

# Exkurs 3

## Arbeitgeber und Gewerkschaften im Vergleich – wie gut sind diese auf Crowdsourcing vorbereitet?

Jan Marco Leimeister

Forschungszentrum für IT-Gestaltung an der Universität Kassel  
Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (IWI HSG)  
JanMarco.Leimeister@unisg.ch

Unser Leben wird immer stärker von digitalen Technologien beeinflusst. Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und unser Leben mit nie gekannter Geschwindigkeit – und damit unter anderem auch die Art, wie wir arbeiten bzw. wie Unternehmen ihre Arbeits- und Leistungserstellungsprozesse organisieren. Das Internet bietet Unternehmen heutzutage die Möglichkeit, Aufgaben über das Internet weltweit zu verteilen und somit auf ein großes Reservoir an Arbeitskräften schnell und gezielt zurückzugreifen. Diese Art der Aufgabenabwicklung bzw. -organisation wird „Crowdsourcing“ genannt und beschreibt im Allgemeinen die Auslagerung von Unternehmensaufgaben auf eine unabhängige Masse von Menschen über das Internet. Die Mitglieder einer Crowd agieren hierbei als Digital Worker bzw. Crowd Worker und übernehmen kollektiv Aufgaben, die typischerweise von den Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens vollzogen werden.

Natürlich gibt es unterschiedliche Spielarten und Ausprägungsformen von Crowdsourcing – in der Forschung unterscheidet man zumeist zwischen „internem“ und „externem“ Crowdsourcing. Während beim „internen“ Crowdsourcing die gesamte unternehmensinterne, u.U. weltweit verteilte Belegschaft die Crowd bildet, ist die Crowd beim „externen“ Crowdsourcing aus beliebigen (auch unternehmensexternen) Individuen zusammengesetzt, die oft in sog. Communities organisiert sind. Beim externen Crowdsourcing bedienen sich Unternehmen zumeist so genannten Crowdsourcing-Intermediären, die selbst eine (aktive) Community – bestehend aus Internetnutzern aus aller Welt – aufbauen und Crowdsourcing betreibenden Unternehmen die Möglichkeit bieten, ihre Aufgaben über eine aufgesetzte Crowdsourcing-Plattform auszulagern.

Der Vorteil, der für Unternehmen durch Crowdsourcing entsteht, ist die Möglichkeit, viele, zum Teil sehr spezialisierte, Arbeitskräfte flexibel, schnell und jederzeit in die Entwicklungsprozesse einzubinden. Nehmen wir zum Beispiel das Testen von Softwareapplikationen: Anstatt das Testen einer entwickelten Applikation nur von wenigen internen Mitarbeitern durchführen zu lassen, können Softwareunternehmen ihre Applikationen von vielen Crowd Workern – die meist freiwillig und mit Freude am Testen mitwirken – in allen Phasen der Entwicklung testen lassen. Dadurch können sich Unternehmen beispielsweise auf ihre Kernkompetenzen (hier bspw. die eigentliche Softwareentwicklung) konzentrieren. Einzelne Studien zeigen auch, dass Crowdsourcing Kostensen-

kungspotenziale haben kann – z.B. durch Ausnutzung von Lohnkostenunterschieden aufgrund der globalen Verteilung von Aufgaben oder durch Einbindung von niedriger qualifizierten Arbeitern, die entsprechend günstiger sind.

Nahezu jede Wertschöpfungsaktivität bzw. -aufgabe, die digital übertragbar ist, kann von der Crowd durchgeführt werden. Dazu muss diese nur konkretisiert, detailliert beschrieben und in kleine (Arbeits-) Einheiten zerlegt werden. Ähnlich den Prinzipien des Taylorismus können so komplexe Arbeitsvorgänge durch Zerlegung und Standardisierung effektiver bearbeitet werden. Die Arbeit bzw. die Aufgabenerfüllung wird dann von den Crowd Workern erbracht und die einzelnen Arbeitsergebnisse werden anschließend zu einer größeren Gesamtleistung wieder zusammengesetzt.

Crowdsourcing als Arbeitsorganisationsmodell ist relativ neu und noch weitgehend unerforscht, wird aber in zahlreichen Beiträgen und Medienberichten schon sehr kontrovers diskutiert. Hierbei wird meist aber nicht zwischen den zwei Ausprägungsformen internes und externes Crowdsourcing unterschieden – obwohl dies zwingend notwendig für das Verständnis wäre. Für Unternehmen ist externes Crowdsourcing in vielen Fällen sehr reizvoll, da hierbei der Organisations- und Betreuungsaufwand von Crowdsourcing-Intermediären erbracht wird und auf außerhalb des Unternehmens liegende Ressourcen zugegriffen werden kann.

