

Der Aufstieg der Arbeitnehmer- produktivität

In allen Branchen und Einkommensbereichen werden immer mehr Arbeitnehmer erfasst, aufgezeichnet und bewertet. Die Unternehmen sagen, dass sie dadurch an Effizienz und Verantwortlichkeit gewinnen.

Was geht verloren?

Von Jodi Kantor und Arya Sundaram

Produziert von Aliza Aufrichtig und Rumsey Taylor Aug. 14, 2022

Vor ein paar Jahren nahm Carol Kraemer, eine langjährige Finanzmanagerin, eine neue Stelle an. Ihr Titel, Senior Vice President, war beeindruckend. Die Vergütung war hervorragend: 200 Dollar pro Stunde.

Doch ihre ersten Gehaltsschecks erschienen ihr niedrig. Ihr neuer Arbeitgeber, der eine umfangreiche Überwachungssoftware für seine Fernarbeitskräfte einsetzte, bezahlte sie nur für die Minuten, in denen das System aktive Arbeit feststellte. Schlimmer noch, Frau Kraemer stellte fest, dass die Software ihre Arbeit nicht annähernd erfasste. Offline-Arbeit - das Lösen von Matheaufgaben auf Papier, das Lesen von Ausdrucken, das Nachdenken - wurde nicht erfasst und musste als "manuelle Zeit" genehmigt werden. Bei der Verwaltung der Finanzen der Organisation beaufsichtigte Frau Kraemer mehr als ein Dutzend Mitarbeiter, aber die Betreuung dieser Mitarbeiter hinterließ nicht immer einen digitalen Eindruck. Wenn sie vergaß, ihren Zeiterfasser einzuschalten, musste sie Einspruch erheben, um überhaupt bezahlt zu werden.

"Man sollte eigentlich ein vertrauenswürdiges Mitglied seines Teams sein, aber es gab nie das Vertrauen, dass man für das Team arbeitet", sagte sie.

Seit den Anfängen der modernen Büros haben die Arbeitnehmer ihre Handlungen durch das Beobachten der Uhr orchestriert. Jetzt beobachtet die Uhr mehr und mehr sie selbst.

In weniger gut bezahlten Berufen ist die Überwachung bereits allgegenwärtig: nicht nur bei Amazon, wo die sekundengenauen Messungen berücksichtigt wurden, sondern auch bei Kroger-

Kassiererinnen, UPS-Fahrern und Millionen von anderen. Laut einer Untersuchung der New York Times verfolgen acht der zehn größten privaten Arbeitgeber in den USA die Produktivitätskennzahlen einzelner Arbeitnehmer, viele davon in Echtzeit.

Jetzt breitet sich die digitale Produktivitätsüberwachung auch unter Angestellten und in Positionen aus, die einen Hochschulabschluss erfordern. Viele Angestellte, ob sie nun persönlich oder aus der Ferne arbeiten, werden von Trackern, Scores, "Leerlauf"-Buttons oder einfach nur stillen, sich ständig ansammelnden Aufzeichnungen erfasst. Pausen können zu Strafen führen, von Gehaltseinbußen bis zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Einige Radiologen sehen Scoreboards, die ihre "Inaktivitäts"-Zeiten anzeigen und wie ihre Produktivität im Vergleich zu der ihrer Kollegen abschneidet. Bei Unternehmen wie J.P. Morgan ist es inzwischen Routine, zu verfolgen, wie die Mitarbeiter ihren Tag verbringen - vom Telefonieren bis zum Verfassen von E-Mails. In Großbritannien hat die Barclays Bank aufdringliche Mitteilungen an die Mitarbeiter wie "Gestern nicht genug Zeit in der Zone" abgeschafft, nachdem sie für Aufruhr gesorgt hatten. Bei der UnitedHealth Group kann sich eine geringe Tastaturaktivität auf die Vergütung auswirken und Boni schmälern. Auch Staatsbedienstete werden überwacht: Im Juni teilte die New Yorker Verkehrsbehörde Ingenieuren und anderen Angestellten mit, dass sie einen Tag pro Woche aus der Ferne arbeiten können, wenn sie sich mit einer Vollzeitüberwachung ihrer Produktivität einverstanden erklären.

Architekten, Hochschulverwalter, Ärzte, Pflegeheimangestellte und Anwälte berichteten von einer zunehmenden elektronischen Überwachung jeder Minute ihres Arbeitstages. Sie wiederholten die Beschwerden, die Arbeitnehmer in vielen schlechter bezahlten Positionen seit Jahren vorbringen: dass ihre Arbeit unerbittlich ist, dass sie keine Kontrolle haben - und in einigen Fällen, dass sie nicht einmal genug Zeit haben, um auf die Toilette zu gehen. In Interviews und in Hunderten von schriftlichen Eingaben an die Times beschrieben Angestellte, dass sie überwacht werden, als "demoralisierend", "demütigend" und "giftig". Mikromanagement wird zum Standard, sagten sie.

