführt haben, entgegenzuwirken. Im neuen Leistungsmodell werden aus

acht bis zwölf Kategorien (sechs davon sind Firmengrundwerte und zwei bis sechs sind abteilungs- bzw. jobspezifische Kategorien) wenigstens sechs Themenbereiche zur Leistungsbeurteilung selbstständig ausgewählt, anstatt, wie zuvor, die Beantwortung aller Kategorien zur Pflicht zu machen.

Die Wahrnehmung der Beschäftigten ist dennoch, dass das neue Leistungsmodell die Konkurrenz untereinander eher verschärft als vermindert. Ein Konflikt, der in fast jedem Interview diesbezüglich nachdrücklich betont wurde, ist, dass seit dieser Version gleichermaßen Stärken („Capabilities“) und Schwächen („Development Areas“) gewählt und bewertet werden müssen. Das heißt, wenn eine Person sechs Themenbereiche evaluiert, muss sie zwingend drei Stärken und ebenfalls mindestens drei Schwächen bewerten, selbst wenn der Person keine Schwächen in drei Themenbereichen einfallen – oder es womöglich keine Schwächen im Sinne der Vorgaben gibt.

Außerdem müssen ab der Version 2.0 zuerst die Stärken bewertet werden, da die Skala zur Bewertung der Schwächen vom niedrigsten Rating bei den Stärken abhängig ist: Konkret bedeutet das, wenn zum Beispiel drei von sechs Sternen das niedrigste Rating bei *einer* der Stärken war, so beschränkt sich die Skala, die eigentlich insgesamt sechs Auswahlmöglichkeiten hat, bei der Bewertung von Schwächen durch den Programmcode von Zonar automatisch auf die drei ungünstigeren Auswahlmöglichkeiten. Hierdurch wird das Rating und Scoring gezielt beeinflusst (eine umfassende Analyse hierzu erfolgt im Rahmen der Beschäftigteninterviews; siehe [Abschnitt 2.1.3](#)).

## 2 ZONAR IM EINSATZ UND RESULTIERENDE KONFLIKTFELDER

---

Die folgenden Ausführungen beleuchten die verschiedenen Konflikte, die sich rund um die Implementierung von Zonar im untersuchten Unternehmen ergeben haben. Bei der Auswertung der von uns erhobenen Daten sind dabei drei übergeordnete Konfliktfelder besonders augenscheinlich geworden: (1) Effekte von Zonar auf die Kontrolle von Arbeitsprozessen und damit verbundene negative Auswirkungen auf das Betriebsklima, (2) Transparenz und Mitbestimmung im Unternehmen sowie (3) Legalität und Datenschutz. Diese Konfliktfelder stehen teilweise im Gegensatz zu den mit der Einführung von Zonar offiziell verfolgten Zielen, weswegen wir der Analyse der Konfliktfelder im Folgenden eine grobe Zusammenfassung der Unternehmensdarstellung und der Wahrnehmung durch die Beschäftigten voranstellen.

In der betriebsöffentlichen Präsentation des Managements ist Zonar primär ein Instrument, das der kompetenten Selbsteinschätzung der Beschäftigten dienen und diesen individuelle Entwicklungsperspektiven im Unternehmen ermöglichen soll. Es wird als *Karrieretool* beworben, das den Beschäftigten auf der Basis einer möglichst breiten und objektiven Bewertung ihrer Arbeitsleistung neue Karrierepfade eröffnet. Zudem wird suggeriert, dass sie durch neue Kommunikations- und Organisationsstrukturen Einfluss auf Entwicklungen im Unternehmen nehmen könnten. Zonar wird also auch als ein Instrument der *Beschäftigtenbeteiligung* beworben. Diese Darstellung wird durch die Unternehmensführung über diverse Kommunikationskanäle (Allhands-Besprechungen, Zalandos soziales Netzwerk zLife-Forum, zBeat-Umfragen, Videobotschaften, Handbücher, FAQs) in die Belegschaft hinein kommuniziert. Kritische Aspekte, wie wir sie im Anschluss anhand der Wahrnehmung unserer Interviewpartner\_innen darstellen, werden hierbei ausgeklammert.

Die Bewertung Zonars durch die Beschäftigten war jedenfalls – so viel sei der detaillierten Analyse vorweggenommen – wesentlich komplexer als die recht einseitige Darstellung des Unternehmens. Vor allem wurden andere, von Zalando unbenannte Aspekte als wesentlich herausgestellt und kritisiert. Am häufigsten bezeichneten Beschäftigte Zonar als ein System der *Arbeits- und Leistungskontrolle*, wobei die *Allgegenwärtigkeit der Überwachung* durch Kolleg\_innen im Alltag eine große Rolle spielt und die Wahrnehmung der

Beschäftigten maßgeblich prägt. Die Aufforderung, Belege für *jedes* Feedback zu sammeln, verstärkt die gegenseitige Kontrolle deutlich, da im Prinzip jede\_r Beschäftigte dazu angehalten wird, permanent Aufzeichnungen zum Verhalten der Kolleg\_innen anzufertigen. Ebenfalls für Unmut in der Belegschaft sorgt, dass alle erhobenen Informationen seit Zonar 1.0 ohne formale Einwilligung gespeichert und dem Unternehmen somit dauerhaft verfügbar gemacht werden.

Bei den Beschäftigten entsteht zunehmend der Eindruck, in eine Kultur *totaler, einseitiger Transparenz* gezwängt zu werden. Die digitale Kontrolle durch Zonar wird beispielsweise mit neuen Räumlichkeiten in Verbindung gebracht, die in ähnlicher Zielrichtung als Instrumente zur Herstellung umfassender Kontrolle durch totale Transparenz gedeutet werden. So fiel der Umzug von Teilen des Unternehmens an einen neuen Standort, den Zeughof, mit der Inbetriebnahme des Zonar-Pilotmodells im März 2016 zusammen. Die am neuen Standort vorhandene vollverglaste Produktionsebene und die dort konstruierten offenen Räumlichkeiten werden von mehreren Beschäftigten als räumliches Äquivalent zu Zonar beschrieben, die das Kontrollmoment begünstigen, da Arbeitsplätze für alle direkt und ständig einsehbar sind.

### 2.1 Betriebsklima und Kontrolle

Aus Perspektive der Beschäftigten zeichnet sich die mit Zonar implementierte Logik der Arbeitskontrolle durch das Aufstellen von Regeln (Stellenbeschreibungen, Entwicklungspfade etc.), das Überwachen dieser Festlegungen anhand von systematischen Prozeduren (vorgeschriebene Ratings) und die anschließende Sanktionierung von Fehlverhalten aus, wobei Sanktionen und Gratifikationen häufig als hochgradig subjektiv und keineswegs der eigenen Leistung entsprechend bewertet werden. Das Verhalten der Belegschaft wird folglich zwar zielgerichtet durch die Organisation und ihre Strukturen gelenkt (vgl. Das/Teng 1998, S.493); gleichwohl entstehen auch systematische Konflikte aus der Erfahrung der Beschäftigten mit dem System.

Mit Zonar wurde ein sehr umfassendes, quasi panoptisches System (vgl. Dörre 2015) der Leistungskontrolle implementiert, das auf eine neue Ebene von Daten zur Leistungsvermessung zugreift: die wechselseitige Bewertung unter Kolleg\_innen (Worker-Coworker-Ratings). Diese erweitert das klassische Spektrum der vertikalen Arbeitskontrolle um einen Bereich, der bis heu-

te als Wiege der Solidarität unter Beschäftigten und als dem Zugriff von Vorgesetzten entzogen galt (Staab 2014).

Als neuartige, in ihrem Kern an Strukturen des kommerziellen Internets orientierte Kontrollinstrumente stehen horizontale Rating- und Scoringssysteme, wie sie mit Zonar implementiert wurden, demzufolge für eine neue Qualität betrieblicher Herrschaft. Analytisch formuliert, wird Arbeitskontrolle in diesem Zusammenhang horizontalisiert und damit wesentlich umfassender, persönlicher, aber zugleich auch abstrakter, da die eigentliche vertikale Herrschaftsbeziehung in den Hintergrund tritt. Die Beurteilten stehen ab sofort unter multiperspektivischer Aufsicht, da Kolleg\_innen ständig anwesend sind und die erbrachte Leistung vermeintlich genau beurteilen können. Die vertikale Kontrolle durch Vorgesetzte ist im Vergleich zur horizontalen Überwachung nur sehr flüchtig und oberflächlich.

### 2.1.1 Zonar als Kontrollinstrument

Aus Beschäftigtenperspektive ist diese Konstruktion betrieblicher Kontrolle mit negativen Effekten für Betriebsklima und Arbeitsqualität verbunden. Mitarbeiter\_innen von Zalando beschreiben Zonar beispielsweise als „360-Grad-Überwachung“ oder als „System der kompletten Kontrolle“. Es entsteht dabei vielfach das Gefühl, der Bewertung durch Kolleg\_innen zu jeder Zeit ausgeliefert zu sein, was als Quelle von Arbeitsdruck und -stress beschrieben wird. So berichtet ein\_e Mitarbeiter\_in:

„Es ist eine 360-Grad-Überwachung, also, (...)<sup>3</sup> 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 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.“

---

3 Sprechpausen werden durch Auslassungspunkte in runden Klammern signalisiert: Ein Punkt (.) steht für ca. eine Sekunde Pause, zwei bzw. mehr Punkte zeigen entsprechend Pausen von ca. zwei bzw. mehreren Sekunden an.

Ein\_e andere\_r Mitarbeiter\_in beschreibt den so entstehenden Arbeitsdruck und das wechselseitige Misstrauen in der Belegschaft am eigenen Beispiel:

„Man hat überhaupt nicht das Gefühl, man kann einfach seine Arbeit machen, sondern, ja, dass es eben immer wieder auch Sachen gibt, die sich irgendjemand merken wird. Also, ich finde das verunsichernd, also, mich verunsichert das durchaus manchmal, dass ich so denke, merken die sich das jetzt oder nicht? Ja, es spielt schon eine Rolle.“

Auch wenn uns einzelne Beschäftigte berichteten, dass es durchaus Kolleg\_innen gegeben hätte, die Zonar begrüßt hätten, da sie sich von dem System transparente Wege zu innerbetrieblichen Aufstiegsoptionen und Lohngewinne versprochen hätten, war der Gesamteindruck aus unseren Interviews doch, dass die Beschäftigten Zonar vor allem als Kontrollinstrument deuten:

„Zonar ist ein Feedbacktool, das 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 kleingehalten und durch dieses System werden dem Mitarbeiter viel mehr Steine in den Weg gelegt, als das in irgendeiner Form der Entwicklung dient.“

Die eigentliche Narration des Unternehmens, das Zonar als ein System bewirbt, das den Mitarbeiter\_innen individuelle Entwicklungspfade öffnen soll, wirkt für die Beschäftigten teilweise wie blanker Hohn. Das Unternehmen wird dabei in mehreren Fällen mit dem Unrechtsstaat der DDR verglichen, in dem ebenfalls Herrschaft auf der Basis wechselseitiger Bespitzelung aufgebaut war:

„Ich find Zonar unmöglich (lacht). Eigentlich sind es Stasi-Methoden. Ich find es unverschämt, das den Mitarbeitern halt als Selbstoptimierungstool zu präsentieren und niemals auch nur mit einer Silbe zu erwähnen, dass es eigentlich ein Kontrollsystem ist.“

### 2.1.2 Das Subjektive wird objektiv

Die horizontale Kontrolle, die mit Zonar implementiert wird, ist eine besonders umfassende Form der Leistungsüberwachung. Gerade die Idee, das Feedback von Kolleg\_innen sei besonders qualifiziert, da diese ja in unmittelbarem Austausch mit den jeweils Bewerteten stünden, bildet dabei ein zentrales Argument des Managements für Zonar. Unsere Analysen des Systems legen durchaus nahe, dass es sich um weit mehr handelt als ein bloßes Tool zur Leistungsvermessung. Denn neben den für den/die Arbeitnehmer\_in jeweils relevanten Leistungen gemäß ihres Jobprofils fließen ebenfalls (wenn nicht gar primär) subjektive Präferenzen mit in die Bewertung ein. Das *gesamte Verhalten* bzw. die *ganze Persönlichkeit* wird bewertet, so jedenfalls die Wahrnehmung der Beschäftigten, die sich aus der Strukturierung der Feedbackmöglichkeiten durch das System selbst ergibt:

„Also, ich kann Beispiele anbringen, was hat jemand gemacht, mit dem ich zusammengearbeitet habe und wie war die Zusammenarbeit bei tatsächlichen Projekten, aber auch so aus dem Tagesgeschäft, wie schätze ich jemanden ein? Das kann ich da hinschreiben, am besten immer mit Beispielen. Also nicht einfach sagen, ja der hat mal was gemacht, sondern, okay, ich habe mit jemandem die und die Erfahrung gemacht und so hat sich die Person verhalten. Also, es geht tatsächlich um eine Verhaltensaufnahme von demjenigen.“

Jenseits der vermeintlichen Objektivität der Kolleg\_innen ist insbesondere die Umformung der persönlichen Bewertungen in vermeintlich objektive Kennwerte (Scores), die den Wert der Beschäftigten im betriebswirtschaftlichen Sinne wiedergeben sollen, Teil des Kerngeschäfts von Zonar. Subjektivität wird durch vermeintlich wissenschaftliche Verfahren (strukturierte Datenerhebung, quantifizierende, automatisierte Auswertung) in den Mantel der Objektivität gehüllt. Aus unserer eigenen, analytischen Perspektive auf Zonar wird dabei deutlich, dass das System nicht nur die subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter\_innen aggregiert, es formt diese auch bereits in der Phase der Datenerhebung und ist damit aus methodischer Perspektive alles andere als ein auf Objektivität zielendes Messinstrument.

Aus den folgenden Aussagen von Beschäftigten geht hervor, dass Zalando für das Rating ein ergebnisverzerrendes Erhebungsinstrument verwendet, das systematisch die Auswahl von bestimmten Ausprägungen forciert. Anders formuliert: Das Instrument ist so angelegt, dass es die von Seiten des Managements gewünschten Ergebnisse produziert. So beeinflusst das Management die Ergebnisse beispielsweise durch die strategische Beschriftung

bestimmter Kategorien der Bewertungsskala, deren erwünschte Perzeption durch die Beschäftigten zudem in Schulungen und Präsentationen verstärkt wird, wie ein\_e Beschäftigte\_r berichtet:

„Man hat uns eingebläut, dass drei, die Mitte, schon super ist, sind hundert Prozent und alles, was drüber ist, vier, fünf und sechs – ich weiß nicht, ob wir fünf oder sechs haben – ist quasi super, super Plus, super, super, super Plus und ganz oben ist wirklich otherworldly heißt das, die sechs.“

Ein\_e andere\_r Beschäftigte\_r beschreibt es folgendermaßen:

“So you have like these, say, ten parameters and you go in and you choose three strengths on those others ten and three development areas. They call it development area instead of weaknesses. And then, once you picked those you have to rank the person on that, the strengths and development area. I think it was like a six point ranking system and it's, the top, the very top one was like ‚Excellent, I have never seen this, only seen one or two people like this in my lifetime‘, right?”

Diese Vorgehensweise wird in der Fachliteratur der empirischen Sozialforschung als „Priming“ (Furnham/Boo 2011; Tulving/Schacter 1990; Tversky/Kahneman 1974) und als „Anchoring“ bezeichnet (Kahnemann et al. 2006 und Smith/Kendall 1963). Beide Formen der Beeinflussung bilden elementare Fehler in der Konstruktion quantifizierender Erhebungsinstrumente, für die etwa Studierende der Sozialwissenschaften bereits zu Beginn ihrer Methodenausbildung sensibilisiert werden. Besonders deutlich wird diese Praxis auch in dem Umstand, dass den Beschäftigten explizit nahegelegt wird, hauptsächlich niedrige Ausprägungen, also schlechte Bewertungen abzugeben:

„Ich weiß nur noch, dass es irgendwie absurd war, also, die höchste Stufe ist halt, übertrifft irgendwie sowohl innerhalb Zalandos als auch außerhalb alles und ist einzigartig. Also, die höchste Stufe kann man eigentlich nicht erreichen. Also, das ist schon so formuliert, dass es eigentlich Blödsinn ist und auch alle, also die zwei bis drei Stufen, die da drunter kommen, klingen immer noch so, als wenn derjenige fantastisch in dem ist, was er tut, sodass man schon nicht die besten Kategorien auswählen soll, sondern schon eher, – also, weil das ist ja unwahrscheinlich, dass jemand so super toll ist in dem, was er tut – sondern sich dann vielleicht schon so eher in der Mitte orientiert.“



### 2.1.3 Messfehler und automatisierte Lohnrepression

Durch die systematisch in der Erhebungsmethode angelegte Verzerrung wird das Ergebnis des Scorings, die berechnete (durchschnittliche) Leistung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, planmäßig verringert. Dies geschieht in dem Bewusstsein, dass die quantitativen Ratings der Klassifikation der Mitarbeiter\_innen dienen und in der Folge direkt sanktionsrelevant sind. Dies betrifft vor allem Entgeltfragen, die über die jeweiligen Scores geregelt werden. Einzelne Beschäftigte erkennen dabei durchaus die zugrunde liegende Logik des Systems, das eben nicht nur auf Arbeitsdisziplin und -kontrolle, sondern insbesondere auf Lohnrepression gerichtet ist und diese mittels „Legitimation durch Verfahren“ (Luhmann 1969/2001) objektiviert:

„Ich bin der Meinung, dass es halt der Kontrolle dient und irgendwie habe ich auch den Eindruck, dass es dann so eine Art Rechtfertigung im Endeffekt dafür ist, also für diejenigen, die Gehaltsentscheidungen dann treffen im Folgenden, dass man keine Gehaltserhöhung zahlen muss. Also, so kommt es mir halt vor, schon allein dadurch, dass man halt nie das Nonplusultra oder irgendwie die höchste Stufe auf dieser Bewertungsskala anwählen wird.“

Der Programmcode von Zonar ist zudem so konzipiert, dass Schwächen im quantitativen Rating höchstens so günstig ausfallen können, wie die am schlechtesten bewertete Stärke. Damit soll unserer Einschätzung nach verhindert werden, dass die Befragten („Feedback Provider“) die obligatorische Bewertung von Schwächen durch ein gutes oder sehr gutes Rating bei den Stärken zu sehr relativieren können. Um dies zu verhindern greift der Algorithmus ein, das heißt sobald nur drei von fünf Sternen (bei Zonar 1.0) im Rating der Stärken vergeben wurden, stehen nur noch die drei ungünstigsten Auswahlmöglichkeiten im Rating der Schwächen zur Verfügung:

Befragte\_r: Ich habe nur relativ positive Bewertungen zu dem Entwicklungsbereich gegeben. (..) Das Negative darf allerdings nicht das Positive, die Stärken, überschreiten. Also da haben sie schon so einen Stopper drin irgendwie.

Interviewer\_in: Wie stoppen sie das?

Befragte\_r: Du suchst drei Stärken aus, dann bewertest du ja, zum Beispiel gibst du eine Vier oder so und wenn du jetzt im Entwicklungsbereich eine Fünf geben würdest, dann würde das Programm „Error“ anzeigen.

Interviewer\_in: Okay, da ist also ein Algorithmus programmiert, der verhindert, dass ihr, sozusagen, eine höhere Bewertung in einem Entwicklungsfeld angebt?

Befragte\_r: Genau.

Die Struktur des zugrunde liegenden Algorithmus verstärkt also die bereits vorhandene systematische Verzerrung des Ratings, sodass von *Validität* im Rahmen dieser Erhebung keinesfalls gesprochen werden kann.<sup>4</sup> Die Tabuisierung von guten und sehr guten Ratings durch Kategorien, die unerreichbar wirken, sowie die Struktur des Algorithmus beeinträchtigen also die Objektivität der Rating- und Scoringtechnologie. Es handelt sich hierbei um für einen oder eine methodisch geschulte\_n Beobachter\_in recht offensichtliche Schwächen, wenn nicht gar Fehler des Erhebungs- und Bewertungsinstruments Zonar.

Der Zuschnitt des Systems offenbart dessen eigentliche Aufgabe: Zonar ist darauf angelegt, eine spezifische Struktur sozialer Ungleichheit innerhalb der Belegschaft herzustellen, die, wie uns scheint, das Entgeltgefüge im Unternehmen strukturiert. Die Masse der Good Performer, die die Software systematisch kreiert, erhalten lediglich einen jährlichen Inflationsausgleich, was nichts anderes ist als Lohnstagnation. Die Anzahl von Top Performern, die sich für reale Lohnerhöhungen qualifizieren, wird systematisch gering gehalten. Unserem Kenntnisstand nach werden in einigen Abteilungen lediglich 2 bis 3 Prozent der Beschäftigten als Top Performer klassifiziert. Jenseits dieser Logik, die bereits in den Erhebungsinstrumenten angelegt ist, bildet freilich der Algorithmus – welcher die Ratings in Scores überführt und so die Dreiteilung der Belegschaft verwirklicht – die eigentliche Blackbox, die, wie wir weiter unten zeigen werden, ein eigenes Konfliktfeld darstellt.

### **2.1.4 Quantifizierte Willkür und die Legitimierung betrieblicher Ungleichheit**

Neben dem Rating wird die Rezension als zweites Erhebungsinstrument im Rahmen von Zonar eingesetzt. Mit der Hilfe von offenen Fragen wird gewöhnlich die Zustimmung oder Ablehnung eines Ratings gezielt hinterfragt, um konkret und konstruktiv auf Bewertungen eingehen zu können. Jedoch liefern, neben dem Score, auch die qualitativen Beurteilungen seit Zonar 2.0 vor allem der Arbeitgeberseite Rechtfertigungen, die unter Umständen für die Zwecke des Unternehmens instrumentalisiert werden können. Dadurch, dass die Hälfte der abgegebenen Feedbacks obligatorisch negativ sein muss, wird notwendigerweise ein Zerrbild erzeugt, welches unter Umständen zum

---

4 Validität ist ein Maß dafür, inwiefern die inhaltlich intendierte Zieldimension tatsächlich erfasst wird – oder einfacher gesagt, ob gemessen wird, was vermeintlich gemessen werden soll.

Nachteil der Angestellten ausfällt oder ausgelegt werden kann. Unsere Gesprächspartner\_innen aus der Belegschaft beschreiben dies als äußerst problematisch:

“I mean (..) for example, (..) if I didn't think someone really didn't have three development areas, I might think they only had one, like I still have to pick three. [...] I don't have any prescriptive to say what could be done differently, but I think because of some of the rigidity of the 'what you need to do', there might be some confusion with the feedback.”