Die Anbieter / Intermediäre, die externe Crowdsourcing-Lösungen anbieten, stehen manchmal in der Kritik aufgrund der vermuteten Arbeitsbedingungen, die sie ihren Crowd Workern bieten. So wird in einzelnen Beiträgen vor der Entstehung von „digitalen Ausbeuterbetrieben“ (engl. „digital sweatshops“) gewarnt, da die Entlohnungen für die Crowd Worker auf solchen Plattformen zum Teil sehr gering ausfallen kann und zudem nicht sicher sind. Die Entlohnung von Crowdsourceres ist zudem sehr unterschiedlich. Während bei vielen einfachen Tätigkeiten ein Reservationsgehalt von wenigen Euros pro Stunde vorliegt, gibt es auch Plattformen, auf denen Crowd Worker einen durchschnittlichen Stundenlohn von 200 Euro erhalten. Andere Entlohnungsformen und -modelle wie Sachprämien oder Bonuspunkte sind auch teilweise anzutreffen. Die Spanne der verschiedenen Entlohnungsarten und -höhen zeigt, dass etwaige Standards noch nicht etabliert worden sind. Kritisch beäugt wird auch, dass die externen Crowd Worker als Selbständige agieren – sofern Crowd Worker beispielsweise einen Großteil ihres Einkommens auf einer Plattform generieren, können auch Fragen der Scheinselbstständigkeit eine Rolle spielen. Weiterhin bestehen keine Regelungen zu Eigentumsrechten, die beim externen Crowdsourcing aufgrund der AGBs zumeist direkt abgetreten werden.

In Bezug auf das interne Crowdsourcing müssen wir leider feststellen, dass er hierzu noch viel weniger Erkenntnisse sowohl über die Perspektive der Unternehmen als auch über die Perspektive der Crowd Worker gibt. Breit diskutiert wurde die unternehmensweite Einführung von Crowdsourcing bei IBM über das sog. ‚Liquid Programm‘, im Rahmen dessen zumeist unternehmensinterne Ausschreibungen für bestimmte Aufgaben in Form von Wettbewerben durchgeführt werden, für die sich grundsätzlich alle (weltweit verteilten) IBM Mitarbeiter bewerben können. Auch andere Unternehmen – vor allem aus der Softwarebranche – unternehmen erste Versuche mit internem Crowdsourcing, wissen aber nicht, wie diese neue Art der Arbeitsverteilung in bestehende Unter-

nehmensstrukturen- und Prozesse einzubetten ist. Außerdem ist nicht bekannt, wie man die Arbeitsprozesse im Rahmen dieser vermeintlich hierarchiefreien Arbeitsorganisationsform kontrolliert und koordiniert und wie Entlohnungsstrukturen anzupassen sind – denn bei international agierenden Unternehmen sind zwangsweise Lohnkostenunterschiede zu berücksichtigen.

Um das Potenzial von internem Crowdsourcing zu heben, sind Erkenntnisse zu Steuerungs- und Kontrollmechanismen, zur Gestaltung von effektiven Anreizmechanismen oder auch Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren erforderlich.

Für Crowd Worker bzw. die Belegschaft von Unternehmen, die Crowdsourcing einführen, ergeben sich durch internes Crowdsourcing weitreichende Implikationen: So ist bspw. für Crowd Worker selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung denkbar, da die Aufgaben per Internet verteilt werden. Ebenso ist eine Spezialisierung auf die Tätigkeiten denkbar, bei denen der Crowd Worker besondere Kompetenzen oder Präferenzen hat – und durch diese Spezialisierung ist auch die Menge an „ungeliebten“ Aufgaben deutlich verringerbar. Gleiches gilt für die Arbeitnehmer im Unternehmen, die durch crowdge-sourcete Aufgaben von vermeintlich ungeliebten Aufgaben (bspw. die Dokumentation von Software oder Support-Anfragen) entlastet werden können und sich auf ihre Kern-aufgaben fokussieren können.

Neben diesen potentiell positiven Aspekten werden in der Literatur jedoch insbesondere potentiell negativ behaftete Auswirkungen des internen Crowdsourcings diskutiert: Die Arbeitsbedingungen können sich drastisch ändern, wenn man sich beispielsweise für jede intern ausgeschriebene Aufgabe bewerben muss und damit immer in (zunehmender) Konkurrenz zu den Arbeitskollegen steht. Damit kann unternehmensinternes Crowdsourcing auch Einfluss auf das „Miteinander“ der Beschäftigten und somit auf die Unternehmenskultur haben. Ein weiterer Nachteil in diesem Zusammenhang ist die durch neue Technologien dargebotene Möglichkeit, digitale Arbeitsprozesse elektronisch zu überwachen. Für Mitarbeitervertreter gilt es entsprechend, diese Aspekte in der Zukunft genauer zu betrachten. Besonders das Thema der Mitbestimmungsrechte von Crowd Workern und deren Interessensvertretung ist in der Zukunft zu klären. Zudem gilt es auch zu untersuchen, ob und inwieweit tarifliche Standards festgelegt werden können. Durch die Internationalität von Crowdsourcing-Intermediären und die damit verbundenen internationalen Standorte, tritt hier ein weiteres Problemfeld auf.

Unter dem Strich ist zu festzustellen, dass internes und externes Crowdsourcing jeweils sowohl für Arbeitnehmer – also Crowd Worker – als auch für Crowdsourcing betreibende Unternehmen Chancen, aber auch Risiken bergen können. Insgesamt sind noch viel zu wenige Kenntnisse zu Wirkungszusammenhängen, Effekten und Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden. Die Chancen zu nutzen – und gleichzeitig die Risiken zu minimieren – verlangt nach guten Spielregeln. Diese zu erarbeiten, erfordert wiederum eine solide Kenntnis der unterschiedlichen Spielarten, Prinzipien und Funktionsweisen. Dieser Aufgabe müssen wir uns stellen, denn Crowdsourcing wird in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen.