

2.6.4 Einsatz von externem Crowdfunding



■ **Stichwörter:** arbeitnehmerähnliches Arbeitsverhältnis, Crowdsourcing, Plattformen, Soloselbstständige

Unter Crowdfunding wird hier nicht die Einbindung von Kunden in Entwicklungsprozesse des Unternehmens verstanden, sondern ausschließlich die Arbeitsleistung eines Crowdworkers für ein Unternehmen. Auch das Thema Crowdfunding und Crowdinvesting (Methoden zur Finanzierung von Projekten oder Unternehmen durch die Crowd) wird in dieser Umsetzungshilfe nicht thematisiert. Diese Umsetzungshilfe richtet sich an Unternehmen, die Crowdworker beauftragen wollen.

> Warum ist das Thema wichtig?

Crowdfunding kann eine typische Arbeitsform der digitalen Transformation werden. Crowdfunding kann auch kleinen und mittleren Unternehmen helfen, externe Kompetenzen für ein Projekt zu

nutzen, neue Ideen externer Fachleute einzubinden, Engpässe wirkungsvoller ausgleichen zu können und die Arbeitsprozesse flexibler zu gestalten. Dies wird aber nur dann möglich sein, wenn Crowd-

working wirtschaftlich, sicher und fair gestaltet wird, sodass die Crowdworker motiviert und produktiv arbeiten, keine Störungen im Arbeitsablauf und keine rechtlichen Probleme entstehen.

> Worum geht es bei dem Thema?

Begriffe: Crowdsourcing – Crowdfunding

Crowdsourcing setzt sich aus „Crowd“ und „Outsourcing“ zusammen und beschreibt die Auslagerung von Arbeitsprozessen eines Unternehmens über einen offenen Online-Aufruf an Crowdworker (Online-Arbeiter)¹, an ein Crowdworker-Team (das sich aufgabenbezogen zusammenstellen kann) oder an eine Crowdsourcing-Plattform, die Crowdfunding anbietet (die gleichzeitig Vermittlungsplattform für Crowdworker sein kann).² Die Crowdsourcing-Plattform kann eine unternehmensinterne Plattform sein oder extern von einem

Dienstleister betrieben werden.³ Das Unternehmen, das Crowdsourcing betreibt und beauftragt, wird hier Crowdsourcer genannt.

Crowdfunding (wie Microtasking, komplexe Entwicklungs-Projekte, Crowdtesting) wird der Arbeitsprozess im Crowdsourcing genannt. Beim Crowdfunding werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben an Crowdworker vergeben. Die Auftragsvergabe kann sowohl an die eigenen Beschäftigten (internes Crowdfunding) als auch an Dritte (externes Crowdfunding) erfolgen. Externe Crowdworker arbeiten oft als Soloselbstständige und/oder sie werden über spezielle Crowdwo-

orking-Plattformen vermittelt.⁴ Als **Soloselbstständige** werden Selbstständige bezeichnet, die keine Personen beschäftigen und die für mehrere Auftraggeber arbeiten.⁵

Crowdworker können als Soloselbstständige in ein **arbeitnehmerähnliches Arbeitsverhältnis** geraten, indem sie überwiegend nur für einen Unternehmer tätig sind (Scheinselbstständigkeit beachten). Dies kann dann der Fall sein, wenn der Crowdworker ohne diese Aufträge seine wirtschaftliche Existenzgrundlage verlieren würde und er damit wirtschaftlich von dem Auftraggeber abhängig sein könnte.⁶

Idee und Verbreitung des Crowdfunding

Die Idee des Crowdfunding stammt aus der Welt der Kleinbetriebe und der Selbstständigen. Angefangen hat es mit ehrenamtlicher Nachbarschaftshilfe per Internet. Man half sich wechselseitig bei technischen Fragen, bei Übersetzungen, bei Werbemaßnahmen. Diese Netzwerke der Kleinen wollten sich untereinander

stärken, um bei den Kunden besser dazustehen und Leistungen qualifizierter erbringen zu können.⁷ Dabei griff man auf Open-Source-Entwicklungsmodelle als vergemeinschaftetes Informationsmodell zurück.⁸

Crowdfunding kann einen neuen Modus der Arbeitsorganisation darstellen, der es Unternehmen ermöglicht, die kol-

lektive Intelligenz und Arbeitskraft einer großen Zahl von Internetnutzern zu erschließen: Idealtypische Idee war, dass der selbst-motivierte Schwarm nach einem offenen Aufruf Projekte, Produkte und Innovationen vorantreiben soll. Aus dieser Idee sowie aus der Idee eines neuen Geschäftsmodells haben sich weltweit vernetzte und institutionelle Formen des

Diese Umsetzungshilfe gibt Experten und Interessierten Anregungen, wie Arbeit 4.0 zu gestalten ist. Die Empfehlungen sollten an die jeweilige konkrete betriebliche Situation angepasst werden.