Mit schmerzhaften Sanktionen erzeugt Zalando zudem ein Betriebsklima der Angst und ein Motiv des permanenten Statuserhalts, das das Handeln vieler Beschäftigter unter Zonar zu prägen scheint. Gerade in der Wahrnehmung der befristet Beschäftigten geht es dabei nicht nur um den eigenen Lohn, sondern um den Arbeitsplatz:

„Ich merke, dass einige schon Angst haben, also grade Leute, die denken, der Vertrag könnte möglicherweise nicht verlängert werden.“

Dabei wird auch regelmäßig die Befürchtung geäußert, nach der erstmaligen Bewertung im Grunde für immer auf ein spezifisches Level festgelegt zu sein:

„Also, es bringt keinem was und es ist mehr Zeitaufwand als dabei im Endeffekt raus kommt, und die, die als Top Performer durchgehen und vielleicht einen Bonus bekommen, das sind vielleicht, weiß ich nicht, zwei Prozent im Ganzen oder in deiner Abteilung, wenn überhaupt, also, wenn überhaupt jemand als Top Performer (...) bewertet wird, und wenn jemand als Low Performer bewertet wird, dann hat er es halt extrem schwierig erst mal, aus dieser Rolle wieder rauszukommen und sich überhaupt weiterzuentwickeln.“

Zudem werden sogar Prämien und Beförderungen in der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten weniger zu einem Mittel der Belohnung für erfolgreiche Arbeit als zu einem Druckmittel, das die Sicherung immer höherer Leistungen gewährleisten soll. Dabei wird durchaus auch unmittelbarer Druck von Vorgesetzten eingesetzt, um die aus Sicht des Managements mit der Top Performer-Klassifikation scheinbar erkaufte Loyalität einzufordern:

„Ich war letztes Jahr Top Performer und (..) hab auch Prämien bekommen (..) dafür. Allerdings habe ich das anschließend eher als Druckmittel empfunden. Ich möchte eigentlich nicht (..) erpresst werden. Entweder du setzt deinen Kollegen jetzt herab und gibst ihm ein negatives Feedback, sodass wir ihn als Low Performer einstufen können, (..) im Prinzip in diesen Worten, oder du

(..) bist dann halt kein Top Performer mehr. Es wurde nicht direkt so gesagt, aber die Worte waren halt (..) ziemlich im Anschluss, nachdem ich gesagt habe: ‚Nee, ich möchte dieses Feedback nicht geben.‘ Und dann kam so: ‚Du warst doch letztes Jahr Top Performer und möchtest das doch sicher auch dieses Jahr sein.‘ Das halte ich für Erpressung.“

### 2.1.5 Verschleierung betrieblicher Herrschaft

Als weiterer systematischer Teil der Verschlechterung des Betriebsklimas wurde zudem die mit dem System *implementierte Verantwortungsdiffusion* beschrieben. Sie entsteht durch die unklare Zuordnung von Verantwortung im Rahmen von Zonar. Da die Kritik der Kolleg\_innen vorgeblich anonym ist und Vorgesetzte sich letztlich auf die Macht dieser nackten, anonymen Zahlen stützen, ist unklar, wem überhaupt eine Verantwortung für etwaige Sanktionen zugeschrieben werden kann. Dies wird von mehreren Befragten beklagt:

„Gefühlt ist es so eine dezentralisierte Entscheidung, es gibt keine Person mehr die irgendwie was konkret entschieden hat. Also, meine Mitarbeiter und Kolleginnen entscheiden praktisch mit über mich. Also, wenn irgendwas nicht stimmt und ich mich beschweren will, habe ich nicht meinen Chef, wo ich hingehge und sagen kann: ‚Nein, sehe ich anders und die Entscheidung finde ich nicht richtig.‘ Und kann mit einer Person diskutieren, sondern das ist komplett verschwommen.“

Ein anderes Beispiel:

„Ich finde, wenn es ein Team-Lead gibt, das Wort Team-Lead alleine impliziert ja Mitarbeiterführung, also dass da jemand ist, der seine Schäfchen im Blick hat und sich irgendwie auch mit seinen Mitarbeitern auseinandersetzt und auch guckt, was gibt es für Entwicklungsmöglichkeiten, was gibt es für Schwierigkeiten, wo muss ich aktiv werden und wo nicht? Und das passiert einfach zu wenig. Also, die Leads sind einfach, [ich] finde, meiner Meinung nach, sehr aus der Verantwortung entlassen durch dieses Tool.“

Zonar erzeugt, so könnte man die Beschreibungen der Beschäftigten zusammenfassen, letztlich eine Situation, in der zwar alle permanent und anonym übereinander sprechen, niemand mehr allerdings miteinander:

„Natürlich sieht man in diesen Feedbacks Sachen, die stimmen so, das ist auch nichts, was ich anonym machen müsste, theoretisch. Ich könnte mit jemandem, mit einem Kollegen irgendwie darüber sprechen, dass es hier an der Stelle nicht läuft. So. Und da habe ich aber auch das Gefühl, dass es vielleicht man-

che eben dann in so ein Feedback reinschreiben und nicht mehr direkt miteinander reden. Ich weiß es nicht, aber ich finde einfach, es liegt in der Verantwortung eines Chefs und nicht in der Verantwortung von Kollegen untereinander.“

In dieser Hinsicht ist das Einklagen der Führungsverantwortung von Vorgesetzten ebenfalls ein Symptom für den allgemeinen Schaden, den das Betriebsklima durch das System genommen hat.

### 2.1.6 Qualifiziertes Feedback?

Aus unserer Perspektive und wiederum in Anschluss an Angaben unserer Interviewpartner\_innen stellt sich zudem in einem recht grundsätzlichen Sinne die Frage, ob man horizontale Ratings, wie sie mit Zonar implementiert werden, als sinnvolle Instrumente der Leistungsbewertung betrachten kann. Jenseits des bereits beschriebenen hohen Maßes an Subjektivität, das in die Bewertungen einfließt, sollte festgehalten werden, dass es zum einen *kaum Weiterbildungsmaßnahmen* gegeben hat, in denen die Beschäftigten auf die durchaus qualifizierte Tätigkeit der Mitarbeiterbewertung vorbereitet worden wären. Zum anderen findet die Leistungs- und Verhaltenskontrolle unter *kompetitiven Rahmenbedingungen* statt, da Beschäftigte ja letztlich um die systematisch verknappten Positionen als Top Performer konkurrieren:

„Ich traue den meisten kein Feedback zu. Und das ist eben mein allergrößter Kritikpunkt, [...] und 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.“

Verantwortliches Handeln umfasst eine sachgerechte Auseinandersetzung, in der die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten angemessen berücksichtigt werden; zur Erfüllung dieser Aufgabe benötigt die diese Verantwortung tragende Person besondere Kompetenzen (Banzhaf 2002, S. 162). Diese besonderen Kompetenzen beruhen auf einer formalen Eignung im Personalwesen, also auf Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Schlüsselqualifikationen, welche Personen ermächtigen, in der Personalentwicklung tätig zu sein. Auch einige Beschäftigte beschreiben, auf die Verantwortung, die sich aus der neuen Aufgabe ergibt, schlicht nicht vorbereitet worden zu sein:

„Wir haben halt Workshops zu Zonar bekommen, wo wir geschult wurden, wie wir Feedback geben. Jedoch wurde das dann in anderthalb Stunden quasi

abgehandelt oder in drei Stunden, weiß nicht mehr wie lange, wo das ganze System auf einmal erklärt wurde und was Feedback ist, aber es ist halt super oberflächlich und für mich ist Feedback halt eine sehr, sehr tiefgründige Geschichte, weil es auch viele Kompetenzen abverlangt, die du nicht einfach mal so nebenher schulen kannst und das wird natürlich nicht getan.“

Nicht nur dieses exemplarische Zitat, sondern auch der bereits dargelegte fahrlässige Umgang mit lebenspraktischen Konsequenzen im Rahmen von Zonar (Angst, Stress, Misstrauen) zeigt, dass eine fachliche Sensibilisierung dringend geboten gewesen wäre, hätte der Schutz der Beschäftigten sichergestellt werden sollen. Diese beklagen nicht nur die eigene mangelnde Ausbildung in Sachen Zonar, sondern beschreiben auch die Unsicherheit, die sich aus dem Wissen über die mangelnde Kompetenz der Kolleg\_innen auf diesem Gebiet ergibt:

„Naja, das Einzige, was da gesagt wird, du sollst nach bestem Wissen und Gewissen antworten und das schreiben, was du gesehen hast. [...] Ich fühle mich nicht sicher genug, der Person jetzt in ihrem Entwicklungsbereich noch was „reinzudrücken“. [...] Ich habe es daher einfach boykottiert, aber ich bin mir sicher, andere Leute schreiben da einfach was hin, weil sie hörig sind und sagen, ja, da muss ich jetzt auch was reinschreiben. Punkt. Also, ich finde das nicht ganz ausgereift, die Schulung, die man vorher hatte.“

Zudem wurde berichtet, dass es substantielle Unterschiede in der Weiterbildung zwischen Teams und Abteilungen gab. Diese untergraben die Vergleichbarkeit der erzielten Resultate und wirken sich zum Nachteil aller Mitglieder aus, deren Abteilungen noch unzureichender ausgebildet wurden. Anders ausgedrückt: In schlechter geschulten Teams wirken subjektive Einflüsse und Verzerrungen, also persönliche Sympathien oder Antipathien, durch weniger Sensibilisierung stärker und verfälschen so das Ergebnis. Es kann davon ausgegangen werden, dass Antipathien in einem kompetitiven Rahmen stärker ins Gewicht fallen, wodurch die Scores durchschnittlich geringer ausfallen sollten. Gleichwohl ist die Wahrnehmung der Beschäftigten, dass selbst unter den Bedingungen von Extra-Schulungen die Reichweite der mit Zonar verbundenen Konsequenzen erst spät begriffen wurde:

“We at the team had had another training session of what’s appropriate feedback to give and what’s not, especially because major decisions like promotions and pay rates are based on this feedback, peer feedback. So our supervisor [...] was like ‘It’s really important that this be taken seriously and you really choose your words wisely.’ It’s when going through the first year I don’t think people understood exactly the consequences that their feedback would have, real life consequences.”

Die Diffusion von Verantwortung im Unternehmen wird in der Folge eben nicht hinsichtlich des relativen Bedeutungsverlusts der Beziehung zu Vorgesetzten kritisiert. Der Zwang, Verantwortung für das Schicksal von Kolleg\_innen zu übernehmen, wird teilweise recht grundsätzlich zurückgewiesen und als Zwang zu letztlich fahrlässigem Verhalten empfunden:

„Auch wenn ich mich schon als eine gute Beobachterin und auch durchaus zu einer sachlichen Kritik in der Lage sehe, aber ein professionelles Feedback im Sinne von einer Entwicklung für eine Person, finde ich, steht mir eigentlich nicht zu. Ich sehe mich da auch nicht komplett in der Lage zu und eigentlich finde ich es auch, ja, ich empfinde es als anmaßend tatsächlich, dass ich meine Kollegen bewerten soll. Das ist eigentlich, ich habe keine Leadfunktion und die habe ich ganz bewusst nicht, weil ich das eigentlich nicht machen möchte. Ich möchte nicht meine Kollegen bewerten und damit vielleicht deren Zukunft mitbeeinflussen.“

### 2.1.7 Leistungsdruck durch Vergleichbarkeit

Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung durch Kolleg\_innen werden den Beschäftigten in Gestalt einer Auswertungsmaske („Spinne“) zugänglich gemacht:

„Die Spinne ist das, was, glaube ich, die ganze Datenkrake am meisten interessiert. Die Spinne sind die Bewertungen, die ich von allen bekommen habe, [...] das ist so kreisförmig aufgebaut, so ein Spinnennetz, innen ist das Schlechte, außen ist das Gute, und darin [...] sieht man auch den Durchschnitt meiner/seiner Abteilung. Der ist nochmal als andere Farbe dargestellt, dann kann man sehen, ist man unter dem Durchschnitt oder über dem Durchschnitt in einem Bereich oder ähnlich. Und, was jetzt auch neu ist dieses Jahr, man sieht den Durchschnitt von seiner (...) sagen wir Gehaltsklasse, also von seinem Job Degree.“

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:

„Ja, man vergleicht sich und was hast du und was habe ich und wieso hat der jetzt dieses Jahr so ein tolles Feedback gekriegt, ich habe letztes Jahr in der gleichen Situation ein ‚Vernichtend‘ gekriegt, wieso ist es dieses Jahr bei dem irgendwie anders? Das bleibt nicht aus. Also, da fehlt mir eben auch eine Stringenz, wodurch ich das Gefühl habe, es kann irgendwie nicht alles nur aus diesen Mitarbeiterfeedbacks kommen.“

Dabei ist der Spielraum für Willkür bei der schriftlichen (qualitativen) Beurteilung durch unqualifizierte Kräfte, die nicht professionell gecoach werden, unüberschaubar. Schließlich fließt das gesamte Verhalten bzw. die gesamte Persönlichkeit mit in die Bewertung ein, nicht nur die am Produkt zu vermessende Leistung. Diese Wahrnehmung verdichtet sich in den Aussagen von Beschäftigten, die Bezug auf die Zuverlässigkeit der Bewertungs- und Auswertungsprozedur nehmen:

„Ich glaube, dass es eben, wenn es um Teamarbeit geht, da geht es natürlich um Arbeit, die man messen kann, da kann man sehen, so, wie verrichtet jemand seine Arbeit, wie hat er Prozesse verstanden und kann er das alles gründlich, selbstständig und so weiter erledigen? Aber ich finde, zum Beispiel, auch ein ganz großer Aspekt in Teamarbeit ist, wie arbeite ich mit jemandem zusammen? Da geht es auch um Persönlichkeiten. Und ob man jemanden mag, wenn ich wirklich acht Stunden dicht auf dicht arbeite, ob das hinhaut und wie man auch Konflikte miteinander löst, die eben entstehen, wenn man jeden Tag so dicht miteinander arbeitet, das spielt durchaus eine Rolle. Es ist schwierig, da es eigentlich nichts ist, wo man eine Bewertung abgeben sollte, meiner Meinung nach, also, weil es da um persönliche Eigenschaften geht.“

Der Aussage einer Person aus einer höheren Ebene des mittleren Managements zufolge setzt sich die Subjektivität der Beurteilungen auf höherer Ebene fort, da bei Zalando, im Zuge des rasanten Unternehmenswachstums, auch Personen Führungsfunktionen übernommen haben, die nicht ausreichend in der Personalführung qualifiziert sind:

Interviewer\_in: Wie findest du diese Verfahrensweise, Nominierung, gegenseitige Bewertung, Zusammenfassung durch den Lead und dann dieses „People Review Committee“?