Doch die dringlichste Beschwerde, die sich über alle Branchen und Einkommensschichten erstreckt, lautet, dass die neuen Uhren der Arbeitswelt einfach falsch sind: unfähig, Offline-Aktivitäten zu erfassen, unzuverlässig bei der Bewertung schwer zu quantifizierender Aufgaben und anfällig dafür, die Arbeit selbst zu untergraben.

Sozialarbeiter von UnitedHealth wurden wegen mangelnder Tastaturaktivität als untätig eingestuft, während sie Patienten in Drogenbehandlungseinrichtungen berieten, so ein



Frau Polneys

Tastaturaktivitäten wurden genau überwacht, als sie für eine Abteilung der UnitedHealth Group arbeitete. Manchmal sammelte sie "Leerlaufzeit" an, während sie Fälle mit Kollegen besprach, was ihre Chancen auf Boni und Beförderungen beeinträchtigte.
Christie Hemm Klok für die New York Times

ehemaliger Vorgesetzter. Kassiererinnen in Lebensmittelgeschäften sagten, der Druck, Artikel schnell zu scannen, beeinträchtigt den Kundenservice und mache es schwieriger, geduldig mit älteren Käufern umzugehen, die sich langsam bewegen. Frau Kraemer, die leitende Angestellte, sagte, dass sie manchmal zu "sinnlosen Tätigkeiten" gegriffen habe, um Klicks zu sammeln.

"Wir befinden uns im Zeitalter der Messung, aber wir wissen nicht, was wir messen sollen", sagte Ryan Fuller, ehemaliger Vizepräsident für Workplace Intelligence bei Microsoft.

Sogar in der Sterbebegleitung werden die Messwerte eingesetzt. Die Pfarrerin Margo Richardson aus Minneapolis wurde Hospizseelsorgerin, um Patienten bei der Bewältigung tiefgreifender Fragen zu helfen. "Dies ist die große Prüfung für jeden: Wie werde ich meinem eigenen Tod begegnen?", sagte sie.

Doch vor zwei Jahren begann ihr Arbeitgeber, von den Seelsorgern zu verlangen, dass sie mehr so genannte "Produktivitätspunkte" sammeln. Ein Besuch bei einem Sterbenden: nur ein Punkt. Die Teilnahme an einer Beerdigung: eindreiviertel Punkte. Ein Telefonanruf bei trauernden Angehörigen: ein Viertel Punkt.

In dem Maße, wie sich diese Praktiken ausbreiten, wächst auch der Widerstand gegen das, was Arbeitnehmervertreter als eine der bedeutendsten Ausweitungen der Macht der Arbeitgeber seit Generationen bezeichnen. In TikTok-Videos werden Tipps gegeben, wie man die Systeme austricksen kann, u. a. mit einem "Mauswackler", einem Gerät, das den Anschein von Aktivität erweckt. (Ein beliebtes Modell heißt Liberty.) Einige der am stärksten überwachten Arbeitnehmer des Landes sind zu den widerspenstigsten geworden - Lagerarbeiter, die versuchen, sich gewerkschaftlich zu organisieren, LKW-Fahrer, die Protestkonvois bilden.

Doch viele Arbeitgeber und die Hersteller der Ortungstechnologie sind der Meinung, dass die Praxis wertvoll - und vielleicht unvermeidlich - geworden ist, auch wenn die Details noch verfeinert werden müssen.

Das Tracking, so sagen sie, ermöglicht es ihnen, mit neuer Klarheit, Fairness und Einsicht zu arbeiten. Untätige Arbeitnehmer können aussortiert werden. Fleißige Mitarbeiter können belohnt werden. "Es ist eine Möglichkeit, sich wirklich nur auf die Ergebnisse zu konzentrieren" und nicht auf Eindrücke, sagte Marisa Goldenberg, die eine Abteilung des Unternehmens leitete, in dem Frau Kraemer tätig war, und sagte, sie setze die Instrumente in Maßen ein.



Die Pfarrerin Margo Richardson
Hospizseelsorgerin
Jeden Morgen mussten Frau Richardson und ihre Kollegen hochrechnen, wie viele "Produktivitätspunkte" sie während des Arbeitstages sammeln würden. Doch der Tod entzieht sich der Planung.
Tamir Kalifa für die New York Times

Einige Arbeitgeber gehen einen Kompromiss ein: "Wenn wir es aufgeben, unsere Mitarbeiter wieder ins Büro zu bringen, werden wir auch nicht auf das Produktivitätsmanagement verzichten", sagte Paul Wartenberg, der Überwachungssysteme für Kunden wie Buchhaltungsfirmen und Krankenhäuser installiert.

Aber auch die Arbeitsplätze vor Ort haben sich die Tools zu eigen gemacht. Tommy Weir, dessen Unternehmen Enable Gruppenproduktivitätswerte für Fortune-500-Unternehmen bereitstellt, möchte die individuellen Werte schließlich zur Anpassung der Vergütung nutzen. "Die eigentliche Frage", so Weir, "ist, welche Unternehmen sie nutzen werden und wann, und welche Unternehmen irrelevant werden.

Mit der Kamera eingefangen

MS. KRAEMER, die Finanzmanagerin, dachte, sie hätte schon alles gesehen. Noch Jahre nach ihrer Arbeit bei Enron, dem Energieriesen, der sich in eine Firmenpleite verwandelt hatte, trafen sie und ihre ehemaligen Kollegen sich, um sich an das zu erinnern, was sie durchgemacht hatten. Aber so etwas wie die Praktiken von ESW Capital, einer in Texas ansässigen Gruppe von Unternehmenssoftwarefirmen, war ihr noch nie begegnet.

Sie und ihre Kollegen konnten ihre Tracker ausschalten und jederzeit Pausen einlegen, solange sie die 40 Stunden pro Woche erreichten, die das Unternehmen in 10-Minuten-Abschnitten aufzeichnete. In jedem dieser Intervalle machten die Kameras zu einem für sie unvorhersehbaren Zeitpunkt Aufnahmen von ihren Gesichtern und Bildschirmen und erstellten Zeitnachweise, um zu überprüfen, ob sie arbeiteten. Einige Vorgesetzte erlaubten ein paar "schlechte" Zeitkarten - die Unterbrechungen oder keine digitalen Aktivitäten zeigten -, wie Interviews mit zwei Dutzend derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitern ergaben. Darüber hinaus konnte jeder Schnappschuss, bei dem sie eine Pause gemacht hatten oder kurz weggegangen waren, sie 10 Minuten Lohn kosten. Manchmal wurden diese Karten abgelehnt; manchmal reichten die Arbeitnehmer, die die Regeln kannten, sie gar nicht erst ein.

Solange der Tracker eingeschaltet war, "konnte man sich diese Momente auf der Toilette oder beim Kaffee nicht aussuchen - man musste einfach improvisieren", sagte sie.

Obwohl Frau Kraemer es nicht wusste, war diese Software mit einem Gefühl der Verheißung über die Zukunft des Arbeitsplatzes entwickelt worden.



Matthew Phillip

Werbetexter

Matthew Phillip verlor eine freiberufliche Tätigkeit, nachdem er sich geweigert hatte, Time Doctor zu installieren, eine Software, die Screenshots seiner Arbeit anfertigte. Er sagte, er fände es aufdringlich - und potenziell irreführend, da er oft auf Papier arbeitet.

Sarah Blesener für die New York Times

Sie war Teil eines kühnen Plans zur Rationalisierung und "Neudefinition der Art und Weise, wie Menschen arbeiten", wie es einer der Erfinder ausdrückte. Sie waren der Meinung, dass Büroumgebungen mit unnötigen Unterbrechungen verstopft waren und durch die geografische Lage daran gehindert wurden, die besten Talente weltweit einzustellen. Smartphones und ihr ständiges Piepen stellten eine wachsende Bedrohung für die Konzentration dar.

Wenn die Technologie die Produktivität optimieren könnte, würden alle davon profitieren, sagten die Führungskräfte. Das Unternehmen würde mehr erreichen. Die Mitarbeiter würden bessere Leistungen erbringen und sich dann abmelden, um ihr Leben zu leben.

