Chancen und Risiken

CROWDWORKING *Schon längst werden Produkte und Dienstleistungen übers Internet erstellt und vermittelt. Auch Tätigkeiten am Computer lassen sich über Plattformen bestens digital verteilen. Für Arbeit, die komplett übers Netz abgewickelt wird, hat sich der Begriff Crowdworking etabliert. Was dahinter steckt, erfahren Sie hier.*

VON AYAD AL-ANI

DARUM GEHT ES

1. Immer mehr Menschen bieten ihre Arbeit digital übers Internet an.

2. Plattformen bieten einen Ort, an dem Anbieter und Kunden zusammentreffen. Hier werden auch Preise gemacht, die sich nach Angebot und Nachfrage richten.

3. Diese gestalten zurzeit den Markt und machen den bisher etablierten Unternehmen Konkurrenz.

Was einst als Freizeitaktivität von Programmierern Ende der 1990er Jahre begann, etablierte sich in den letzten Jahren als eine Ergänzung der betrieblichen Unternehmensfunktionen und zuletzt auch als ein direkter Konkurrent von etablierten Unternehmen: Abertausende von »freien Produzenten« (Peers), die über Internet-Plattformen verbunden und weitgehend selbstgesteuert Produkte und Dienstleistungen erstellen und anbieten. Unternehmen sind durch die Globalisierung gezwungen, sowohl Kosten zu senken als auch in immer schnellerer Geschwindigkeit Innovationen zu tätigen, wozu allerdings dann oft die Ressourcen fehlen. In dieser ambivalenten Situation kommen Crowdsourcing-Plattformen mit ihren »Peers«, die kleinteilige Arbeiten, IT-Module aber auch Produktinnovationen leisten, gerade recht.

Verschiedenste Tätigkeiten von der Textarbeit über Grafik bis hin zu Datenanalysen werden von CrowdworkerInnen erledigt.

Die Selbststeuerung der Crowdworker bedeutet aber nicht, dass Machtasymmetrien innerhalb der Plattformen und Kooperationen mit Unternehmen aufgehoben sind. In dem Ausmaß, in dem diese Plattformen für Unternehmen, aber auch für den Arbeitsmarkt wichtiger werden, steigt der Druck, faire Verhältnisse sicherzustellen. Eine fundamentale Transformation zeichnet sich ab: Unternehmen übernehmen immer mehr Mechanismen dieser Crowdplattformen und diese übernehmen immer mehr die Funktionen von Unternehmen: Ein Hybrid, die »Netarchie« entsteht.

Von der Allmende zur Plattform

In den 1990er Jahren entstand eine Bewegung, in der sich vor allem Programmierer außerhalb oder zusätzlich zu ihrer bezahlten Tätigkeit zu Peer-to-Peer-Kollaborationen (P2P) zusammenschlossen und gemeinsam begannen, unbezahlt neue Software zu entwickeln, welche sie zudem als »Allmende« als »Commons«, jedermann unentgeltlich zur Verfügung stellten.[1] Diese »Open Source«-Bewegung bewegte sich außerhalb der traditionellen Hierarchie und nutzte Elemente wie Selbststeuerung und Selbstidentifikation für Aufgaben, um sich zu organisieren. Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre konnte diese neue Art der Steuerung nicht wirklich erklären und beschreiben, da deren Funktionsweise eine andere ist, als die der Hierarchie: Selbstidentifikation und Selbststeuerung anstatt Anweisungen und Zuweisungen. Es entstand ein neuartiges Organisationskonzept. Insbesondere die offensichtlich zentrale intrinsische, d.h. die innere, aus sich selbst kommende Motivation der Peers,

1 Auslöser war eine Nachricht des Entwicklers Linus Torvalds, der gleichgesinnte Peers mit folgender Mail zur Mitarbeit aufrief: »I'm like a hamburger with fries doing a (free) operating system (just a hobby, won't be big and professional like gnu) (...) I'd like to know what features most people would want. Any suggestions are welcome, but I won't promise I'll implement them :-).«

BUND_AiB_EXTRA_Crowdsourcing_RZ.indd 10 04.09.15 14:44

die vor allem auf Wertschätzung und Feedback aufgebaut ist und sich (noch) nicht mit monetären Werten in Verbindung brachte, erschien in diesem Ausmaß und mit Kraftfülle als etwas Andersartiges, was sich nicht mit den geläufigen Mitteln der Managementlehre beschreiben ließ. Diese schlägt ja Designs vor, die den »Eigennutz« der Mitarbeiter unterdrücken und in Richtung der vorgegebenen Unternehmensziele lenken soll. P2P hingegen basiert ausschließlich auf dem Eigennutz der Mitglieder. Wenn diese andere Ziele haben, verlassen sie die Plattform und suchen sich – quasi per Mausklick – eine neue Wirkungsstelle oder bauen ihre eigene P2P-Kollaboration auf.