Befragte\_r: Schwierig. Also, im Optimalfall wird es gut gemacht, aber ich glaube, es ist anfällig für Missbrauch, weil gerade wenn sich in einem Startup Strukturen entwickelt haben und Zalando ist jetzt einfach in einer Phase, (...) wo man sich untereinander kennt und Seilschaften oder das ist vielleicht ein böses Wort, einfach Strukturen entwickelt haben, können diese sich über diese Funktionsweise von Zonar natürlich auch gegenseitig schützen. Ein Beispiel, bei uns in der Abteilung, zumindest hat das so den Eindruck gemacht, hat derjenige, der sowohl seine Feedbackgeber aussuchen konnte und seinen Obersten kennt, seinen Lead, und er mit diesem gut kann, wählt dann erst mal seine eigenen Peers nicht die kritischen aus, plus der Obere weist ihm auch keine kritischen zu. Und in dem Moment ist das Feedback gut und du bist wieder ready für das nächste Upgrade, sozusagen. Und wenn einer einem nicht passt, ist es egal, wie gut das Feedback von den anderen ist, dann wirst du gehen. Das ist kritisch.



### 2.1.8 „Recall Bias“ und andere Fallstricke

Hinzu kommt, dass die periodischen, umfassenden Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen der Definition des Feedbacks im eigentlichen Sinne widersprechen, weil dieses sich auf eine detaillierte und unverzerrte Wahrnehmung einer konkreten Situation aus der unmittelbaren Vergangenheit bezieht. Liegt die Beobachtung zu lange zurück, potenzieren sich mit zunehmender Zeit zwei kognitive Aspekte: zum einen die subjektive Einschätzung des Erlebten (*Erinnerungsprozess*) und zum anderen der sogenannte „recall bias“ (*Erinnerungsfehler*), wodurch die Bewertung ungenau und unzuverlässig wird (Tsuang/Tohen 2002). Sollte die folgende Aussage gängige Praxis unter den Beschäftigten sein, kann davon ausgegangen werden, dass die Erhebung der „Provider Statements“ ebenfalls auf der kognitiven Ebene durch Zeiteffekte verzerrt ist:

„Beispiele sammle ich praktisch im Kopf. Also, bis jetzt war es eben so, einmal im Jahr gab es diese Feedbackrunde, das heißt, wir haben einen bestimmten Zeitraum, es fängt an mit so einer Nominierungsliste und dann gibt es einen Zeitraum für diese Feedbacks und da schreibe ich dann das rein, was mir noch im Gedächtnis geblieben ist, also, im Laufe des Alltags im Jahr über habe ich nicht so viel Zeit, mir das konkret aufzuschreiben.“

Eine angemessene Auswertung und Kontextualisierung der quantitativen Scores durch die qualitativen Beurteilungen ist aufgrund der Masse an Material nur schwer vorstellbar. Offene Abfragen sind durch individuelle Prägungen, Überzeugungen und den sprachlichen Ausdruck überkomplex und nicht alle Führungskräfte bei Zalando, so zumindest unser Eindruck, sind adäquat ausgebildete Personalleiter\_innen, die den Umgang mit diesem spezifischen und umfangreichen Datenmaterial beherrschen.

Inwiefern das „Performance and Development Statement“ – welches durch die direkten Führungskräfte für alle Untergebenen aus allen gesammelten Informationen zusammengestellt wird und dann zur endgültigen Entscheidung in das „People Review Committee“ geht – jenseits der bereits beschriebenen Validitätsproblematik hinsichtlich der tatsächlichen Leistung eines Beschäftigten wirklich aussagekräftig ist, bleibt fragwürdig. Auch die nachstehende Auskunft zu den Auswertungsbedingungen des PRC stellt die Qualität des Verfahrens in Frage:

„Uns wurde gesagt, pro Person haben sie, glaube ich, ungefähr sechs Minuten Zeit, in denen sie sich diese Statements halt dann irgendwie anscheinend durchlesen und auswerten und dann eine Entscheidung darüber treffen, also,

ob derjenige nun Low, Good oder High Performer ist. Da steht schon auch eine Empfehlung des Team-Leads, [...] also das Team-Lead sagt schon, was es jetzt empfiehlt diesbezüglich, aber die im PRC haben dann das letzte Wort.“

## 2.2 Widerstand, Intransparenz und Mitbestimmung

Das zweite zentrale Konfliktfeld, das sich in unseren Beschäftigteninterviews abzeichnet, betrifft den Zusammenhang zwischen diversen Formen der Intransparenz, die das System Zonar kennzeichnen, und damit zusammenhängende Konflikte um Fragen der Mitbestimmung.

### 2.2.1 Das System reagiert auf seine Kritiker

Diese Konflikte wiederum zeigen sich auf der handlungspraktischen Ebene unter anderem in Form diverser Praktiken des Copings mit Zumutungen, die durch Zonar entstehen, bzw. durch passiven Widerstand gegen die Rating- und Scoringtechnologie. Es handelt sich hier aus unserer Sicht um nicht intendierte Effekte von Zonar, die gleichwohl in der Logik des Systems angelegt sind. Vom Management nicht intendierte Praktiken der Beschäftigten erzeugen dabei Resultate, die deutlich von den Zielen, die das Management mit Zonar intendiert, abweichen.

Zwei häufig genannte Praktiken, deren Einordnung zwischen Coping und Widerstand nicht leichtfällt, sind zum einen, positive Arbeitserfahrungen absichtlich zu überzeichnen und zum anderen, die eigenen sozialen Netzwerke im Rahmen der Möglichkeiten strategisch auszuschöpfen, um den Bewertungsalgorithmus zu unterwandern. Beschäftigte geben beispielsweise an, „immer einen Ticken besser“ zu bewerten und Ratings von Kolleg\_innen einzuwerben, von denen sie eine gute Bewertung erwarten:

„Ich hab natürlich erst mal diejenigen genommen, bei denen ich wusste, okay, die haben mich eingearbeitet, dort vor allem diejenigen, (..) bei denen mir klar war, dass sie von meiner Arbeit irgendwie überzeugt waren. Und ich hab bewusst Leute rausgelassen, von denen ich dachte, okay, möglicherweise hat jetzt derjenige mal irgendwie einen Fehler von mir gesehen.“

Offenbar gibt es hier, trotz der Beförderung wechselseitigen Misstrauens zwischen den Beschäftigten, Reservoirs kollegialer Solidarität, die durchaus ge-

nutzt werden können, um eine gewisse Sicherheit hinsichtlich der Leistungsbewertung herzustellen, wie sich der bereits in Abschnitt 2.1.7 ausführlicher zitierte Interviewausschnitt ebenfalls interpretieren ließe:

„Also, im Optimalfall wird es gut gemacht, aber ich glaube, es ist anfällig für Missbrauch, weil gerade wenn sich in einem Startup Strukturen entwickelt haben und Zalando ist jetzt einfach in einer Phase, (...) wo man sich untereinander kennt und Seilschaften oder das ist vielleicht ein böses Wort, einfach Strukturen entwickelt haben, können diese sich über diese Funktionsweise von Zonar natürlich auch gegenseitig schützen.“

Um diesem Nutzerverhalten entgegenzutreten ist es, wie oben bereits beschrieben, seit Zonar 2.0 verpflichtend, dass in den periodischen umfassenden Leistungsbeurteilungen durch Kolleg\_innen ebenso viele Schwächen („Entwicklungsfelder“) wie Stärken („Fähigkeiten“) angegeben werden. Mittels proaktiver Evaluation von Zonar 1.0 haben die Entwickler\_innen wohl Hinweise auf einen so nicht intendierten Umgang der Beschäftigten mit Zonar identifiziert, welcher die Unternehmensstrategie ausbremst, und im jeweils nächsten Evaluationszyklus darauf reagiert (vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 13 ff). Diese Anpassungen des Unternehmens sind wiederum die Ursache von neuen Konflikten, da schlechte Feedbacks in den Beurteilungen regelrecht erzwungen werden, was Zonar, wie oben beschrieben, in den Augen der Beschäftigten umso problematischer macht.

Das Management hat auf das Problem, dass im Schnitt offenbar zu viele gute Bewertungen abgegeben wurden, aber nicht nur mit der Veränderung der Software reagiert. Im Übergang zwischen den beiden Versionen von Zonar wurden Beschäftigte auch von Vorgesetzten direkt angehalten, negativer über ihre Kolleg\_innen zu urteilen. Eine befragte Person beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass ihr das Überarbeiten eines von ihr getätigten Beitrags verwehrt wurde:

„Ich habe auch mal gefragt, ob ich die Aussage zurückziehen kann, die ich im Feedback getätigt habe, weil ich mich nicht weiter dazu äußern wollte, aber das ging dann wiederum auch nicht. Teilweise habe ich mich so ein bisschen dazu drängen lassen, Sachen dann zu schreiben oder zu sagen, die ich eigentlich nicht sagen wollte. Es kam mir eigentlich wie petzen vor oder eigentlich, ja, wie Stasi-System halt.“

Ein\_e andere\_r Mitarbeiter\_in beschreibt den Druck von Vorgesetzten, die dazu drängten, negativere Urteile über Kolleg\_innen abzugeben:

„Die haben dann in ein bis zwei Wochen diese ganzen Statements geschrieben. Währenddessen kamen auch immer wieder Rückfragen von denjenigen zu den Feedbackgebern. Also, dann sollte man nochmal Sachen genauer erläutern, wie man das gemeint hat oder Beispiele. [...] Das alles passiert in Chat-Form. Ich hab dabei immer versucht, wenn ich Kritik geäußert habe, was ich relativ wenig getan habe, also, negative Kritik an einer Person, habe ich immer sehr vorsichtig formuliert und immer so, dass man trotzdem noch was Positives raus hören konnte, aber sie wollten dann trotzdem schon immer was Konkretes wissen. Und ich hab das Gefühl, man wird dazu gedrängt, jetzt auszupacken.“

Nicht nur in methodischer Hinsicht ist es extrem problematisch, auf diese Art systematisch Argumente gegen Beschäftigte zu erzwingen, die der Arbeitgeber in Gehalts-, Vertrags- und Positionsverhandlungen nutzt. Ebenfalls hinsichtlich der Autonomie von Beschäftigten sind diese Prozesse darauf angelegt, dem Management mögliche Begründungen für weitgehend arbiträre Entscheidungen zu liefern, die sich mit der jeweiligen Unternehmensstrategie decken.

Im Kern scheint uns das System, wie weiter oben bereits beschrieben, dabei auf Lohnrepression zu zielen. Dies gilt nicht nur hinsichtlich des Versuchs, die große Mehrheit der Beschäftigten auf der Low und Good Performer-Ebene zu binden. Um mittel- und langfristig die Lohnkosten zu deckeln, werden Angestellte auch auf einer geringeren Gehaltsposition (de jure) vertraglich gebunden, obwohl sie tatsächlich (de facto) schon die Leistungen einer höheren Position erbringen, wie eine der befragten Personen berichtet, die als Good Performer als nicht beförderungsfähig bewertet wurde, aber trotzdem neue Aufgaben auf einer höheren Hierarchieebene erhielt. Die entsprechende Gehaltssteigerung ist ihr dabei auf der Basis ihres Scores und dem entsprechenden Urteil des PRC verwehrt geblieben:

„Ich arbeite jetzt praktisch zwar in dieser neuen Rolle, aber immer noch auf dem Grade (Gehaltsposition), auf dem ich vorher war, und das muss ich jetzt noch bis zur nächsten Entscheidung (Zonar-Runde). Also, ich habe halt gefragt, wie das sein kann, weil ich ja jetzt seit einem halben Jahr in diesem neuen Profil die Leistungen erbringe und sie meinen halt so ‚Nein, du bist nicht promotion-ready‘, weil sich das Komitee dagegen entschieden hat, mir ein Promotion-Readiness zu geben und dadurch muss ich noch ein Jahr warten, bis ich dann vielleicht mal promotion-ready bin und offiziell das Grade und das Gehalt dafür kriege.“

### 2.2.2 Passiver Widerstand

Ein zweites zentrales Element des Copings bzw. der Subversion in den Reaktionen der Beschäftigten auf Zonar ist es, die vorhandenen situationsbezogenen Echtzeitratings nicht oder so wenig wie möglich zu verwenden und die aktive Teilnahme am System auf den Zeitraum kurz vor den halbjährlichen Beurteilungen zu beschränken, der sogenannten „heißen Phase“. Exemplarisch veranschaulicht diese Praxis die Aussage einer der befragten Personen, die ihren Umgang mit dem System beschreibt:

„Nein, ich bin nicht so, dass ich mir über das Jahr so Notizen mache oder mir da schon mal was reinschreibe. Oder wir sollen uns auch zwischendurch so Kurzfeedbacks, In-the-Moment-Feedback heißt das, geben. Ich komme dazu nicht. Also, das stört mich einfach in meiner Tagesroutine.“

Andere Formen des passiven Widerstandes gegen das System, die mehrere Beschäftigte als „Trotzreaktionen“ bezeichnen, haben gewisse Ähnlichkeiten mit klassischen „Bummelstreiks“ (Dienst nach Vorschrift). So geben Beschäftigte etwa an, das System nur auf direkte Aufforderung hin zu nutzen:

„Also, halt wirklich nur, wenn ich dazu gezwungen bin, wie in dieser Feedbackrunde. Wie gesagt, diese Feedbacks proaktiv erwirken, das mache ich halt wirklich nicht.“

Wie lange ein solches Verhalten unentdeckt bleibt bzw. toleriert wird, bleibt abzuwarten. Bisher hat der/die betroffene Beschäftigte jedenfalls noch keine Sanktionierung erfahren. Die *explizite Verweigerung* bzw. der gänzliche Boykott der verschiedenen Rating-Systeme ist bei unseren Interviews auch vorgekommen, wobei der daraus resultierende Konflikt am Arbeitsplatz in der Kündigung durch den/die Arbeitnehmer\_in mündete bzw. das Ausscheiden aus dem Unternehmen absehbar war. Dies lässt sich zum einen als Hinweis darauf verstehen, dass eine komplette Verweigerung dem System gegenüber nicht langfristig möglich ist. Zum anderen legt die Anpassung, die das System im Übergang von Version 1.0 zu Version 2.0 als Reaktion auf die Praxis der Beschäftigten erfahren hat, nahe, dass das Unternehmen auch mittelfristig auf passive Formen des Widerstandes mit einer Anpassung von Zonar reagieren könnte.

In der Folge stehen einige unserer Interviewpartner\_innen vor der grundsätzlichen Frage, ob sie bereit sind, dem psychischen und sozialen Druck, der mit Zonar verbunden ist, weiter standzuhalten. Einzelne Mitarbeiter\_innen haben jedenfalls schon die Option des Ausstiegs gewählt:

„Ich habe mich sehr unter Druck gesetzt gefühlt ab einem gewissen Punkt, jetzt gerade, wo wir mit den neuen Feedbackrunden gestartet sind. Und das war schon ein ziemlich hoher psychischer Druck, also für mich mit diesen Negativfeedbacks und ich durfte es nicht löschen. Ich habe eine Woche später gekündigt, nach diesem Gespräch, weil es mir einfach zu krass ist.“

### 2.2.3 Systematische Intransparenzen

Ein großer Teil des Ärgers über Zonar geht auf die strukturelle Intransparenz des Systems zurück. Die Unwissenheit über die Funktion(en) des Systems verstärkt dabei systematisch das Gefühl der Machtlosigkeit bei den Beschäftigten. Weder wurde die Logik des Systems an sich – zum Beispiel durch gewissenhaft explizierende Einweisungen – kritisch erörtert, noch wurde die Logik, nach der die erhobenen Daten aggregiert und verarbeitet werden, offengelegt. Wie der zum System gehörende Algorithmus die individuellen Scores bildet, ist demnach vollkommen intransparent. Der Algorithmus ist eine systematische Blackbox – was für die Beschäftigten besonders schwer wiegt, weil sie an dieser Stelle die eigentliche Ausübung betrieblicher Herrschaft verorten.

Zonar propagiert zwar ein Versprechen auf Transparenz innerhalb der Belegschaft. Die Transparenz im Unternehmen wird jedoch von den Beschäftigten vollkommen zu Recht als hochgradig einseitig wahrgenommen und als Teil eines Kontrollmotivs gedeutet, was entsprechend kritisch bewertet wird.

Auch der Verbleib der eigenen Daten und ihrer Nutzung jenseits der zumindest teilweise bekannten Verwendungsweisen bleibt dabei vollkommen unklar. Zonar wird damit zu mehr als einer Software zur Erhebung von Daten. Es bildet, so fürchten jedenfalls einige Beschäftigte, den Grundstein einer digitalen Form der Personalakte, in der Informationen aus einer Vielzahl von Quellen (siehe [Abschnitt 1.3.1](#)) gesammelt, dauerhaft gespeichert und somit kurz- oder langfristig sanktionsrelevant werden. Tatsächlich finden sich in unseren Daten Hinweise auf ein solches Vorgehen, wie wir im [Abschnitt 2.3.2](#) ausführen werden.

Wiederum orientieren sich einige Beschäftigte in ihrer Einschätzung der beschriebenen Prozesse an Erfahrungen mit bzw. Beispielen von autoritärer Polizeilichkeit. Ein\_e Befragte\_r vergleicht Zonar und die Dokumentation potenziell jeder Arbeitsinteraktion bei gleichzeitiger Geheimhaltung der Nutzung der erhobenen Daten mit J. Edgar Hoovers Geheimdossiers: Mitarbeiter\_innen sammeln einerseits das ganze Jahr über Belege (systematisch auch Negatives), um theoretisch jede\_n ihrer Kolleg\_innen bewerten zu können. Andererseits seien Leads (direkte Vorgesetzte) dazu befugt, weitere

Nachforschungen zu abgegebenen Feedbacks einzuholen, wobei die Nachforschungen teilweise den Charakter eines Verhörs annähmen.

Die Überwachung der Leistung und des Verhaltens ergänzt sich demnach einerseits durch die Dokumentation potenziell jeder Kommunikation und Arbeitsinteraktion und andererseits durch die Investigation von Belegen, anhand derer die Verfehlungen eines/einer Mitarbeiter\_in ermittelt und dauerhaft festgehalten oder durch Druck erst erzeugt werden.

### 2.2.4 Mitbestimmung

Das Management verkauft das System als Karrieretool, welches nicht nur der persönlichen Entwicklung diene, sondern auch ein Instrument der *Mitbestimmung* im Unternehmen darstelle, da Beschäftigte nun die Möglichkeit hätten, jederzeit Feedback an Kolleg\_innen zu übermitteln. Letztlich ist diese „Partizipation“ freilich auf die Weitergabe von Informationen beschränkt, welche von Zalandos Führung im Kontext ihrer Strategie verwertet werden. Zonar ist in dieser Hinsicht eher ein Instrument des Datenextraktivismus als der Mitbestimmung. Bestenfalls sind Verbesserungsvorschläge möglich. Kritik wurde dagegen bisher meist systematisch unterbunden und der Raum zur Diskussion über die Ausgestaltung oder gar Wünschbarkeit von Zonar wird weitestgehend eingeschränkt.

Dennoch lohnt sich für ein tieferes Verständnis von Zonar ein genauerer Blick auf die Logik der Partizipation, die mit der Rating- und Scoringtechnologie implementiert wird: Nicht nur die Transparenz im Unternehmen ist unidirektional, sondern auch die vermeintliche Mitbestimmung scheint einer Logik zu folgen, mit der das Abhängigkeitsverhältnis zur Unternehmensleitung maskiert werden soll. Zumindest ist dies der Eindruck, der in unseren Interviews entstanden ist und den wir Kommentaren wie dem folgenden entnehmen:

„[...] wenn Fragen oder Ideen auftauchen, dann werden wir an die zLife-Gruppe Zonar verwiesen, sofern unser Lead die Frage nicht beantworten kann. Da kriegst du eigentlich nur Brainwash-Antworten [...]. Ich habe ja mal an die geschrieben, weil ich finde es halt schon fragwürdig, diese Entwicklungsbereiche mit reinzunehmen – weil man das halt auch gar nicht so sieht, weil wir ja gezwungen werden – und gefragt, ob das in den Decision Talk ins Gehaltsgespräch dann miteinfließt und dort wurde mir dann einfach nur gesagt: ‚Nein, auf gar keinen Fall.‘ Und das ist ja Quatsch, weil dafür ist es ja da. Also, da wird halt auf jeden Fall Kritik nicht zugelassen, es wird einfach abgeschmettert.“

Die Unternehmensspitze bemüht sich zwar, ein Gefühl der Beteiligung zu erzeugen, welches die Legitimität ihrer Entscheidungen und die Effektivität des Unternehmens steigern soll. Jedoch ist Zonar selbst im weitesten Sinne kein Instrument der Mitbestimmung, sondern nur eine zusätzliche Informationsquelle für Unternehmensentscheidungen, die letztendlich ausschließlich vom höheren Management oder gar dem Vorstand von Zalando getroffen werden. Dabei geben mehrere Beschäftigte zu erkennen, dass sie eine stärker die Interessen der Mitarbeiter\_innen berücksichtigende Version von Zonar durchaus begrüßen würden. Gleichwohl überwiegt in ihren Augen das Kostenkalkül des Unternehmens, das ihnen immer neue Aufgaben aufbürdet, die eigentlich nicht Teil ihrer Stellenbeschreibung sind:

„Ich denke, dass, wenn man Zonar richtig einsetzt und wenn die Leute, die Zonar benutzen auch wirklich das Know-how und das Interesse haben, Zonar einzusetzen, dass man da viel richtig machen kann. [...] Aber es fühlt sich halt so an, als kriegt man halt immer so Aufgaben. [...] Zalando macht das gerne, Zalando geht gerne so ein bisschen an die Base bei den Angestellten und sagt: ‘Hier, helft uns doch mit dem Optimieren und helft uns doch mit dem so.’ Wo du dir denkst, ja, du hast mich nicht zum Optimieren eingestellt, sondern ich soll hier eigentlich acht Stunden lang dies und das machen und jetzt willst du nicht nur, dass ich Personaler bin, sondern jetzt soll ich auch noch die Kreativ-, Entwicklungs- und Weiterentwicklungsabteilung ein bisschen ersetzen, weil du Geld sparen möchtest.“

### 2.2.5 Betriebsratsfeindlichkeit

Formale Strukturen der Mitbestimmung, die eine Partizipation an den Entscheidungen zu Zonar gegebenenfalls erzwingen könnten, sind bei Zalando nur sehr begrenzt vorhanden. Zalando besitzt nur sehr fragmentiert Betriebsräte für gewisse Abteilungen, die von Arbeitnehmer\_innen und unter viel politischem Druck durchgesetzt wurden und die zum Teil auch wieder im späteren Verlauf durch die Unternehmensspitze aufgelöst wurden.