¹ Präziser würde der Begriff Online-Arbeit die Tätigkeit beschreiben, durchgesetzt hat sich aber der Begriff Crowdfunding. Pongratz & Bormann 2017, S. 159

² BMAS 2016, S. 200

³ Folgende Arten von Crowdfunding-Plattformen können unterschieden werden: Design-Plattformen, Engineering-Plattformen, Innovations-Plattformen, Mikrotasking-Plattformen, Testing-Plattformen, Text-Plattformen, Vermittler-Plattformen, Vertriebs-Plattformen, Mrass et al. 2018, S. 3

⁴ BMAS 2016, S. 200

⁵ vgl. u. a. BMAS 2016, S. 202; Leist et al. 2017, S. 52ff.

⁶ Bayreuther 2018, S. 25; Leist et al. 2017, S. 46ff.

⁷ Offensive Mittelstand 2015

⁸ Boes et al. 2014, S. 30

Crowdfunding entwickelt und spezielle Plattformen, die Crowdfunder vermitteln oder zusammenbringen und die das Crowdfunding als Dienstleistung anbieten. Das ursprünglich offene Prinzip des Crowdfunding wurde durch hierarchische ökonomische Markt- und Machtstrukturen teilweise vereinnahmt⁹ beziehungsweise die hohe Schwarm-Transparenz bei Crowdfunding-Projekten kollidiert mit den vorhandenen Unternehmensstrategien und -strukturen.¹⁰

Der faktische Verbreitungsgrad des Crowdfunding ist momentan noch geringer, als die Debatte in der Politik und einigen Bereichen der Wissenschaft dies erscheinen lässt. Der Anteil der Unternehmen im gewerblichen Bereich lag 2017 bei unter zwei Prozent. Zwischen großen und kleinen Unternehmen ist dabei kaum ein Unterschied im Nutzungsgrad von Crowdfunding zu erkennen.¹¹ 2017 waren 0,3 Prozent der Erwachsenen in Deutschland im Bereich des Crowdfunding tätig. Die überwiegende Mehrheit der Crowdfunder nutzt das Crowdfunding als Zuverdienst.¹²

Manche Umfragen deuten darauf hin, dass sich Online-Crowdfunder unter bestimmten Umständen einem Konkurrenzkampf ausgesetzt und sich ungerecht behandelt fühlen, die Honorarhöhe als nicht angemessen erachten oder mit der Serviceleistung der Vermittlerplattform unzufrieden sind.¹³

Von den Unternehmen wurden als Hemmnisse für die Nutzung von Crowdfunding genannt: Die eigenen Arbeitsinhalte eignen sich nicht für Crowdfunding, der mögliche Abfluss von unternehmensinternem Wissen, Schwierigkeiten bei der Qualitätskontrolle sowie Unsicherheit über juristische Rahmenbedingungen und hohe interne Arbeitsaufwände.¹⁴

Momentan ist nicht seriös abzusehen, in welche Richtung sich das Crowdfunding entwickelt.

Anwendungsfelder und Formen des Crowdfunding

Die wesentlichen Anwendungsfelder des Crowdfunding sind:

- **Einzelne kleine Arbeitsaufgaben (Microtasking):** Vergabe einzelner kleinerer Arbeitspakete an Crowdfunder wie zum Beispiel einfache Texterstellung, Lektorat und Übersetzung, Web-Recherchen, Kategorisierung und Tagging/Verschlagwortung, kurze Umfragen, Digitalisierung von kurzen Texten und Dokumenten (zum Beispiel über Microtasking-Plattformen, Text-Plattformen).¹⁵
- **Komplexe Tätigkeiten ([Entwicklungs-] Projekte):** Vergabe einzelner Projekte oder von Teilprojekten an Crowdfunder. Dazu können auch komplette oder Teile von Entwicklungsprojekten gehören, in denen neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen, neue Softwaretools oder neue Techniken gehören (zum Beispiel über Design-Plattformen, Engineering-Plattformen, Innovations-Plattformen, Text-Plattformen).
- **Qualitätstests (Crowdfunder):** Vergabe von Testaufgaben zum Beispiel bei einer neu entwickelten Software oder einer Hardware an eine Gruppe von Internetnutzern, um die eigenen Entwickler mit Lösungsvorschlägen zu unterstützen. Ziel ist die Reduzierung von Fehlern (Bugs) und die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit (zum Beispiel über Testing-Plattformen).¹⁶

Beim Crowdfunding kann es verschiedene Formen der Beauftragung geben, wobei hier vom vorgegebenen Rechtsrahmen ausgegangen wird¹⁷ – siehe *Abbildung 1*:

- **Direktbeauftragung des Crowdfunders:** Das Unternehmen kann nach einem offenen Online-Aufruf einen Crowdfunder direkt beauftragen und dann online mit ihm die Arbeitsaufgabe realisieren. In diesem Fall

beauftragt das Unternehmen einen Soloselbstständigen und es gelten weitestgehend die gleichen vertraglichen Bedingungen wie bei der Beauftragung von Soloselbstständigen bisher auch.

Crowdfunder können sich auch zu aufgabenbezogenen Ad-hoc-Teams zusammenfinden. In diesem Fall sollte vorab geklärt werden, wie die Auftragsvergabe und der Vertrag gestaltet werden (wie zum Beispiel: einzelne Auftragsvergaben mit Leistungsbeschreibung, Dienst- oder Werkverträge, „Generalunternehmer“-Prinzip).¹⁸

- **Beauftragung über Crowdfunding-Plattformen:** Crowdfunding wird oft über spezielle Crowdfunding-Plattformen angeboten. In der Regel werden dann die Verträge mit diesen Plattformen abgeschlossen. Leistungen dieser Plattformen können sein, einen Crowdfunder zu vermitteln, Teams zusammenzustellen, die Crowdfunding-Plattform zur Verfügung zu stellen und die Projekte zu realisieren. Die Verträge sind hier je nach Dienstleistung zu gestalten und nach Vertragsverhältnis des Crowdfunders zur Plattform (wie Soloselbstständiger, bei Plattform angestellt).¹⁹

- **Offener Wettbewerb und nachträgliche Beauftragung des Besten:** Eine weitere Form des Crowdfunding besteht darin, dass ein Unternehmen einen Wettbewerb zu einer Arbeitsaufgabe durchführt und nur den Sieger bezahlt. Es sollte dann mit diesem Besten je nach Ausgangssituation ein Vertrag abgeschlossen werden, um unter anderem die Bezahlung und die Nutzungsrechte zu klären (entweder als Soloselbstständiger oder mit der Crowdfunding-Plattform). Diese Form der Beauftragung mag für alle beteiligten Vorteile bieten, wenn die Bedingungen (zum Beispiel Preisgeld, Verwertung) offen kommuniziert wer-

⁹ Boes et al. 2014, S. 37

¹⁰ Bitkom 2014, S. 5f.

¹¹ ZEW 2016, S. 5ff.

¹² vgl. u. a. Pongratz & Bormann 2017, S. 164f.; Maier et al. 2017, S. 15ff.

¹³ vgl. u. a. Pongratz & Bormann 2017, S. 169ff.; Feldmann et al. 2017, S. 17ff.

¹⁴ ZEW 2016, S. 9

¹⁵ vgl. u. a. Bitkom 2014 16ff.; Maier et al. 2017, S. 19ff.

¹⁶ vgl. u. a. Bitkom 2014, S. 26ff.; Maier et al. 2017, S. 22ff.

¹⁷ vgl. u. a. Bayreuther 2018; Leimeister et al. 2016, S. 68ff.

¹⁸ vgl. u. a. Bayreuther 2015; Buecker 2016, 202ff.

¹⁹ vgl. u. a. Buecker 2016, 206ff.; Leist et al. 2017, S. 45f.

Formen der Beauftragung von Crowdworkern (Beispiele)

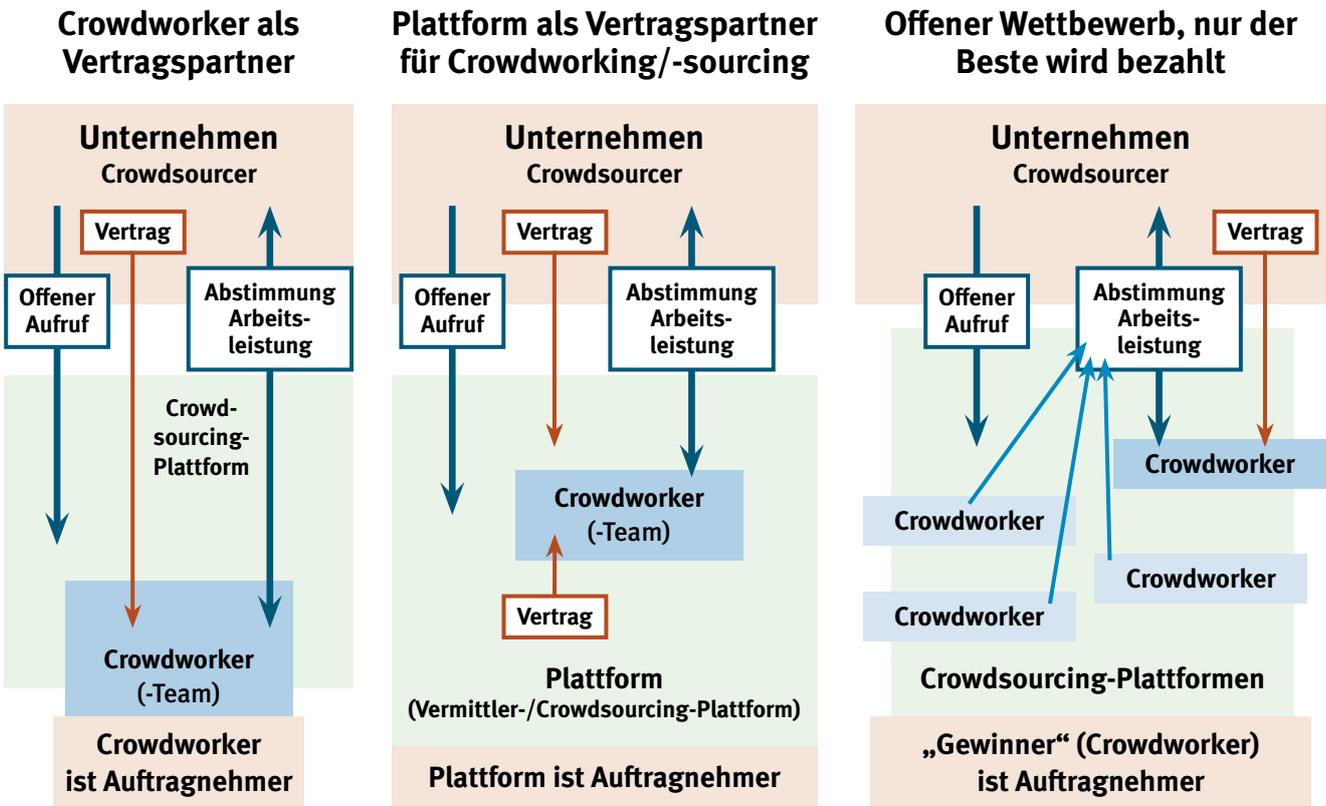


Abbildung 1: Formen des CrowdworKing (eigene Darstellung)

den. Wettbewerbe können aber auch schnell zu unfairen Situationen führen, wenn Ideen ohne Honorierung verwertet werden.²⁰

Für Betriebe kann das „CrowdworKing“ dann Vorteile und Chancen bieten, wenn es sich um zuverlässige Crowdworker und Crowdsourcing-Plattformen handelt und wenn das CrowdworKing produktiv, sicher und fair gestaltet ist.

Einige Gestaltungshinweise für das CrowdworKing

Im Folgenden sollen einige Hinweise für Unternehmen für ein produktives, sicheres und fair gestaltetes CrowdworKing gegeben werden. Diese Hinweise basieren auf den ersten Qualitätsüberlegungen²¹ zum CrowdworKing sowie auf den vorliegenden Studien. Unternehmen, die

CrowdworKing nutzen wollen, sollten unter anderem folgende Aspekte bei der Gestaltung des CrowdworKing berücksichtigen:

Das beauftragende Unternehmen (Crowdsourcer) sollte die *Aufgaben, die an Crowdworker* vergeben werden sollen, klar und präzise definieren und auch die Nutzungsrechte der beauftragten Produkte reflektieren. Diese Überlegungen können hilfreich sein, um im offenen Aufruf an mögliche Crowdworker(-Plattformen) realistische und konkrete Beschreibungen für die erwarteten Arbeitsaufgaben beschreiben zu können. Das erleichtert dem Crowdworker die Einschätzung des Aufrufes und das anfragende Unternehmen (Crowdsourcer) erhält zielgenauere Angebote für die Auswahl.

Das beauftragende Unternehmen (Crowdsourcer) sollten sich bewusst ma-

chen, dass die *Produktivität und Qualität der Leistungen im CrowdworKing* von ähnlichen Faktoren abhängen, wie die die Produktivität und Qualität der Leistungen der eigenen Führungskräfte und Beschäftigten.²² Wichtige Kriterien für die Leistungsbereitschaft von Crowdworkern sind zum Beispiel Anerkennung der Kompetenz, soziale Eingebundenheit, Qualität der Arbeitsbedingungen, wertschätzende Behandlung und faire Bezahlung. Daneben gibt es Kriterien wie Flexibilität und Autonomie (in Bezug auf Arbeitszeit und -ort), die von Crowdworkern höher bewertet werden als von fest angestellten Personen.²³ Bei der Planung des CrowdworKing sollte deswegen darauf geachtet werden, dass die Crowdworker fair behandelt werden, da ansonsten keine qualitativ guten Arbeitsprodukte zu erwarten sind.

²⁰ BMAS 2016, S. 170
²¹ vgl. u. a. Grundsätze für bezahltes Crowdsourcing/CrowdworKing 2017; Frankfurter Erklärung zu plattformbasierter Arbeit 2016; Bitkom 2014
²² vgl. u. a. Feldmann et al. 2017; Maier et al. 2017, S. 27ff.
²³ Leimeister et al. 2016, 49f.

Die Crowdworker sollten dem Wert der Arbeit entsprechend projektbasiert ein faires und angemessenes Honorar beziehen; berücksichtigt werden sollten dabei unter anderem die fachlichen Anforderungen, die Komplexität der Aufgabe, die notwendigen Qualifikationen, die Ortsgebundenheit, der Zeitaufwand.

Beauftragt ein Unternehmen (Crowdsourcer) für das *Crowdfunding eine Vermittler- oder Crowdsourcing-Plattform*, sollte diese Plattform einige Qualitätsanforderungen erfüllen, um verlässliche

Leistungen ohne Störungen und zu große Ungewissheiten zu bieten. Dazu gehört zum Beispiel, dass sie für die Daten des Unternehmens (Crowdsourcer) die IT-Sicherheit und den Datenschutz gewährleistet. ▶ *Siehe Umsetzungshilfen 2.5.1 Anforderungen an eine Cloud; 2.5.3 Plattformökonomie.* Das beauftragende Unternehmen (Crowdsourcer) sollte auch darauf achten, dass die in Deutschland geltenden Gesetze eingehalten werden und dass der Gerichtsstandort in Deutschland liegt, um zu vermeiden,

ausländischem Recht zu unterliegen. Viele kleine und mittlere Betriebe besitzen oft keine Kenntnisse über ausländisches Recht und es kann für sie aufwendig sein, im Konfliktfall entsprechende Rechtsausinandersetzungen zu führen. Hinweise zur Qualität des Crowdfunding können auch die Qualitätsstandards („Code of Conduct: Grundsätze für bezahltes Crowdsourcing/Crowdfunding“) liefern, die von einigen Plattformen selbst und ihrem Verband (Deutscher Crowdsourcing Verband) vereinbart worden sind.

› Welche Chancen und Gefahren gibt es?

Ein produktiv, sicher und fair gestaltetes Crowdfunding bietet unter anderem folgende **Chancen**:

- Externe Expertise oder innovative Ideen von außen werden eingebunden.
- Crowdfunding öffnet Zugang zu internationalem Know-how.
- Crowdfunding öffnet Zugang zu Kompetenzen, die im Betrieb nicht vorhanden sind wie Sprachen, Kultur- und Marktkenntnisse anderer Länder.
- Crowdfunding ermöglicht eine Erweiterung der Leistungspalette gegenüber dem Kunden. Besondere Kundenwünsche lassen sich über den flexiblen Einkauf von externen Crowdworker-Leistungen erfüllen, die Produkte und Dienstleistungen realisieren können, die vom Betrieb selbst nicht erbracht werden können.
- Viele kleine Aufgaben können durch Crowdworker parallel mit hoher Geschwindigkeit zeitgleich bearbeitet werden.
- Im Vergleich zur unternehmensinternen Bearbeitung können Kosten reduziert werden (geringe oder keine Fixkosten, bedarfsgerechte Beauftragung).

- Kurzfristige Personalengpässe können durch Crowdworker ausgeglichen werden.
- Der Personaleinsatz kann mit Crowdfunding flexibel und bedarfsgerecht nach Auftragslage erfolgen (atmendes Unternehmen).

Wird das Crowdfunding nicht produktiv, sicher und fair gestaltet, birgt es unter anderem folgende **Gefahren**:

- Der Crowdworker kennt die Anforderungen des Unternehmens nicht so gut, wie das interne Beschäftigte tun. Er besitzt keine erforderlichen Produkt- und Betriebskenntnisse.
- Der Crowdworker ist nicht eingebunden in die personale Kommunikation im Unternehmen.
- Es können Probleme bei der Integration der Produkte auftreten verbunden mit umfangreicheren Anpassungen und Nacharbeiten.
- Aspekte der Datensicherheit und des Datenschutzes können beim Crowdworker beziehungsweise bei der Crowdsourcing-Plattform nicht berücksichtigt sein. Dadurch kann es zu An-

griffen Dritter auf Betriebsdaten beim Crowdworker kommen beziehungsweise zum Missbrauch personenbezogener Daten.

- Aspekte des Arbeits- und Umweltschutzes beim zu liefernden Produkt können nicht ausreichend realisiert sein (zum Beispiel weil sie nicht vereinbart waren, aus Unkenntnis der nationalen Regelungen).
- Die Nutzungsrechte an den Produkten und Leistungen können unklar sein.
- Wenn Aspekte von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Arbeitsschutz) und faire Arbeitsgestaltung nicht berücksichtigt sind, kann die Qualität der Arbeitsleistung und der -produkte der Crowdworker ungenügend sein.
- Zwischen den Beteiligten können „kulturelle Unterschiede“ hinsichtlich der Bewertung von Arbeit bestehen.
- Bei den eigenen Beschäftigten können Ängste um die langfristige Sicherheit ihrer Arbeitsplätze aufkommen.
- Es kann Rechtsunsicherheit bei Crowdworkern und Crowdsourcing-Plattformen in Drittländern geben (ausländische Rechtsgrundlage und Gerichtsstandort).

› Welche Maßnahmen sind zu empfehlen?

Für die Gestaltung eines produktiven, sicheren und fairen Crowdfunding sind dem Unternehmen, das Crowdworker beauftragt (Crowdsourcer), unter anderem folgende Maßnahmen zu empfehlen.

Grundlegende Überlegungen

- Die Führungskräfte des Unternehmens, das über Crowdfunding nachdenkt, sollten die Arbeitsaufgaben genau definieren, die an Crowdworker

vergeben werden sollen. Dabei sollte überprüft werden, welche Arbeitsaufgaben sich für Crowdsourcing eignen und welche nicht (zum Beispiel Nutzungs-/Zugriffsrechte, keine Beeinträchtigung von Kernkompetenzen). Die Vorteile und Nachteile sollten abgewogen werden.

- Bei diesen grundlegenden Überlegungen sollte auch berücksichtigt werden, welche Auswirkungen das Crowdsour-

cing auf die Leistungsbereitschaft der vorhandenen Führungskräfte und Beschäftigten hat. Es sollte frühzeitig ein Verfahren festgelegt werden, wie die Crowdworker mit den Führungskräften und Beschäftigten zusammenarbeiten und wie die Crowdsourcing-Produkte in die bestehenden Abläufe im Unternehmen integriert werden sollen. In größeren Betrieben den Betriebsrat einbinden.²⁴

²⁴ IG Metall 2013 – in dieser Publikation werden die offenen Fragestellungen beim Crowdsourcing für Interessenvertretungen diskutiert und am Beispiel IBM vorgestellt.

- Die Führungskräfte des Unternehmens, das Crowdworker beauftragen will (Crowdsourcer), sollte die Anforderungen an die Crowdworker festlegen (wie zum Beispiel Gerichtsstandort Deutschland, fairer und wertschätzender Umgang mit Crowdworkern, Anforderungen an Arbeitsabläufe, Datensicherheit, Datenschutz, Nutzungsrechte).
- › Datensicherheit und Datenschutz
- › Höhe des Honorars sowie die Zahlungsbedingungen
- › Nutzungsrechte/Lizenzen, Umgang mit Rechten Dritter (Haftungsrisiko)
- › Gerichtsstandort

Hinweise zur Durchführung des Crowdsourcing-Projektes

Hinweise zur Vorbereitung und zum Vertrag eines Crowdsourcing-Projektes

- Es sollte für jedes Crowdsourcing-Projekt im Betrieb einen verantwortlichen Projektleiter geben. Der Projektleiter ist der Ansprechpartner für die Crowdworker und organisiert die Schnittstellen zu Abläufen im Betrieb und er ist verantwortlich für die Zusammenarbeit der Crowdworker mit den anderen am Projekt beteiligten Führungskräften und Beschäftigten.
- Die Führungskräfte des Unternehmens, das Crowdworker beauftragen will (Crowdsourcer), sollte recherchieren welche Form des Crowdsourcing für die Realisierung der Arbeitsaufgabe infrage kommt (ist zum Beispiel lokale Nähe oder Internationalität hilfreich, Direktbeauftragung eines Crowdworkers, Art der Crowdsourcing-Plattform).
- Die Führungskräfte des Crowdsourcers sollten recherchieren, welche Vermittler die festgelegten Qualitätsanforderungen erfüllen und beim Aufruf einbezogen werden.
- In dem offenen Aufruf des Crowdsourcers sollte die gewünschte Arbeitsaufgabe möglichst detailliert beschrieben werden.
- In der Vereinbarung/dem Vertrag mit dem Crowdworker beziehungsweise der Crowdsourcing-Plattform sollten unter anderem folgende Aspekte vorab geklärt und vereinbart werden:
 - › Leistungsumfang
 - › Anforderungen an Datenformate, -übertragung, -implementierung
 - › Qualitätsanforderungen
 - › Anforderungen des Arbeits- und Umweltschutzes
 - › Zeitplanung
 - › Abstimmungsschritte
 - › Verfahren zur Implementierung der Produkte in die betrieblichen Abläufe
 - › Abnahmeprozess für die zu erledigenden Aufgaben
 - › Verfahren für den Umgang mit Veränderungen der Arbeitsaufgabe
- Bei komplexen Tätigkeiten sollte zu Beginn des Crowdsourcing-Projektes die Arbeitsaufgabe detailliert und verständlich mit dem Crowdworker (-Team) besprochen werden (Erstgespräch). Dabei sollte geklärt werden, wie die im Vertrag vereinbarten Rahmenbedingungen konkret umgesetzt werden können. Dazu gehören alle im Punkt zuvor genannten Aspekte, auch wenn diese nicht vertraglich vereinbart sein sollten. Nur durch präzise formulierte Aufgaben und Erwartungen an die zu liefernden Ergebnisse können die Crowdworker qualitativ hochwertige Aufgabenlösungen erarbeiten, die von Unternehmen auch sinnvoll genutzt werden können.
- Bei diesem Erstgespräch sollte mit den Crowdworkern konkret vereinbart werden, wie Veränderungen im laufenden Auftrag behandelt werden und wie damit umgegangen wird. Veränderungen können sich zum Beispiel durch neue Ideen und Anforderungen des beauftragenden Unternehmens, durch Vorschläge der Crowdworker oder durch Probleme im laufenden Auftrag ergeben (zum Beispiel vereinbaren, dass keine Änderung der Vorgaben ohne gemeinsame Abstimmung vorgenommen wird, wie diese Abstimmung gestaltet wird und dass keine Umsetzung erfolgt, ohne vorher eventuelle Mehrkosten zu vereinbaren).
- Die verantwortlichen Führungskräfte des Crowdsourcers sollten bei umfangreicher Vergabe von Aufträgen an einen Crowdworker darauf achten, dass keine arbeitnehmerähnlichen Arbeitsverhältnisse entstehen beziehungsweise es sind dann entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Komplexe Crowdsourcing-Projekte und die eigenen Führungskräfte und Beschäftigten

- Bei komplexen Crowdsourcing-Projekten sollte die verantwortliche Führungskraft das Crowdsourcing intern mit den anderen Führungskräften und

den Beschäftigten vorbereiten. Komplexe Crowdsourcing-Projekte können von vielen Führungskräften und Beschäftigten als organisatorischer Eingriff wahrgenommen werden. Dabei werden sich in jedem Unternehmen sowohl Führungskräfte und Beschäftigte finden, die Crowdsourcing anregend und hilfreich finden, als auch Führungskräfte und Beschäftigte, die es eher ablehnen und Ängste um ihren Arbeitsplatz haben. Die für das komplexe Crowdsourcing-Projekt verantwortlichen Führungskräfte sollten genau begründen, warum, wie und in welchem Umfang das Crowdsourcing genutzt wird.

- Die verantwortliche Führungskraft sollte mit den am komplexen Crowdsourcing-Projekt beteiligten Beschäftigten das Verfahren besprechen, wie mit den Crowdworkern zusammengearbeitet wird und wie deren Produkte in die Abläufe integriert werden. Dabei werden auch die Verfahren für eventuelle Schnittstellen der Arbeitsabläufe festgelegt.
- Die verantwortliche Führungskraft sollte mit den am komplexen Crowdsourcing-Projekt beteiligten Beschäftigten das Verfahren besprechen, wie mit Unstimmigkeiten und Problemen mit Crowdworkern umzugehen ist. Es sollte auch überprüft werden, ob es soziale Probleme zwischen den eigenen Führungskräften und Beschäftigten und den Crowdworkern geben könnte, und es sind gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten, um diese vermeiden zu können.
- Die verantwortliche Führungskraft sollte mit den am komplexen Crowdsourcing-Projekt beteiligten Beschäftigten vereinbaren, dass auch die Crowdworker wertschätzend und mit Respekt behandelt werden.
- Die verantwortliche Führungskraft sollte mit den am komplexen Crowdsourcing-Projekt beteiligten Führungskräften und Beschäftigten regelmäßig in Teambesprechungen die Erfahrungen mit dem Crowdsourcing besprechen und gemeinsam überlegen, wie die Prozesse zu bewerten sind und wie sie verbessert werden können.

Quellen und weitere Informationsmöglichkeiten:

- Bayreuther, F. (2015). *Generalunternehmerhaftung nach dem Mindestlohngesetz und dem Arbeitnehmerentendegesetz – Umfang, Grenzen, Haftungsvermeidung und notwendige gesetzliche Anpassungen*. In Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 33, S. 961–969.
- Bayreuther, F. (2018). *Sicherung der Leistungsbedingungen von (Solo-)Selbständigen, Crowdworkern und anderen Plattformbeschäftigten*. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Bitkom (2014). *Crowdsourcing für Unternehmen – Leitfaden*. Berlin: Bitkom – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien.
- BMAS (Hrsg.). (2016). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Boes, A., Kämpf, T., Lamges, D., Lühr, T., & Steglich, S. (2014). *Cloudworking und die Zukunft der Arbeit – Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM*. Kassel: Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e. V.
- Buecker, A. (2016). *Arbeitsrecht in der vernetzten Arbeitswelt*. In Industrielle Beziehungen 23(2). München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 187–225. https://www.researchgate.net/publication/303389831_Arbeitsrecht_in_der_vernetzten_Arbeitswelt. Zugegriffen: 20.12.2018.
- Crößmann, A.; Günther, L.; Marder-Puch, K. (2017). *Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt*. 2017, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis).
- Feldmann, C., Hensen, P., & Giard, N. (2017). *Crowdworking: Einflüsse der Arbeitsbedingungen auf die Motivation der Crowd Worker*. Bielefeld: Universität Bielefeld. https://pub.uni-bielefeld.de/download/2930948/2930949/WorkingPaper_Crowdworking_Arbeitsbedingungen_Motivation.pdf. Zugegriffen: 20.12.2018.
- Frankfurter Erklärung zu plattformbasierter Arbeit – Vorschläge für Plattformbetreiber, Kunden, politische Entscheidungsträger, Beschäftigte und Arbeitnehmerorganisationen (2016). Erarbeitet von: Dänische Gewerkschaft der Vertriebs- und Büroangestellten (HK), IG Metall, International Brotherhood of Teamsters, Local 117, Kammer für Arbeiter und Angestellte (Österreich), Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB), Service, Employees International Union, Kopenhagen, Frankfurt, Seattle, Stockholm, Wien, Washington. https://www.igmetall.de/docs_20161214_Frankfurt_Paper_on_Plattform_Based_Work_DE_1c33819e1e90d-2d09e531a61a572a0a423a93455.pdf. Zugegriffen: 20.12.2018.
- Grundsätze für bezahltes Crowdsourcing/ Crowdworking – Leitfaden für eine gewinnbringende und faire Zusammenarbeit zwischen Crowdsourcing-Unternehmen und Crowdworkern – Code of Conduct (2017). München, http://www.crowdsourcing-code.de/documents/9/Code_of_Conduct_DE.pdf. Zugegriffen: 20.12.2018.
- Hammermann, A., & Stettes, O. (2013). *Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich*. IW-Trends Heft 2/2013. Köln: IW – Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- IG Metall (Hrsg.). (2013). *Crowdsourcing – Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit – am Beispiel IBM*. Frankfurt am Main: IG Metall.
- Leimeister, J. M., Durward, D., & Zogaj, S. (2016). *Crowd Worker in Deutschland. Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen*, Hans-Böckler-Stiftung Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Leimeister, J. M., Zogaj, S., Durward, D., & Blohm, I. (2015). Arbeit und IT: Crowdsourcing und Crowdwork als neue Arbeits- und Beschäftigungsform. In ver.di (Hrsg.). *Gute Arbeit und Digitalisierung – Prozessperspektiven und Gestaltungsanalysen für eine humane digitale Arbeitswelt* (S. 66–89). Berlin: ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft.
- Leist, D., Hießl, C., & Schlachter, M. (2017). *Plattformökonomie – Eine Literaturliteraturauswertung*. BMAS-Forschungsbericht 499, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Maier, M. F., Viète, S., & Ody, M. (2017). *Plattformbasierte Erwerbsarbeit: Stand der empirischen Forschung*. BMAS-Forschungsbericht 498. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Mrass, V., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2018). *Handlungsbroschüre Crowdworking-Plattformen*. ITeG Technical Reports Band 7. Kassel: Wissenschaftlichen Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG) an der Universität Kassel.
- Offensive Mittelstand (Hrsg.). (2015). *Gutes Arbeiten mit der Crowd – Qualität und Standards – Entscheidungshilfe E04: Arbeit 4.0*. Heidelberg: Offensive Mittelstand. www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/mittelstand_40/Entscheidungshilfe_04_0604.pdf. Zugegriffen: 20.12.2018.
- Pongratz, H. J., & Bormann, S. (2017). *Online-Arbeit auf Internet-Plattformen – Empirische Befunde zum „Crowdworking“ in Deutschland*. In Arbeits- und Industriesoziologische Studien Jahrgang 10, Heft 2, S. 158–181.
- Wolf, M. (2012). *Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk*. München: Ludwig-Fröhler-Institut – Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI).
- ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2016). *Nutzung von Crowdworking durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZEW-Unternehmensbefragung*, BMAS-Forschungsbericht 473. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

Zu diesem Thema könnten Sie auch folgende weitere Umsetzungshilfen interessieren:

- 2.2.2 Gefährdungsbeurteilung 4.0
- 2.2.3 Risikobetrachtung und IT-Sicherheit
- 2.5.1 Anforderungen an eine Cloud
- 2.5.2 Cloud-Modelle der Bereitstellung und Dienstleistungen
- 2.5.3 Plattformökonomie



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von Verbundprojekt Prävention 4.0 durch BC GmbH Forschung, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Forum Soziale Technikgestaltung, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. – ifaa, Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM Bonn, itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., Sozialforschungsstelle Dortmund – sfs Technische Universität Dortmund, VDSI – Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF – Projektträger Karlsruhe