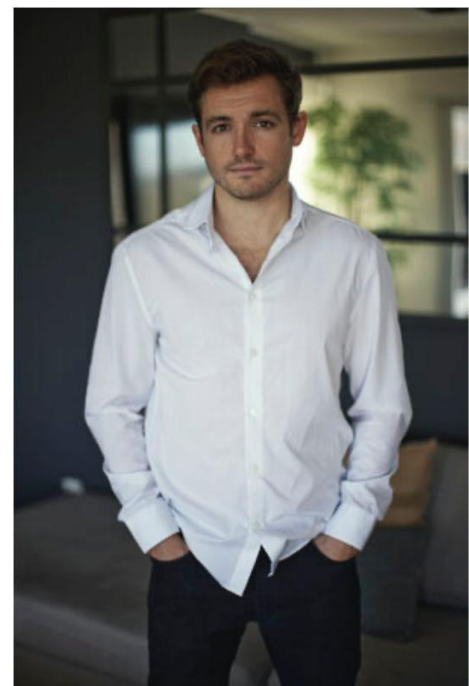
Um diese Vision zu verwirklichen, setzte ESW eine 2014 gegründete Firma namens Crossover ein, um Mitarbeiter einzustellen und zu verwalten. Die Löhne waren hoch, die Sozialleistungen spärlich: Nahezu alle Mitarbeiter würden als Auftragnehmer arbeiten und ihre eigenen Computer benutzen. Die Führungskräfte passten einen bestehenden Tracker an WorkSmart an, die Software, die Frau Kraemer und andere unter eine Kuppel aus elektronischer Überwachung stellte.

Das System fand viele Anhänger, denn die Produktivitätssteigerungen waren bemerkenswert. Faulenzen wurde abgeschafft. In Interviews schilderten ehemalige Vorgesetzte, dass sie nun fast wie Röntgenstrahlen sehen konnten, was die Mitarbeiter neben der Arbeit taten: Sie sahen sich Pornos an, spielten Videospiele, benutzten Bots, um das Tippen zu imitieren, betrügen Crossover, indem sie für andere Unternehmen programmierten, und vergaben ihre Aufgaben an unterbezahlte Mitarbeiter.

Andere Mitarbeiter, so sagten sie, wurden effizienter. "Sobald man diese Metriken, diese Erkenntnisse sieht, ändert sich etwas: Man erkennt, wie viel Zeit man mit Nichtstun oder Multitasking vergeudet, ohne etwas zu erreichen", sagte Federico Mazzoli, einer der Mitbegründer von WorkSmart. Einige Arbeitnehmer in Übersee sagten, dass die Eingriffe die US-Gehälter wert waren, die es ihnen ermöglichten, Häuser zu kaufen oder Unternehmen zu gründen.

Doch wie viele ihrer Kollegen stellte auch Frau Kraemer fest, dass WorkSmart die Vorstellungen, die sie für selbstverständlich gehalten hatte, auf den Kopf stellte: dass sie zu Hause mehr Freiheiten hätte als in einem Büro; dass ihr MBA und ihre Erfahrung ihr mehr Mitspracherecht bei der Gestaltung ihrer Zeit verschafft hätten.

Die Arbeitstage wurden für sie und andere immer länger, zum Teil, weil die Offline-Arbeit nicht zählte, aber auch,



Herr Mazzoli

war an der Entwicklung einer Software beteiligt, mit der Angestellte überwacht und nur für die Minuten bezahlt wurden, in denen sie aktiv arbeiteten. Später stellte er die Genauigkeit seiner Entwicklung in Frage und bezeichnete sie als gefährlich.

Tali Kimelman für die New York Times

weil es fast unmöglich war, online mit ungebrochener Konzentration zu arbeiten. Sich Zeit zu nehmen, um nachzudenken oder mit Kollegen zu scherzen, erwies sich als notwendig, um ihre Arbeit zu erledigen und den Tag zu überstehen, selbst wenn diese Momente unbezahlt blieben.

"Man muss 55 oder 60 Stunden vor dem Computer sitzen, im Arbeitsmodus, nur damit die 40 Stunden gezählt und bezahlt werden", sagte Frau Kraemer. Obwohl WorkSmart Zahlungsanträge für Offline-Arbeit zuließ, sagten die Mitarbeiter, dass die Manager sie nicht immer ermutigten. (Führungskräfte von ESW und Crossover antworteten nicht auf wiederholte Bitten um Kommentare, einschließlich schriftlicher Fragen, ob diese Praktiken inzwischen aktualisiert wurden. Crossover verteidigt jedoch seine Praktiken auf seiner



Terrence Wise
Schichtleiter

Als Herr Wise in einem McDonald's in Kansas City arbeitete, wurden die Stationen genau überwacht, und die Mitarbeiter fürchteten, bei "Rot" zu gehen oder nicht schnell genug zu sein. Chase Castor für die New York Times

Website und sagt, dass sein "Fitbit" der Produktivität Motivation, Verantwortlichkeit und "entfernte Freiheiten" fördert).

Zwei Jahre nachdem er an der Entwicklung von WorkSmart mitgewirkt hatte, begann Herr Mazzoli, es zu benutzen. Er wurde von Ängsten überflutet und zweifelte an der Genauigkeit des Systems. "An manchen Tagen bewegte man den Cursor einfach nur so herum", sagte er. Er kam zu dem Schluss, dass das Programm zwar leistungsstark, aber auch gefährlich war. (Er verließ das Unternehmen ein Jahr später.)

Der Ruf von Crossover als Arbeitgeber begann zu sinken, und in Online-Bewertungen wurde davor gewarnt, dort zu arbeiten. Das Unternehmen hörte so viele Beschwerden über die Kamera, die auf jeden Arbeiter gerichtet war, dass es diese als Standardfunktion entfernte, so Herr Mazzoli. Frau Kraemer verließ ESW und verklagte Crossover auf unbezahlten Lohn für Arbeit, die das System nicht erfasst hatte. Der Fall wurde zu einem Betrag beigelegt, über den sie keine Auskunft geben darf.

Die Erfinder von WorkSmart hatten jedoch eine Idee aufgegriffen, die sich immer mehr durchsetzte. Die Personalabteilung, die früher auf eher subjektive Beurteilungen angewiesen war, entwickelte sich immer mehr zu einem analytischen Unternehmen. Arbeitgeber waren schon immer bestrebt, das Beste aus ihren Mitarbeitern herauszuholen, und in einigen Bereichen wurden schon seit langem die abrechenbaren Kundenstunden erfasst, aber das

hier war anders. "Die seit Jahren vorhergesagte Revolution der Personaldaten ist endlich da", heißt es in einem Deloitte-Bericht von 2018.

Softwarehersteller konkurrierten um die Bereitstellung von Mitarbeiterbewertungen, App-Aktivitätsberichten und farbcodierten Diagrammen, die zeigten, wer was tat. Selbst Software, die nicht für die Produktivitätsüberwachung entwickelt wurde, trug dazu bei. Microsoft Teams, das 2017 eingeführt und von Hunderten von Millionen Menschen genutzt wurde, zeigte an, welche Nutzer "aktiv" (grüner Punkt) oder "abwesend" (gelb) waren. Salesforce, das führende Programm für Marketing, Vertrieb und Kundenservice, protokollierte gesendete E-Mails und Telefonate mit Kunden. In Finanzunternehmen lieferte Überwachungssoftware, die aus Compliance-Gründen eingerichtet wurde, auch Erkenntnisse darüber, wie Mitarbeiter ihre Zeit verbrachten.

Upwork, ein Marktplatz für Freiberufler, der inzwischen von Podcast-Produzenten, Buchhaltern und Hunderttausenden anderen Fachkräften genutzt wird, bot eine Zeiterfassungsfunktion ähnlich der von WorkSmart an, die während jedes zehnjminütigen Abrechnungsfensters Screenshots anfertigte. (Das ist kein Zufall: Der Tracker, der WorkSmart inspiriert hat, ist jetzt Teil von Upwork.) Freiberufler konnten versuchen, Screenshots, die Momente der Inaktivität zeigten, zu erklären, aber wie bei WorkSmart sagten einige, dass sie nur die makellosen Bilder einreichen und somit auf die Bezahlung eines Teils ihrer Arbeit verzichteten.

Der Ausbruch der Pandemie, der die Unternehmen dazu veranlasste, ihre Mitarbeiter zu Hause zu überwachen, beschleunigte einen Wandel, der bereits im Gange war. Je mehr Arbeitgeber die Tools einsetzten, desto mehr Arbeitnehmer teilten die Erfahrung von Frau Kraemer: Die Software erschütterte die Grundlagen von Zeit und Vertrauen in ihrem Arbeitsleben.

Im Frühjahr 2020 schloss Patrick Baratta sein Studium an der University of Virginia ab und begann, per Fernzugriff für

AlphaBrook zu arbeiten, einem Unternehmen, das Forschungsarbeiten zu staatlichen Aufträgen durchführt. Schon bald begann

das Unternehmen, die Produktivität seiner Mitarbeiter mit einem Programm namens Monitask zu messen, wie Herr Baratta und mehrere ehemalige Kollegen berichteten.



Dora Potts
Editor in Chief

Frau Potts sagte, sie sei für die Screenshots, die Upwork, ein Marktplatz für Freiberufler, in zufälligen Abständen während ihrer Arbeit für einen Prüfungsvorbereitungsdienst anfertigte. "So bleibt man ehrlich", sagte sie.

Jenn Ackerman für die New York Times



Patrick Baratta
Research Analyst

Mr. Baratta, der vor kurzem seinen College-Abschluss gemacht hatte, stellte fest, dass seine Computernutzung so genau verfolgt wurde, dass sich die Manager nach einem Zeitraum erkundigten, in dem er auf der Toilette gewesen war.