Das Unternehmen wirbt dagegen mit einem anderen Vertretungsorgan, dem ZEP (Zalando Employee Participation), in dem etwaige Konflikte im Unternehmen von Arbeitnehmerseite thematisiert werden können. Das ZEP ist jedoch ein *arbeitgebergesteuertes* Instrument, welches keine amtlichen Rechte hat und somit aus juristischer Perspektive deutlich schwächer als ein Betriebsrat ist. Die Beschäftigten bewerten dieses Gremium daher recht kritisch:



„Zalando hat ja nur eine arbeitgebergesteuerte Arbeitnehmervertretung, die wenn ich es richtig interpretiere, allerhöchstens europäischer Betriebsrat genannt werden kann, also auch mit den Rechten von europäischen Betriebsräten und so, weil das ist ja ein Witz, was auf europäischer Ebene als Arbeitnehmerschutz gilt. Und ZEP ist genauso.“

Ein\_e andere\_r Mitarbeiter\_in beschreibt ebenfalls exemplarisch die Wahrnehmung des ZEP durch die Beschäftigten:

„Ich sehe, dass Zalando natürlich den Betriebsräten oder dem Entstehen von Betriebsräten vorab die Luft rausnimmt, indem sie halt einfach eine eigene Arbeitnehmervertretung anbieten, auch wenn die arbeitgebergesteuert oder arbeitgeberzensiert ist, aber (...) indem man halt das ZEP anbietet, kann man sagen: ‚Hier Leute, was wollt ihr von uns? Ihr habt doch was, was wollt ihr jetzt noch einen Betriebsrat?‘ Und vielen ist wahrscheinlich auch gar nicht klar, dass man trotzdem selber einen gründen kann beziehungsweise viele haben ein Stück weit auch, glaube ich, Respekt vor den Repressalien, wenn man einen gründet.“

Diesen Eindruck bestätigt ein\_e weitere\_r Beschäftigte\_r am Beispiel der eigenen Laufbahn im Unternehmen:

„Ich war erst anderthalb Jahre bei Zalando Shop, dann ein halbes Jahr nicht mehr bei Zalando tätig gewesen, weil Zalando (...) die Untertochter, für die ich damals gearbeitet habe, eProductions hieß es damals, zugemacht hat. Die hatten einen Betriebsrat, das hat Zalando nicht so gepasst, die haben es dann damit begründet, dass da zu viel Geld versickert und so. Wir haben wohl vierhunderttausend Miese gemacht oder so. Gut, wir waren eine Produktionsfirma. Also wir haben keinen Salesbereich gehabt, das heißt, wir konnten gar kein Plus machen, also weiß ich jetzt nicht, was das für eine Argumentation sein sollte, aber wahrscheinlich ist es einfacher, das zu argumentieren als zu sagen, ihr habt einen Betriebsrat, wir wollen das nicht. Deswegen wurde die geschlossen, die Unterfirma und ein halbes Jahr später unter anderem Namen, Zalando Offprice, wiedereröffnet.“

Zalando hingegen präsentiert sich selbst im Annual Report 2016 im Abschnitt „Corporate Responsibility“ unter dem Punkt „Working Conditions“ folgendermaßen:

“We embrace the freedom of association and ensure that this right is respected at all times in all parts of the company” (Zalando SE 2017b, S.32).

Diese Eigendarstellung weicht zweifellos nicht nur von der eben dargestellten Wahrnehmung der von uns Interviewten ab. Auch andere Aspekte der Unternehmenspolitik belegen die Einschätzung der Beschäftigten: Erst im September 2014, knapp sechs Jahre nach Gründung des Unternehmens, wurde mit der Umwandlung zu einer europäischen Aktiengesellschaft („Societas Europaea“; SE) ein SE-Betriebsrat nach europäischem Recht gebildet.

Ver.di-Sekretär Stefan Najda kritisierte die Wahl des Betriebsrates damals scharf, aufgrund des Auswahlverfahrens in einem Zweistufen-Prozess, bei dem kritische Kandidat\_innen keine Chance gehabt hätten (Hinck 2014). Die Tatsache, dass die Wahl auf Englisch erfolgte, mag darüber hinaus zum Teil die relativ niedrige Wahlbeteiligung erklären, die nur bei 25 Prozent lag (ebd.). Bei Betriebsratswahlen im Jahr 2014 beteiligten sich in Deutschland jedenfalls durchschnittlich 70 Prozent der Wahlberechtigten (Greifenstein/Kißler/Lange 2014, S.72).

Neben diesem Legitimationsdefizit hat der SE-Betriebsrat auch lediglich Informations- und Konsultationsrechte, jedoch keine Mitbestimmungsrechte wie Betriebsräte nach deutschem Recht (siehe „SE-Datenblatt“; Köstler/Pütz 2017). Des Weiteren ist kritisch zu sehen, dass Michael Lindskog, der zum Vorsitzenden des Betriebsrates gewählt wurde, zugleich Manager ist (in Berlin zuständig für Zalandos Skandinavien-Geschäft; vgl. Hinck 2014). Ob eine Führungskraft die Interessen der Arbeitnehmer\_innen, insbesondere aus der Produktion, angemessen vertritt, lässt sich bezweifeln. Von den von uns interviewten Beschäftigten kannte niemand überhaupt auch nur einen Namen der Mitglieder des SE-Betriebsrates.

Zwar ist die Geschäftsführung sehr bemüht, eine Außenwahrnehmung zu erzeugen, die suggeriert, dass das Unternehmen auf Mitbestimmung, Transparenz und Fairness fußt und kommuniziert Zonar intern als ein weiteres Zahnrad in einer partizipationsorientierten Arbeitsorganisation. Gleichwohl legen nicht nur das grundsätzlich mitbestimmungsfeindliche Gebaren des Unternehmens, sondern auch die sehr konkreten Erfahrungen der Beschäftigten mit der Intransparenz und Partizipationsfeindlichkeit des Systems Zonar die Deutung nahe, dass die Software ein weiterer Baustein in einer auf Kontrolle und Lohnrepression ausgerichteten Unternehmensstrategie ist.

## 2.3 Legalität und Datenschutz

Als drittes großes Konfliktfeld rund um die Software Zonar legen unsere Informationen Fragen zur Legalität des Systems bzw. zu dessen Implementationslogik im Unternehmen nahe. Im Folgenden tragen wir mögliche problematische Aspekte von Zonar zusammen, die wir aus mehreren Expertengesprächen mit Jurist\_innen entnehmen.

### 2.3.1 Entgeltrelevanz, Kontrolle und Mitbestimmung

Zonar ist im Kern eine Anwendung, die die Entgeltentwicklung der Beschäftigten regelt. Das Entgelt betreffende Entwicklungen sind nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) mitbestimmungspflichtig. Dies bedeutet auch, dass eine Gestaltung von Instrumenten wie Zonar, wo es Betriebsräte gibt, prinzipiell möglich ist. „Technische Einrichtungen“, die zur Kontrolle von Beschäftigten „geeignet“ sind, sind nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ebenfalls mitbestimmungspflichtig. Hier stellt sich also die gleiche Problematik.

### 2.3.2 Datenschutz

Elemente vom Zonar sind, so unsere Vermutung, den datenintensiven „re:Work“-Tools von Google und dem „Anytime Feedback Tool“ von Amazon nachempfunden. Während in den USA allerdings nur branchenspezifische Regelungen gelten, die zudem seitens der Unternehmen lediglich selbstverpflichtend und nicht rechtlich bindend sind, ist in Deutschland bzw. der EU der Datenschutz allgemein und umfassend geregelt. Die von uns erhobenen Daten werfen die Frage auf, inwiefern Zalando diese juristischen Begebenheiten bei der Implementierung berücksichtigt hat.

Nach unserem Verständnis der Rechtslage hätte es spätestens mit dem Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) einer formalen Information zu den Datenschutzregelungen im Unternehmen bedurft, die auch Zonar betroffen hätte, da die Bewertung von einzelnen Menschen zwangsläufig eine Verarbeitung von personenbezogenen Daten beinhaltet und somit auch ein Fall für das Datenschutzrecht ist.

Laut unserer Beschäftigteninterviews wurden allerdings keinerlei solche Informationen zum Datenschutz im Rahmen der Software an die Beschäftigten kommuniziert, wie ein\_e Mitarbeiter\_in darlegt:

“I think the only info at data protection they talked about was just how anonymous your feedback would be. That, you know, everybody will know who gave you feedback, like I will know who gave me feedback, but I don't know who gave me which feedback. So, I think that's the only amount of data protection or kind of anonymity that was spoken about, that I remember. But (...) yeah, I think we just inherently like kind of think it would be protected because one of Zalando's overriding necessities is data protection as an E-commerce company, so you kind of trust. I guess (laughing) it's being protected.”

Keine\_r unserer Gesprächspartner\_innen kann sich an eine spezifische Information zum Thema Datenschutz erinnern:

Interviewer\_in: Die haben euch nichts zum Datenschutz unterschreiben lassen?  
Befragte\_r: Nein, gar nichts! Bis heute nichts bekommen. Wird einfach nicht ernst genommen, weil die Leute nicht denken, weil es denen egal ist. So: ‚Interessiert mich doch nicht.‘ Ich wollte da jetzt kein Fass aufmachen, hätte ich mal machen können, ja, werde ich vielleicht noch.

Wir erwähnen diesen Umstand hier, weil aus unserer Sicht eine Informationspflicht besteht, bestimmte datenschutzrechtliche Aspekte von Zonar zu explizieren: Wie wird beispielsweise die Datenspeicherung und -verarbeitung geregelt? Welche Löschfristen werden gesetzt? Welche Zweckbindung der erhobenen Daten wird definiert? (Eine Information hierüber würde die notwendige Voraussetzung bilden, um die Einhaltung des Datenschutzes überhaupt prüfen zu können.) Hinsichtlich dieser Punkte wurden womöglich Informationsrechte der Beschäftigten missachtet. Jedenfalls beschreiben die von uns interviewten Beschäftigten einhellig, hinsichtlich der Frage, wie lange und unter welchen Sicherungsbedingungen die erhobenen personenbezogenen Daten gespeichert würden, keinerlei kohärente Aussagen erhalten zu haben:

„Also, es wurde immer irgendwas gesagt, aber es gab immer Verwirrung. Es gab immer Verwirrung, es war nie jemand hundert Prozent sicher, nee, die werden gespeichert oder nee, die werden gelöscht.“

Andere Beschäftigte berichten, dass ihnen in Meetings Zusagen gemacht worden seien, dass die erhobenen Daten im jährlichen Turnus gelöscht würden. Dies scheint jedoch nicht zu stimmen wie die Ausführungen eines Beschäftigten nahelegen:

„Ja, [...] auf jeden Fall gab es diese Daten in meinem Profil letztes Jahr schon und mich hat ja damals auch schon interessiert, was eigentlich mit dem Feedback passiert, weil mich hat es halt gewundert, also, man ist ja immer ein bisschen kritisch, also, ich zumindest, was da so mit Daten passiert und es wird einem nur gesagt, das gibt es jetzt und fertig. Ich hätte gerne einmal schwarz auf weiß irgendwie zu lesen bekommen, was mit meinen Daten tatsächlich passiert – weil Daten sind ja nun mal ein großes Wort in unserer aller Geschichte hier, unserer Hemisphäre – und habe von allen Seiten keine vernünftige Antwort bekommen. Mir wurde gesagt: ‚Ja, ja, das wird gelöscht, es wird gelöscht.‘ (...) Das war mein Stand letztes Jahr und dann gehe ich dieses Jahr in mein neues Zonar, weil sie es ja umgewandelt haben, in diese neue Maske rein und sehe meine Daten vom letzten Jahr, meine Bewertungen. Alles gespeichert!“

Ein weiterer nicht explizierter Punkt betrifft die *Transparenz* der Datenverarbeitung: Nach welcher Logik und mit welcher Gewichtung werden etwa die erhobenen Daten algorithmisch in Scoringwerte überführt? Dieser Punkt steht einerseits in Verbindung zu dem vieldiskutierten Artikel 12 der DSGVO, in dem die Transparenz von Information, Kommunikation und Modalitäten geregelt wird. Im dazugehörigen Erwägungsgrund 58 heißt es: „Der Grundsatz der Transparenz setzt voraus, dass eine für die Öffentlichkeit oder die betroffene Person bestimmte Information präzise, leicht zugänglich und verständlich sowie in klarer und einfacher Sprache abgefasst ist und gegebenenfalls zusätzlich visuelle Elemente hierzu verwendet werden“ (ErwG 58 DSGVO).

Diese allgemeine juristische Definition der Transparenz wird andererseits durch den Artikel 22 der DSGVO, welcher sich mit *automatisierten Entscheidungen* im Einzelfall *einschließlich Profiling* auseinandersetzt, weiter ausgeführt und somit unverkennbar auf die algorithmische Kontrolle von Personen bezogen. Gemäß Artikel 22 Abs. 1 der DSGVO hat eine betroffene Person „das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung – einschließlich Profiling – beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt.“<sup>5</sup> Das bedeutet, vereinfacht gesagt, dass nicht allein der Algorithmus darüber entscheiden darf, ob beispielsweise eine Lohnanpassung erfolgt, Angestellte befördert werden oder ähnliches.

---

5 Die Verfasser\_innen der DSGVO versuchen, der vollständig automatisierten Entscheidungsfindung und den damit einhergehenden Risiken für die Grundrechte und Freiheiten von betroffenen Personen durch die benannten Artikel (12 und 22) Grenzen zu setzen und flankieren die automatisierte Entscheidungsfindung durch weitere Regelungen im Bereich Selbstkontrolle und Aufsicht.

Expert\_innen sind sich einig, dass durch diese Regelung die Transparenzpflichten hinsichtlich algorithmischer Prozeduren gestiegen sind. Gleichwohl ist die Regelung in der Tiefe noch nicht ausgeurteilt, weshalb einstweilen unklar bleibt, welche Informationsrechte genau im Falle von Zonars Algorithmus berührt wären.

Jenseits dieser Fragen zu Versäumnissen hinsichtlich der Informationspflicht des Arbeitgebers, die grundsätzlich behoben werden könnten, stellen sich allemal noch weitergehende datenschutzrechtliche Fragen. Mit Blick auf die Experteninterviews betrifft deren dringlichste den Punkt der Erlaubnisnorm: Zwar darf der Arbeitgeber grundsätzlich Beschäftigtendaten erheben, speichern und verarbeiten. Es muss dabei aber nach §26 des neuen Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) einer spezifischen Erlaubnisnorm entsprochen werden. Dies kann entweder in Form der individuellen Zustimmung oder der kollektivrechtlichen Regelung erfolgen – beide Punkte treffen im Fall Zonar unserer Kenntnis nach nicht zu. Eine dritte Option besteht in einer direkt mit dem Gesetz begründeten Erlaubnisnorm (§26 Abs. 1 Satz 1 BDSG). Die Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von Daten ist demnach zulässig, wenn sie zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist (ebd.), wobei „erforderlich“ zunächst im Sinne der Verhältnismäßigkeit zum Grundsatz der informationellen Selbstbestimmung zu verstehen ist.

Voraussetzung für die Verhältnismäßigkeit der Datenerhebung, -speicherung und -nutzung ist 1. ein legitimes Interesse des Arbeitgebers, 2. die Eignung des jeweiligen Instruments bezüglich dieses Interesses sowie 3. dass kein milderes Mittel zur Verfügung steht:

1. Legitimes Interesse: Das legitime Interesse des Arbeitgebers an Leistungskontrolle der Beschäftigten und der Regelung des Entgelts steht juristisch außer Frage. Gleichwohl erachtet der Gesetzgeber, wie sich zuletzt etwa im sogenannten „Keylogger-Urteil“ zeigte, Instrumente, die der lückenlosen Profilbildung und Überwachung von Beschäftigten dienen, als nicht verhältnismäßig (vgl. Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 27.07.2017 – 2 AZR 681/16). Zonar setzt, wie eingehend beschrieben, eine Logik der permanenten Beobachtung ins Werk, die man als Totalüberwachung verstehen könnte. Es handelt sich zudem um ein System, das eine Unmenge von Daten erhebt, die – wie es etwa der ehemalige Bundesdatenschutzbeauftragte Peter Schaar in einem persönlichen Gespräch einschätzte – für eine nicht verhältnismäßige Profilbildung genutzt werden könnten.
2. Eignung: Unsere Befunde legen nahe, dass Zonar geeignet wäre, ein legitimes Interesse des Arbeitgebers an der Kontrolle, Leistungsbeurteilung und Entgeltstrukturierung der Beschäftigten zu bedienen.

3. Mildere Mittel: In diesem Zusammenhang wäre auf Basis unserer Expertengespräche zu fragen, inwiefern der im Richterrecht weitgehend ausgeurteilte Grundsatz der Datensparsamkeit durch Zonar verletzt wird. Zudem stellen sich, wie bereits erwähnt, Fragen der Transparenz nach Artikel 12 der DSGVO.

Alles in allem scheint uns das Beispiel Zonar für einen möglichen Bedeutungsgewinn des Datenschutzes im Kontext der Digitalisierung der Arbeit zu stehen, nicht zuletzt als Ansatzpunkt für gewerkschaftliches Arbeiten. Wir werden daher im abschließenden Kapitel nochmal auf mögliche, aus unserer Sicht mit diesem Umstand verbundene Konsequenzen eingehen.

## FAZIT

---

Wir wollen unsere Befunde abschließend in gebotener Kürze zusammenfassen und dabei einige Schlussfolgerungen und Einschätzungen liefern, die unsere bisherigen Ausführungen synthetisieren.

Im Fokus der vorliegenden Studie liegt die Software Zonar, eine Rating- und Scoringtechnologie, die sich seit dreieinhalb Jahren beim Internetversandhändler Zalando in der Implementierungsphase befindet. Zonar bildet in unseren Augen einen exemplarischen Fall, in dem sich verschiedene Dynamiken, die die Arbeitswelt der Gegenwart prägen, wie unter einem Brennglas bündeln. So steht Zonar etwa für ein äußerst ambitioniertes Kontrollinstrument aus dem Werkzeugkasten des algorithmischen Managements. Rating- und Scoringssysteme bilden ein integrales Element jenes bunten Straußes an Kontroll- und Steuerungstechnologien (Interfaces, vom Algorithmus vorgegebene Strukturen, automatisierte Prozesskontrolle oder ähnliches), die mit dem Begriff *algorithmisches Management* adressiert werden.

Auf Worker-Coworker-Ratings basierende Bewertungssysteme sind derzeit in verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt auf dem Vormarsch. Nicht zufällig bilden dabei Internetunternehmen, insbesondere aus dem E-Commerce, wie Amazon oder eben Zalando die Vorhut dieser Entwicklung. Schließlich lassen sich die Ratingtools, die in diesen Unternehmen nun zur Kontrolle der Belegschaft eingesetzt werden, als das nach innen gewendete Spiegelbild jener Produkt- und Consumer-Ratings verstehen, welche ein integraler Bestandteil des Onlinehandels sind. Diese Systeme sind, wie unsere Darstellung und Analyse gezeigt hat, hochgradig anschlussfähig an in der Arbeitswelt wesentlich etabliertere Strategien wie etwa jene des 360-Grad-Feedbacks. Dementsprechend ist eine schnelle Verbreitung dieser Technologien in der Arbeitswelt durchaus denkbar.

Vor diesem Hintergrund bietet unsere Studie die Möglichkeit, erste Schlüsse über die betrieblichen und arbeitspolitischen Effekte solcher Rating- und Scoringtechnologien zu ziehen, die über das strategische Handeln von Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften und einzelnen Beschäftigten, so unsere Hoffnung, ein Stück weit empirisch und analytisch informieren können. Zonar ist dabei ein besonders umfassendes und ambitioniertes System, so dass wir es mit einem komplexen Fall zu tun haben, dessen vielschichtige Strukturen und Funktionen indikativ für viele andere, womöglich weniger radikale Umsetzungen der beschriebenen Technologie sein könnten.



In unserer Studie haben wir einen methodischen Ansatz gewählt, der es ermöglichen sollte, am konkreten Fall Zonar typische Konfliktfelder zu identifizieren, die durch die Implementierung von neueren Rating- und Scoringtechnologien in der Arbeitswelt entstehen können. Unsere Analysen legen dabei mindestens drei solcher Konfliktfelder nahe, die sich im Rahmen des Implementierungsprozesses von Zonar unmissverständlich beobachten ließen: Konflikte um Zonar als Kontrollinstrument, Konflikte um die systematische Intransparenz des Systems und Konflikte um Fragen der Legalität von Zonar, insbesondere vor dem Hintergrund des Datenschutzes.

Wir haben es dabei offensichtlich zum Teil mit Problemfeldern zu tun, die in der Technologie selbst angelegt sind, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass sich vergleichbare Konfliktfelder in ähnlich gelagerten Fällen auftun könnten: Den zentralen Kern des Systems bilden die Extraktion und Kombination *horizontaler Bewertungsdaten* (Worker-Coworker-Ratings) und deren *automatisierte, algorithmische Verarbeitung* zu individuellen Scores. Die Kombination dieser beiden Elemente ist wiederum absolut typisch für verschiedene Softwareprodukte ähnlicher Art, die derzeit beworben und vertrieben werden. Im Kern leiten sich die am Beispiel Zonar gewonnenen Konfliktfelder, ungeachtet ihrer juristischen Relevanz, aus diesem Zusammenhang ab, woraus wir folgern, dass der Fall zumindest grob indikativ für das größere Feld der Rating- und Scoringtechnologien in der Arbeitswelt sein dürfte:

- Sofern solche Rating- und Scoringsysteme auf der Erhebung horizontaler Bewertungsdaten basieren, sind *Fragen der Legitimität von Kontrolle* durch die permanente wechselseitige Beobachtung der Beschäftigten wahrscheinlich, wie sich am Beispiel von Zonar zeigen lässt.
- Wenn die in solchen Systemen erhobenen Daten algorithmisch verarbeitet werden, ohne dass die Beschäftigten die zugrundeliegende Logik der jeweiligen Algorithmen kennen, sind Konflikte um die *Intransparenz der Bewertungsmaßstäbe und -prozeduren* ebenso wahrscheinlich.
- Solange der Extraktivismus personenbezogener Daten und deren Verarbeitung in Blackbox-Algorithmen den Kern solcher Systeme bilden, werden sich wahrscheinlich regelmäßig *Fragen des Datenschutzes* stellen. Gerade für Betriebsräte und Gewerkschaften ist dabei relevant zu wissen, dass datenschutzrechtliche Vergehen auf spezifische Weise bearbeitet werden können, die von der gängigen Gewerkschaftspraxis abweicht. Datenschutzbeauftragte sind im Falle von Problemanzeigen einzelner Personen an Prüffristen gebunden, die zumindest theoretisch ein relativ schnelles Agieren gegen eventuelle Rechtsbrüche möglich machen – ohne dass dafür ein spezifischer Organisationsgrad von Belegschaften oder ein kon-

fliktbereiter Betriebsrat vonnöten sind. Zudem sind die mit der DSGVO verbundenen Bußgeldkataloge womöglich ein probates Mittel um Beschäftigtenmacht zu stärken.

Konkreter auf den Untersuchungsfall Zonar gemünzt, wollen wir abschließend drei Befunde unserer Studie noch einmal explizit herausstellen, nämlich erstens zur Herstellung und Legitimierung betrieblicher Ungleichheit, zweitens zu Zonars betriebswirtschaftlicher Funktionalität und schließlich drittens zur Legalität des Systems und zum Datenschutz als arbeitspolitisches Konfliktfeld.

### **Herstellung und Legitimierung betrieblicher Ungleichheit**

Erstens lässt sich Zonar, unserer Ansicht nach, am besten als ein *sozio-technisches System zur Herstellung und Legitimierung betrieblicher Ungleichheit* beschreiben. Durch die aufwendige und äußerst umfassende Datengenerierung durch das System wird es möglich, eine zahlenbasierte Stratifizierung der Belegschaft in drei Gruppen vorzunehmen und so spezifische Privilegien oder Sanktionen gruppenspezifisch zuzuweisen. Zonar erzeugt damit eine betriebliche Hierarchie, die vorher so nicht bestanden hat. Es ist folglich ein Instrument zur Herstellung betrieblicher Ungleichheit.

Durch Prozesse der Quantifizierung des Sozialen innerhalb des Systems wird dieser Ungleichheit dabei zugleich der Schein der Objektivität verliehen – während es sich tatsächlich, wie oben ausführlich beschrieben, um ein methodisch hochgradig vorstrukturiertes Bewertungssystem handelt, das aufgrund seiner Konstruktion gar keine anderen Ergebnisse produzieren kann, als jene, die ihm von Managementseite vorab zugeordnet sind. Darüber hinaus verdeckt der horizontale Charakter der sanktionsrelevanten Daten den de facto vorhandenen vertikalen Kern betrieblicher Herrschaft.

### **Paradoxien der Rationalisierung und Lohnrepression**

Zweitens legen unsere Befunde deutliche Zweifel nahe hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Funktionalität von Zonar als Instrument betrieblicher Kontrolle. Das System ist mit hohem Aufwand verbunden und erzeugt zahlreiche nicht intendierte Effekte wie eine Verschlechterung des Betriebsklimas, Stress und psychologische Belastungen auf Seiten der Beschäftigten, Bummelstreiks und andere Praktiken des verdeckten Widerstandes sowie das willentliche Ausscheiden einzelner Arbeitnehmer\_innen aus dem Unternehmen. All dies sind letztlich Faktoren, die der Produktivität der Mitarbeiter\_innen schaden – ganz zu schweigen von dem Umstand, dass Zonar einen

nicht zu vernachlässigenden Teil ihrer Arbeitszeit verschlingt und sich dagegen die daraus resultierenden Erträge des Systems, im Sinne von Effizienzgewinnen, kaum messen lassen.

Unserer Einschätzung nach scheitert Zonar daher aller Wahrscheinlichkeit nach als effizienzsteigerndes betriebliches Kontrollinstrument. Es funktioniert dagegen als Instrument der Lohnrepression und damit der Kostensenkung. Ob damit die mit der Konstruktion des Systems eigentlich intendierten Ziele erreicht werden, können wir nicht wissen.

### **Datenschutz als arbeitspolitisches Konfliktfeld**

Drittens legen unsere Befunde offensichtliche Zweifel an der Legalität des Systems nahe, insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Datenschutzes. So führt uns unsere Studie am Ende in ein immer wichtiger werdendes Feld der Arbeitspolitik. Denn mit dem Voranschreiten der Digitalisierung der Arbeit laufen in ganz unterschiedlichen Bereichen datenintensive Prozesse ab. Wo, wie im Falle von Strategien des algorithmischen Managements, vornehmlich personenbezogene Daten verarbeitet werden, dürften wir es in den nächsten Jahren verstärkt mit ähnlichen datenschutzrechtlichen Fragen zu tun haben, wie sie der Fall Zonar aufwirft.

Angesichts unserer eigenen Erfahrungen bei der Suche nach kompetenten Ansprechpartner\_innen zum Thema Datenschutz und Arbeitsrecht im Rahmen der vorliegenden Studie, schließen wir mit einer nachdrücklichen Ermunterung, sich im gewerkschaftlichen Umfeld dieser neuen Arena arbeitspolitischer Konflikte noch wesentlich stärker zu widmen als bisher.

# LITERATUR

---

**Banzhaf, Günter (2002):** Philosophie der Verantwortung – Entwürfe, Entwicklungen, Perspektiven. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter.

**Braverman, Harry (1974):** Labor and monopoly capital – The degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press.

**Bröckling, Ulrich (2003):** Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360-Feedback. In: Honneth, Axel/Saar, Martin (Hrsg.), Michel Foucault. Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 77–93.

**Das, Tarun K./Teng, Bing-Sheng (1998):** Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. In: Academy of Management Review 23, S. 491–512.

**Day, George S. (1971):** Attitude change, media and word of mouth. In: Journal of Advertising Research 11, H. 6, S. 31–40.

**Diekmann, Andreas (2008):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Dörre, Klaus (2015):** Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Itermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden: Nomos, S. 270–285.

**Fleener, John W./Prince, Jeffrey M. (1997):** Using 360-degree feedback in organizations. Greensboro, North Carolina (US): Center for Creative Leadership.

**Flick, Uwe (Hrsg.) (2006):** Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Furnham, Adrian/Boo, Hua Chu (2011):** A literature review of the anchoring effect. In: The Journal of Socio-Economics 40, H. 1, S. 35–42.

**Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2017):** Trendreport Betriebs-ratswahlen 2014. Study Band 350. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, online unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf) (Abruf am 25.07.2019).

**Hinck, Gunnar (2014):** Führungskraft führt SE-Betriebsrat. In: Magazin Mitbestimmung, H. 12/2014, S. 39, online unter [https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/52465\\_52486.htm](https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/52465_52486.htm) (Abruf am 25.07.2019).

**Kahneman, Daniel/Krueger, Alan B./Schkade, David/Schwarz, Norbert/Stone, Arthur A. (2006):** Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. In: Science 312, S. 1908–1910.

**Kantor, Jodi/Streitfeld, David (2015):** Inside Amazon – Wrestling big ideas in a bruising workplace. In: The New York Times, 15. August 2015, online unter <https://nyti.ms/2k1fqIS> (Abruf am 25.07.2019).

**Kelton, Kari/Fleischmann, Kenneth R./Wallace, William A. (2008):** Trust in digital information. In: Journal of the American Society for Information Science and Technology, 59, S. 363–374.

**Kolf, Florian/Scheuer Stephan (2019):** „Zalando ist ein Übernahmekandidat“ – Marcel Münch spricht über Alibabas Europa-Plan. In: Handelsblatt, 02. Januar 2019, online unter <https://www.handelsblatt.com/23820014.html> (Abruf am 25.07.2019).

**Köstler, Roland/Pütz, Lasse (2017):** SE-Datenblatt. Fakten zur Europäische Aktiengesellschaft – Stand 31.12.2017. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, online unter [https://www.boeckler.de/pdf/pb\\_mitbestimmung\\_se\\_2017\\_6.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pb_mitbestimmung_se_2017_6.pdf) (Abruf am 25.07.2019).

- Luhmann, Niklas (1969/2001):** Legitimation durch Verfahren. 6. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mau, Steffen (2017):** Das metrische Wir – Über die Quantifizierung des Sozialen. Berlin: Suhrkamp.
- Mayring, Philipp (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., aktualisierte Auflage, Weinheim: Beltz Deutscher Studien Verlag.
- Moore, Don A./Logg, Jennifer M./Minson, Julia A. (2019):** Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, S. 90–103.
- Schaupp, Simon/Staab, Philipp (2018):** Rekursivität und Horizontalisierung – Das kommerzielle Internet als Vorbild digitalisierter Arbeit. In: *Arbeits- und Industriosozologische Studien* 11, H. 2, S. 294–307.
- Smith, Patricia Cain/Kendall, Lorne M. (1963):** Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. In: *Journal of Applied Psychology* 47, H. 2, S. 149–155.
- Staab, Philipp (2014):** Macht und Herrschaft in der Servicewelt. Hamburg: Verlag des Hamburger Instituts für Sozialforschung.
- Staab, Philipp (2016):** Falsche Versprechen – Wachstum im digitalen Kapitalismus. Hamburg: Verlag des Hamburger Instituts für Sozialforschung.
- Statista (2018). Umsatz von Zalando in den Jahren 2009 bis 2017 (in Millionen Euro),** <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247692/umfrage/umsatzentwicklung-von-zalando> (Abruf am 28.12.2018).
- Tsuang, Ming T./Tohen, Mauricio (Hrsg.) (2002):** Textbook in psychiatric epidemiology. 2. Auflage, New York: Wiley-Liss.
- Tulving, Endel/Schacter, Daniel L. (1990):** Priming and human memory systems. In: *Science* 247, S. 301–306.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (1974):** Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In: *Science* 185, S. 1124–1131.
- Weber, Max (1922/1980):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß einer verstehenden Soziologie. 5. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Wottawa, Heinrich/Thierau, Heike (2003):** Lehrbuch Evaluation. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Bern: Hans Huber.
- Zalando SE (2017a):** 1st Zonar Check-in / Kurzfassung. Nominierungsfeedback. August 2017, unveröffentlichtes Dokument.
- Zalando SE (2017b):** Annual Report 2016, Berlin, [https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/zalando\\_se\\_annual\\_report\\_2016.pdf](https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/zalando_se_annual_report_2016.pdf) (Abruf am 25.07.2019).
- Zalando SE (2017c):** Zonar 1st edition. Extension of Zonar 1st edition overview. Module 1: Data collection. Februar 2017, unveröffentlichtes Dokument.

## AUTOREN

---

**Sascha-Christopher Geschke**, B.A., geboren 1986, war zwischen 2008 und 2014 Einsatzsanitäter in der internistischen Medizin im Bereich „Barrier Nursing“ (Infektiologie & Onkologie) am Bundeswehrkrankenhaus Berlin. Sein Studium in den Sozialwissenschaften begann er 2014 an der Humboldt-Universität zu Berlin. Parallel zum Studium ist er seit Oktober 2015 Tutor für Statistische Methoden am Lehrbereich Empirische Sozialforschung bei Prof. Dr. Johannes Giesecke und seit September 2016 studentische Hilfskraft der Datengenerierung in der forschungsbasierten Infrastruktureinrichtung „Sozio-oekonomisches Panel“ (SOEP) bei Prof. Dr. Stefan Liebig am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Digitalisierung, Arbeitsmarkt-, Migrations- und Lebenslaufforschung (Fokus: Sozialstruktur und soziale Ungleichheit) und Methoden der empirischen Sozialforschung (quantitativ sowie qualitativ).

**Philipp Staab, Prof. Dr.**, geboren 1983, war zwischen 2008 und 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Hamburger Institut für Sozialforschung (HIS). Nach seiner Promotion leitete er innerhalb der Forschungsgruppe „Zukunftproduktion“ im HIS die Projekte „Der entbundene Bürger“ und „Der digitale Kapitalismus“. Er war von 2016 bis 2017 wissenschaftlicher Mitarbeiter und ist seit 2017 Permanent Fellow am Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA) in Berlin. Zwischen 2017 und 2019 arbeitete er außerdem als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Makrosoziologie der Universität Kassel. Seit Februar 2019 ist er Professor für „Soziologie der Zukunft der Arbeit“ am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Wandel der Arbeitswelt, Wirtschaftssoziologie, Digitalisierung, soziale Sicherung und soziale Ungleichheit.



---

Algorithmische Rating- und Scoringverfahren sind in der Arbeitswelt auf dem Vormarsch. Anhand einer Fallstudie des besonders ambitionierten Kontrollsystems des Internethändlers Zalando beleuchtet die Untersuchung die mit umfassenden betrieblichen Rating- und Scoringsystemen verbundenen arbeitspolitischen Konfliktfelder. Ergebnis: Verschärfte Kontrolle und Konkurrenz innerhalb der Belegschaft schaden dem Betriebsklima; technologische Intransparenz wird zur Legitimierung betrieblicher Ungleichheit eingesetzt; Legalitätsfragen, insbesondere im Bereich des Datenschutzes, bleiben dabei ungeklärt.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN: 978-3-86593-342-3