Unternehmen suchen die Kooperation

Diese Flucht aus der Hierarchie war natürlich für die Unternehmen problematisch. Damit verschärfte sich der Druck, Innovationen zu tätigen, immer mehr. In dieser Situation war es für die Unternehmen natürlich eine sehr praktikable und kluge Strategie, den »kognitiven Überschuss«, das heißt, die ungenützten Talente und Ideen der geflohenen Peers – den die Unternehmen durch ihre rigiden Strukuren ja verursacht hatten – wieder an das Unternehmen zu binden, um so Innovation zu befeuern.[2] Die Flucht der Peers aus der Unternehmung und ihre Konsolidierung in P2P-Netzwerken werden nun wieder eingefangen. Der kognitive Überschuss soll zurückgeholt und in die Wertschöpfung integriert werden. Das Unternehmen hatte nun eine neue Kraftquelle gefunden: Die Peers der Crowd bieten ja ein scheinbar unerschöpfliches Reservoir an Kreativität und Produktivität, das die Unternehmen für Erfolge im Hyperwettbewerb dringend benötigen.[3] Und so überrascht es nicht, dass in Deutschland bereits fast 19 Prozent der Unternehmen in ausgewählten Unternehmensbereichen mit der Crowd zusammenarbeiten.[4]

Die Crowd-Plattform als Sourcingpartner von Unternehmen

Die Anbindung der Peers oder der Clickworker an die Wertschöpfungskette vollzieht sich vor allem durch die Verwendung von Plattformen: Diese kann man sich als eine virtuelle Arbeitsfläche vorstellen, die die verschiedenen Peers miteinander verbindet, den Austausch von Informationen und Arbeitsinhalten ermöglicht und die Arbeit durch verschiedene Algorithmen und Prozeduren regelt. Da Unternehmen sowohl Kostenkontrolle (Exploit) als auch Innovationen (Explore) nachfragen, haben sich hier konsequenterweise verschiedene Arten von Crowdplattformen entwickelt.

Effizienzplattformen

Bei dieser Art des Sourcings werden vor allem kleinteilige Aufgaben an die Crowd übergeben, die diese ohne große Vorkenntnisse abarbeiten kann. Hierzu zählen etwa Assistenzfunktionen (Micro-Tasking), einfache Testfälle im Softwareentwicklungsbereich und natürlich die einfachen operativen Aufgaben im Rahmen der Mechanical Turk-Plattform (vgl. Tabelle: »Effizienzvorteile«).

Generell werden diese Aufgaben im Rahmen von spezialisierten kommerziellen Plattformen angeboten. Die CrowdworkerInnen suchen sich Tätigkeiten auf der Plattform aus und werden für diese Arbeit entlohnt. Effizienzvorteile für das Unternehmen entstehen bei dieser Art des Crowdsourcing vor allem durch das Einsparen von internen Ressourcen, die dann in »wertschöpfendere« Tätigkeiten umgeleitet werden können.

EFFIZIENZVORTEILE

Crowdsourcer	Aufgabe der Crowd
Tennis Point	Der Onlineversandhändler Tennis-Point.de lässt von der Crowd suchmaschinenoptimierte Artikelbeschreibungen für die Sportprodukte im Sortiment der eigenen Website verfassen.
Webbosaurus GmbH	Mithilfe der Crowd ist die Webbosaurus GmbH in der Lage, Datenanalysen und Datenauswertungen im Rahmen von Social Media-Monitorings für die eigenen Kunden durchführen zu lassen.

Beispiele Effizienzvorteile durch Crowdsourcing.
Quelle: eigene Darstellung

Innovationsplattformen

Innovationen sind die eigentliche Kompetenz der P2P-Kollaborationen, die oft aus Abertausenden von Kreativen und Wissenden besteht. Auch hier entstehen schon spezialisierte kommerzielle Plattformen, die die

DEFINITIONEN

Peer to Peer-Kollaboration
Eine selbstgesteuerte und freiwillige Zusammenarbeit zwischen gleichberechtigten Partnern/Produzenten.

Netarchie
Eine Kombination aus traditioneller Hierarchie und Elementen der Netzorganisation.

Crowdworking
Unter Crowdworking versteht man digitale Aufträge, die vollständig über das Internet abgewickelt werden.

Crowdsourcing
Den Ausdruck Crowdsourcing prägte 2006 der amerikanische Journalist Jeff Howe, indem er die Begriffe crowd und outsourcing zusammenbrachte. Aufgaben werden nicht mehr an einen Einzelnen, sondern an eine Menschenmenge ausgelagert. Branchengrenzen gibt es dabei keine. Jede Arbeit, die am Computer erledigt werden kann, ob Testen von Software, Rechtsberatung oder Ghostwriting, kommt dafür infrage.

2 Shirky, C. (2010): Cognitive Surplus, How Technology Makes Consumers into Collaborators, London.
3 Zu dieser »Landnahme« vgl auch Boes, A. et al (2015): Landnahme im Informationsraum. Neukonstituierung gesellschaftlicher Arbeit in der »digitalen Gesellschaft«. In: WSI Mitteilungen, 2/2015, 77–85. Zur Kollaboration zwischen P2P und dem Unternehmen: Al-Ani, A. (2013: 126ff.): Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. Wiesbaden.
4 Al-Ani, A./Stumpp, S. /Schildhauer, T. (2014): Crowd-Studie 2014 – Die Crowd als Partner der deutschen Wirtschaft. HIIG Discussion Paper Series No. 2014-02.

BUND_AiB_EXTRA_Crowdsourcing_RZ.indd 11 04.09.15 14:44

DEFINITIONEN

Allmende
Die Allmende ist eine Rechtsform gemeinschaftlichen Eigentums.

Commons
Engl. Gemeingut

Open Source
Open Source wird als Begriff für Software verwendet, deren Quelltext offenliegt und frei verfügbar ist. Im Weiteren nicht nur auf Software bezogenem Sinne, steht »Open Source« für frei verfügbares Wissen und Information im Allgemeinen und hat dadurch die Gründung neuer »Open«-Bewegungen inspiriert, beispielsweise Open Content, Open Source Hardware und Open Access.

P2P
Peer-to-Peer (P2P) Connection (von englisch peer »Gleichgestellter«, »Ebenbürtiger«) und Rechner-Rechner-Verbindung sind Bezeichnungen für eine Kommunikation unter Gleichen, hier bezogen auf ein Rechnernetz. In einem reinen Peer-to-Peer-Netz sind alle Computer gleichberechtigt und können sowohl Dienste in Anspruch nehmen als auch zur Verfügung stellen.

Transaktionskosten zur Anbahnung einer solchen Kollaboration zwischen der Crowd und der Unternehmung reduzieren sollen und auch das Management solcher recht komplexen Transaktionen übernehmen (vgl. Tabelle: »Innovationsvorteile«). Ähnlich wie bei Effizienzleistungen ist die Crowd hier eigentlich wieder isoliert: Der P2P-Gedanke wird durch den Intermediär der Plattform ersetzt. Diese steuert die Arbeit und auch die Kommunikation der Peers untereinander. Die Peers stimmen sich nicht mehr untereinander ab, sondern werden über die Plattform und ihre Protokolle gesteuert.

INNOVATIONSVORTEILE

Crowdsourcer	Aufgabe der Crowd
Jovoto	Auf dieser Plattform sind über 50.000 Kreative organsiert, die für Unternehmen im Rahmen von Wettbewerben (Crowdstorms) Design- und Marketingleistungen erbringen.
InnoCentive	Über 350.000 Peers sind auf dieser Plattform zu finden, die sich für Unternehmen mit Problemlösungen im Bereich der Technik, Natur- und Sozialwissenschaften beschäftigen.

Beispiele Innovationsvorteile durch Crowdsourcing.
Quelle: eigene Darstellung

Ressourcen- und Arbeitsvermittlungsplattformen

Standen bei den ersten beiden Sourcingvarianten die Arbeitsergebnisse im Vordergrund und weniger die zu erbringenden individuellen Ressourcen, weisen die zurzeit mächtigsten Crowdsourcing-Plattformen eher eine reine Vermittlungsfunktion auf (vgl. Tabelle: »Kompetenzen«). Unternehmen können die richtigen Mitarbeiter oder Skills (Kompetenzen) suchen und Freelancer finden relevante Projekte für ihre Mitarbeit. In dem Zusammenhang muss man sich deshalb die Frage stellen, ob in diesem Kontext überhaupt von einem Crowdsourcing-Vorgang gesprochen werden kann. Hier werden ja nicht die Arbeitsergebnisse der CrowdworkerInnen abgerufen, sondern ihre potentielle Arbeitskraft. Über die hierfür spezialisierten Plattformen werden deshalb auch keine Arbeitsergebnisse erstellt wie bei den Kategorien Effizienz und Innovation, sondern die ausgesuchten Teilnehmer dieser Art von Plattformen werden dann nach einem Matching (Abgleich von Arbeitsplatzanforderungen und Kompetenzen) in der Regel zu »freien Mitarbeitern« des

KOMPETENZEN

»Crowdsourcing«-Plattform	Aufgaben und Fähigkeiten der »Crowd«
Elance	Elance existiert bereits seit 1999 und ist eine globale Vermittlungsplattform für Freelancer mit Professionen in den Bereichen Web- und App-Programmierung, Design, Textverfassung und Marketing. Jeder Freelancer hat ein individuelles Profil und kann nach Jobs und Auftraggebern suchen, Gebote für Jobs abgeben und im Online-Arbeitsraum mit anderen Freelancern zusammenarbeiten.
oDesk	Aufgrund ähnlicher Aufgabenbereiche und einer größeren Community gehört oDesk zu den größten Wettbewerbern von Elance. Die Plattform existiert seit 2005. Während jedoch auf Elance größtenteils nach abgeschlossenen Projekten gezahlt wird, werden auf oDesk die meisten Aufgaben stundenbasiert abgerechnet.

Beispiele der Ressourcenvermittlung durch Plattformen.
Quelle: eigene Darstellung

suchenden Unternehmens. In diesem Zusammenhang haben derartige Vermittlungsplattformen eine ähnliche Funktion wie einschlägige Personalberatungen und -vermittlungen. Es ist allerdings zu vermuten, dass diese Plattformen in der Zukunft nicht mehr nur Freelancer anbieten, sondern auch das Management und die Koordinaton dieser Mitarbeiter für das Unternehmen übernehmen werden.

Crowdsourcing als Konkurrent von Unternehmen

Die Organisation von Ressourcen über Plattformen gewinnt eine hohe Eigendynamik. In fast allen Bereichen erkennen Unternehmen die Möglichkeit, die Ressourcen der Peers zu eigenen Produkten und Dienstleistungen zu transformieren und an Kunden zu vermitteln. Aber Plattformen müssen sich nicht auf die Rolle eines Sourcingpartners für Unternehmen beschränken. Durch die Kommerzialisierung treten derartige Plattformen nun immer öfter auch in ein Konkurrenzverhältnis zu den

BUND_AiB_EXTRA_Crowdsourcing_RZ.indd 12 04.09.15 14:44

Unternehmen des privaten Sektors, indem sie Peers mit den diesen zur Verfügung stehenden Assets zu einem Produkt kombinieren. Dies schafft in der Regel einzigartige und zerstörerische Situationen am Markt, da hier »von einem Tag auf den anderen«, bisher kommerziell ungenutzte Kapazitäten der Peers (Fahrzeuge, Zeit, Wohnungen, Finanzmittel, IT) über entsprechende Plattformen auf den Markt kommen (Uber, AirBnB etc.). Sie konkurrieren mit bisherigen Anbietern in der Transport-, Hotel- und Medienbranche, da diese Plattformen oft mit geringeren Gemeinkosten, hoher Flexibilität und innovativen Kundenschnittstellen agieren können.

Die kommerzielle Plattform übernimmt im Extremfall keinerlei Verantwortung für die eigentliche Transaktion, sondern verlangt für die Anbahnung einer Vereinbarung zwischen dem Peer und dem Kunden eine Vermittlungsgebühr zwischen 5–20 Prozent, mit der dann der Marktauftritt, die Plattformausgaben und die Community-Betreuung finanziert werden sollen.[5] Hier werden die Peers nicht mehr zu einer Selbstorganisation angehalten, sondern durch die Kombination aus der Arbeitskraft des Peers oft gemeinsam mit einem bestimmten Gebrauchsgut des Freien Produzenten (Auto, Raum, Finanzmittel) entsteht ein »neues« Produkt oder eine Dienstleistung, die über die Plattform an den Markt vermittelt wird.

Chancen, Risiken und Entwicklungen

Plattformen und die durch sie ermöglichte Arbeit der CrowdworkerInnen sind noch eine recht junge Arbeitsform. Dies wird auch bei den ersten empirischen Umfragen bestätigt, die auf einigen wenigen Plattformen durchgeführt wurden. Hier sind zwei Dinge überraschend: So ist zum einen die Zufriedenheit mit diesen Konstrukten noch immer recht hoch, zum anderen ist die Motivation der Crowdworker – selbst bei den Mikrotasking-Plattformen – noch immer durch starke nichtmonetäre Beweggründe gekennzeichnet.[6] Dies mag auch nicht gänzlich überraschend sein. Die Plattformen und CrowdworkerInnen tragen eben noch immer recht viel der Motivation der Plattformen aus der Gründerzeit und deren Prinzipien (Sharing, P2P etc.) und versuchen, die kommerziellen Plattformen ihrer »Monetarisierung« nicht als Widerspruch zum ursprüglichem Ethos erscheinen zu lassen. Außerdem sind (noch) die wenigsten Crowdworker im Westen auf diese Arbeit tatsächlich angewiesen. Je mehr dies allerdings der Fall ist oder je länger ein Crowdworker auf diesen Plattformen tätig ist, desto höher steigt auch die Unzufriedenheit mit der vorgefunden Machtasymmetrie. Diese ensteht durch die Unterbindung der ursprünglich freien Beziehungsbildung der Peers durch ein von den Plattforminhabern dominiertes Zentrum und den vorgegebenen Prozeduren insbesondere gegenüber den Kunden. Crowdworker fordern dann zunehmend mehr Teilhabe, mehr Rechte und auch Verantwortungsübernahme durch die Plattform: »As these workers become engaged on the platform for longer periods of time, they wish more for opportunities of advancement or perks that come with seniority (…)«[7]

Erste Prognosen

Folgende Prognosen sind an dieser Stelle ableitbar: Plattformen müssen zunehmend mehr Services erbringen, um für Crowdworker attraktiv zu werden. Dies bedeutet, dass Plattformen in die Richtung der traditionellen Unternehmen migrieren und mehr Förder- und Entwicklungsleistungen für ihre Peers erbringen werden (von gerechter Bezahlung ganz zu schweigen). Zum anderen zeigen erste Beispiele, dass die Peers ihre autonomen Beziehungen untereinander durch eigene Plattformen wieder zurückerobern, welche von der kommerziellen Plattform gekappt wurden. Diese Selbstorganisationen stellen in gewisser Weise erste Gegenorganisationen dar, die die Anliegen der Peers verfolgen und auch schon zu ersten Arbeitskämpfen aufrufen.[8] ◁

Prof. Dr.Dr. Ayad Al-Ani,
Professor für Change Management und Consulting.

Al-Ani forscht am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) und lehrt an der Universität Potsdam auf dem Gebiet der internetbasierten Innovationen und ist Geschäftsführer der Beratungsagentur »tebble«.

GUT ZU WISSEN

Der älteste und immer noch einer der größten Anbieter für Klick-Jobs ist Amazon Mechanical Turk. Seit November 2005 gibt es die Plattform, auf der Auftraggeber Jobs posten können, die dann von den registrierten Nutzern, der Crowd, abgearbeitet werden. Mittlerweile sind »Turker« aus 190 Ländern angemeldet. Der größte deutsche Crowdwork-Anbieter heißt Clickworker, 700.000 Menschen sollen dort registriert sein.

LINKTIPP

Wird gut bezahlt? Werden Arbeitsergebnisse unbegründet abgelehnt? Mit der kostenlosen Anwendung Turkopticon können Crowdworker ihre Auftraggeber bewerten und andere digitale Zeitarbeiter vor unfairen Unternehmern auf Mechanical Turk warnen. Wo Gesetze versagen, können solche Bewertungssysteme in Zukunft mehr Transparenz und Fairness schaffen.

5 So etwa der für Deutschland verantwortliche Manager von Uber: »Wir sind kein Taxiunternehmen. Unsere Aufgabe ist es nicht, Autos zu kaufen und Fahrer anzustellen, wir stellen nur die Technologie, die Plattform zur Verfügung, die solche Fahrdienste ermöglicht.« Handelsblatt (2014): Natürlich erzeugt das Aufregung, URL: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/uber-westeuropa-chef-in-deutschland-sind-alle-fahrten-versichert/10337470-2.html (Stand: 1.4.2015).

6 Selbst bei Amazon Turk stehen etwa noch Motive wie etwa unternehmerisches Lernen im Vordergrund: Bucher, E./Fieseler, C. (2015): Motive für das digital vermittelte Teilen von Gebrauchsgütern. Marketing Review St. Gallen, 4/2015, 68–73.

7 Bucher, E./Fieseler, C./Hoffmann, C. (2015): Unfairness by Design? Examining Institutionalized Inequality on Digital On-Demand Service Plattforms. Nowegian Business School, BI Working Paper (in Druck).

8 Al-Ani (2014): Crowd Union. Gewerkschaften als Plattform. Url: http://www.netzpiloten.de/crowd-union-gewerkschaften-als-plattform/ (Stand: 22.4.2015).

BUND_AiB_EXTRA_Crowdsourcing_RZ.indd 13 04.09.15 14:44