Hilary Swift für die New York Times

Einmal, so sagte er, fragte ein Manager, warum seine Punktzahl während einer bestimmten 10-Minuten-Periode gesunken sei. "Manchmal muss ich auf die Toilette gehen", antwortete er. (Matthew Hastings, Gründer und Geschäftsführer von AlphaBrook, sagte, das Unternehmen würde "niemals einen Mitarbeiter wegen nur 10 Minuten seiner Zeit bewerten"). In Interviews und schriftlichen Stellungnahmen an die Times sagten Arbeitnehmer aus den verschiedensten Berufen - pharmazeutische Assistenten, Versicherungsvertreter, Angestellte von E-Commerce-Unternehmen - ebenfalls, dass der Produktivitätsdruoblemen mit Toilettenpausen geführt habe.

Einige Unternehmen, die während des Stillstands von Covid-19 Überwachungsinstrumente eingeführt hatten, behielten diese auch nach ihrer persönlichen Rückkehr an den Arbeitsplatz bei. Die CoStar Group, ein in Washington ansässiges Unternehmen für Immobiliendaten, bei dem ein Freund von Herrn Baratta einen Job angenommen hatte, führte weiterhin genaue Aufzeichnungen darüber, wie die Mitarbeiter ihre Zeit verbringen. (Ein Bericht, der von der Times eingesehen wurde, enthielt über 20 Einträge in einer einzigen Stunde des Tages eines Mitarbeiters.) CoStar sagte, dass diese Zahlen nicht als eigenständige Instrumente verwendet würden und dass eine bessere Messung die monatlichen Ranglisten der individuellen Mitarbeiterleistung sei, die auf Bildschirmen im Büro angezeigt würden.

Größere, etabliertere Unternehmen ergreifen ähnliche Maßnahmen. Die UnitedHealth Group beschäftigt 350.000 Mitarbeiter, steht weit oben auf der Fortune-500-Liste und erzielt einen Jahresumsatz von Hunderten von Milliarden Dollar. Das Unternehmen verfügt auch über strenge Systeme zur Messung der "Leerlaufzeit", die nach Ansicht einiger Mitarbeiter äußerst mangelhaft sind.

Jessica Hornig, eine Sozialarbeiterin aus Rhode Island, die zwei Dutzend andere Sozialarbeiter und Therapeuten von UnitedHealthcare beaufsichtigt, die Patienten mit Drogensucht und anderen ernsten Problemen betreuen, sagte, dass ihre Laptops sie als "untätig" markierten, wenn sie länger als eine kurze Zeit keine Tastaturaktivitäten ausführten. Bei sensiblen Gesprächen mit Patienten und Besuchen in Drogenbehandlungseinrichtungen wurden sie als untätig eingestuft.

"Das hat buchstäblich die Moral zerstört", sagte Frau Hornig. "Es fiel mir wirklich schwer, all meinen Teammitgliedern, Klinikern mit Master-Abschluss, zu erklären, warum wir ihre Tastenanschläge zählten.

In den letzten Jahren, so Frau Hornig, sind die Ergebnisse noch folgenreicher geworden: Bei den Leistungsbewertungen wurden die Sozialarbeiter mit 1 bis 5 bewertet, je nachdem, wie viel Zeit sie mit der digitalen Welt verbracht hatten - Zahlen, die sich auf die Vergütung auswirkten. Frau Hornig sagte, dass ihr Team jede Woche Stunden damit verbrachte, alternative Datensätze



Ritu Chaturvedi
Vize-präsidentin der Marketingabteilung, sagte, dass sie sich von der intensiven Überwachung, einschließlich der Screenshots, die den ganzen Tag über gemacht wurden, nicht beeindrucken ließ. "Es gibt Menschen, die ehrlich sind, und solche, die es nicht sind, und es gibt keine Möglichkeit, den Unterschied festzustellen", sagte sie.
Adriana Zehbrauskas für The New York Times

zusammenzustellen, aber Schwierigkeiten hatte, damit Schritt zu halten, ohne Kernbereiche ihrer Arbeit zu gefährden.

Andere Mitarbeiter von UnitedHealth beschrieben ähnliche Probleme. Für Linda Eusebi, die von ihrem Haus in Garden Grove, Kalifornien, aus Versicherungsbriefe bearbeitet, ist die Vergütung an die "Leerlaufzeit" gebunden. Am Ende des Arbeitstages, wenn ihr vom Unternehmen zur Verfügung gestellter Computer heruntergefahren wird, bleibt er manchmal die ganze Nacht im "Idle"-Modus stecken, was ihre Zahlen verfälscht. (Sie sagte, dass ihre Vorgesetzten, die von den Problemen wussten, aber nicht in der Lage waren, sie zu beheben, sie und andere daran erinnerten, ihre Mäuse während Besprechungen und Schulungen zu bewegen).

Isaac Sorensen, ein Sprecher von Optum, einer Abteilung der UnitedHealth Group, bestätigte, dass das Unternehmen Mitarbeiter überwachte, lehnte es jedoch ab, zu sagen, wie viele, und sagte, es berücksichtige mehrere Faktoren bei der Bewertung. "Wir wissen, dass es keinen einzigen Maßstab gibt, um die Produktivität eines Teams oder die Leistung eines Einzelnen vollständig zu bewerten", sagte er.

Frustrierten Arbeitnehmern oder Unternehmen, die sich fragen, was sie ihren Mitarbeitern mitteilen sollen oder wie sie die Messgrößen bei Gehalts- oder Entlassungsentscheidungen einsetzen sollen, bietet das Gesetz nur wenig Orientierung. In vielen Bundesstaaten haben Arbeitgeber "freie Hand, wie sie diese Technologien zur Überwachung von Arbeitnehmern einsetzen", so Ifeoma Ajunwa, Juraprofessorin an der Universität von North Carolina.

Viele der heutigen Arbeitsplatzvorschriften, einschließlich des Fair Labor Standards Act von 1938, wurden verfasst, lange bevor "Bottom Performer"-Anzeigen am Armaturenbrett denkbar waren. Ein New Yorker Gesetz, das in diesem Frühjahr in Kraft getreten ist, verlangt von den Arbeitgebern, dass sie die Art der gesammelten Informationen offenlegen. Die Bemühungen, in Kalifornien eine ähnliche Vorschrift zu erlassen, scheiterten jedoch am Widerstand von Wirtschaftsverbänden.

"Die Technologie wächst und verbessert sich einfach so schnell", sagte Brian Kropp, Forschungsleiter für den Bereich Personalwesen bei Gartner. "Sie entwickelt sich schneller, als den Arbeitnehmern bewusst ist, und sehr viel schneller, als die Regierung sie regulieren kann. Laut Jason Corsello, einem Risikokapitalgeber, sind die Investitionen in neue Arbeitsplatztechnologien in die Höhe geschneit. Er bezeichnete "Performance Management" als eine der am schnellsten wachsenden Kategorien, mit einer Verachtfachung der Finanzmittel in den letzten fünf Jahren.

Doch der Marsch in Richtung einer immer strengeren Überwachung stößt auch an Grenzen. Einige Unternehmen haben den Ansatz gänzlich abgelehnt, und Anfang dieses Jahres hat Amazon die bekannteste und am meisten kritisierte Produktivitätskennzahl am amerikanischen Arbeitsplatz stillschweigend zurückgenommen.

Jahrelang erfasste Amazons "Time off Task"-Politik jede Pause der Lagerarbeiter und führte dazu, dass hoch gelobte Mitarbeiter nach einem schlechten Tag entlassen wurden. Angesichts der laufenden gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen auf Staten Island und der neuen kalifornischen Vorschriften zu den Lagerkennzahlen hat Amazon seine Regeln

neu formuliert. Das Unternehmen berechnet immer noch die "Rate" oder das Tempo jedes Arbeiters. Aber der Begriff "aufgabenfremde Zeit" wurde abgeschafft, so Kelly Nantel, eine Sprecherin, und die Manager wurden angewiesen, nur noch "Leerlaufzeiten" von mehr als 15 Minuten zu berücksichtigen. Die aktualisierten Regeln, so Nantel, sollen anerkennen, dass Mitarbeiter sich möglicherweise mit einem Kollegen beraten oder ein paar zusätzliche Minuten auf der Toilette verbringen müssen - mit anderen Worten, sie sollen das natürliche Verhalten und den Rhythmus der Menschen besser berücksichtigen.

Seelsorge im Vorbeifahren

IM ERSTEN MONAT, nachdem sie sich der Gruppe der Hospizseelsorger in Minnesota angeschlossen hatte, wurde die Pfarrerin Heather Thonvold zu fünf Potlucks eingeladen. Um den ständigen Kummer der Arbeit zu ertragen, kümmerten sich die mehr als ein Dutzend



Sara Cooksey
Operations Associate

Sara Cooksey sehnt sich nach einer besseren Überwachung, weil sie den Verdacht hat, dass ein Kollege in ihrem Team weit weniger leistet als sie selbst. "Es gibt keine Rechenschaftspflicht, wenn wir von zu Hause aus arbeiten", sagte sie. Eva Marie Uzcategui für die New York Times

Geistlichen umeinander. Manchmal spielte der Kantor der Gruppe Gitarre für seine meist protestantischen Kollegen. Mehrere von ihnen sagten, dass es ihnen Trost gab, ihre Arbeit als Berufung zu betrachten.

Im August 2020 erreichte sie die Produktivitätsrevolution durch eine E-Mail ihres Arbeitgebers, einer gemeinnützigen Organisation namens Allina Health.

"Der Zeitpunkt ist nicht ideal", hieß es in der Nachricht, da das Team bereits durch die Pandemie belastet war. Aber die Arbeitsbelastung schwankte zu stark, und "die nackte Realität an diesem Punkt ist, dass wir nicht länger warten können".

Allina verfolgte bereits die Produktivität, aber nun gab es strengere Verfahren mit höheren Erwartungen. Jeden Morgen teilten die Seelsorger auf einem Arbeitsblatt die Anzahl der "Produktivitätspunkte" mit, die sie voraussichtlich erreichen würden. Jeden Abend würde eine Software berechnen, ob sie ihre Ziele erreicht hatten.

Doch das Sterben entzieht sich der Planung. Die Patienten brachen zusammen, sagten Termine ab, machten ihre letzten Atemzüge. Das brachte die Geistlichen in ein ständiges Dilemma. "Kümmere ich mich um die Patienten, für die es Punkte gibt, oder kümmere ich mich um die Patienten, die wirklich behandelt werden müssen", so Mx. Thonvold formulierte.



Isaac Kohen

Vizepräsident für Forschung und Entwicklung

Das Unternehmen von Isaac Kohen bietet Überwachung aus Gründen der Einhaltung von Vorschriften, aber auch "Live-Montagen" und "aktuelle Schnapsschüsse" von den Bildschirmen der Mitarbeiter.

Scott McIntyre für die New York Times

Bei den Treffen der Seelsorger teilten sie ihre Befürchtungen. Die Art von Aufmerksamkeit und Fürsorge, die sie zu dieser Arbeit veranlasst hatte, könnte ihre Punktzahl beeinträchtigen, sagten sie ihren Vorgesetzten. Die Sterbenden waren oft einsam, und die Schwierigkeiten, während der Pandemie zu reisen, machten sie noch isolierter. Einige stellten Fragen, auf die es keine kurzen Antworten gab, wie "Wie ist es, zu sterben?" sagte Frau Richardson.

"Die gesamte Lebenserfahrung der Menschen kommt ins Spiel", fuhr sie fort. "Man bekommt alles mit: die Tränen, die Wut, die Schuldgefühle".

Manchmal opferten die Seelsorger Punkte, riskierten einen Verweis oder versuchten, sie später nachzuholen. Aber ihre Arbeit hing von der Einhaltung der Standards ab. Daher änderten sie die Zeit, die sie mit den Sterbenden verbrachten, und die Tiefe ihrer Beziehungen zu ihnen, wie einige sagten. Gruppeneinrichtungen wie Pflegeheime waren eine ergiebige Quelle für Hinweise. Einzelne Patienten in Heimen, die im Großraum Minneapolis-St. Paul verstreut liegen, waren es nicht.

"Das wird sich schrecklich anhören", sagte Mx. Thonvold sagte, "aber hin und wieder machte ich so etwas wie 'Seelsorgebesuche'", um Punkte zu sammeln. Wenn ein Patient schlief, "konnte ich einfach mit der Krankenschwester sprechen und sagen: 'Gibt es irgendwelche Bedenken? Das zählte als Besuch, weil ich ihn gesehen hatte.

Aber letzten Sommer kamen Ms. Richardson und Mx. Thonvold zu demselben Schluss: Die Messwerte hinderten sie daran, ihre Berufung zu erfüllen. Sie kündigten.

Die Leiterin der Hospizabteilung von Allina, Lisa Abicht, sagte in einer Erklärung, dass das Unternehmen "sehr stolz auf die qualitativ hochwertige und mitfühlende Hospizpflege" sei, die seine Teams leisten. Seit den Produktivitätsänderungen seien die Ziele und Leistungen der Mitarbeiter transparenter, die Arbeitsbelastung sei ausgewogener und die Werte für die Patientenzufriedenheit" und das nachhaltige Engagement" der Mitarbeiter seien gestiegen.

Das Produktivitätsprojekt sei ein Erfolg gewesen.

Quelle:

<https://www.nytimes.com/interactive/2022/08/14/business/worker-productivity-tracking.html>