



# Handlungsbroschüre Crowdworking-Plattformen

## Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung





# ITeG Technical Reports

Band 7

Herausgegeben vom  
Wissenschaftlichen Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG)  
an der Universität Kassel



Universität Kassel  
ITeG Wissenschaftliches Zentrum  
für Informationstechnik-Gestaltung  
Pfannkuchstraße 1  
D-34121 Kassel



# **Handlungsbroschüre Crowdfunding-Plattformen**

Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen  
nachhaltig gestalten

**Volkmar Mrass, Christoph Peters, Jan Marco Leimeister**

## Impressum

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik  
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister (Herausgeber)  
Universität Kassel / Wissenschaftliches Zentrum für IT-Gestaltung (ITeG)  
Pfannkuchstraße 1  
34121 Kassel

## Gestaltung, Koordination & Redaktion:

Volkmar Mrass

## Projekt:

Diese Broschüre ist im Rahmen des BMBF-Projektes „Herausforderung Cloud und Crowd – Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten“ im Teilprojekt der Universität Kassel „Crowdworking-Plattformen als innovative Dienstleistungssysteme“ entstanden. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Förderkennzeichen 02K14A071) und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verbundkoordination hat das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München.

[www.cloud-und-crowd.de](http://www.cloud-und-crowd.de)



## Projektverbundpartner:



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

ISBN: 978-3-7376-5073-1

DOI: <http://dx.medra.org/10.19211/KUP9783737650731>

URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0002-450737>

© 2018, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.uni-kassel.de/upress](http://www.uni-kassel.de/upress)

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dies ist der siebte Beitrag, der im Rahmen der Serie „ITeG Technical Reports“ erscheint. Das Wissenschaftliche Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG) ist eine Forschungseinrichtung der Universität Kassel. Es widmet sich der interdisziplinären Gestaltung gesellschaftlich wünschenswerter Informations- und Kommunikationstechnik aus einer soziotechnischen Perspektive. Mit der Bündelung von Kompetenzen aus Informatik, Ergonomie, Technikrecht, Wirtschaftsinformatik, Soziologie, Gender- und Diversityforschung und Wirtschaftspsychologie ist das ITeG ein auf die nachhaltige Stärkung des Forschungsprofils der Universität Kassel ausgerichteter Forschungsverbund.

Ein am ITeG und dem Fachgebiet Wirtschaftsinformatik angesiedeltes aktuelles Projekt ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt „Herausforderung Cloud & Crowd“. Die Universität Kassel verantwortet dabei das Teilprojekt „Crowdworking-Plattformen als innovative Dienstleistungssysteme“. Diese Handlungsbroschüre enthält Empfehlungen, die im Rahmen dieses Verbundprojektes innerhalb des Teilprojektes der Universität Kassel entstanden sind. Sie richtet sich insbesondere an die Intermediäre, die wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung dieser neuen Form der Arbeitsorganisation ausüben: die *Crowdworking-Plattformen*.

Die Erkenntnisse für diese Handlungsempfehlungen resultieren unter anderem aus 29 Interviews im Zeitraum von Mai 2016 bis Oktober 2018 mit Crowdworking-Plattform-Betreibern, Crowdsourcern (Unternehmen) und Crowdworkern (Individuen), aus einer durchgeführten Studie zu den 32 Crowdworking-Plattform mit Sitz oder einem Standort in Deutschland, vor-Ort-Besuchen, 7 Experten-Workshops, u.v.m. Da diese neue Form der Arbeitsorganisation über Crowdworking-Plattformen in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen hat und ein zunehmend bedeutenderes Geschäftsmodell darstellt, soll diese Broschüre einerseits potenziellen Crowdworking-Plattform-Betreibern, aber auch bereits etablierten Playern, wertvolle Anregungen und Tipps zur Gestaltung ihrer Arbeitssysteme für die Abwicklung von Aufträgen und Projekten über ihre Plattformen geben. Insbesondere darüber, wie das Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten so gestaltet werden kann, dass es für alle faire Konditionen

und gleichzeitig auch Vorteile im Vergleich zur Organisation von Arbeit in etablierten, ‚regulären‘ Settings bietet.

Die Organisation von Arbeit über Crowdworking-Plattformen hat langfristig das Potenzial dazu, neben bereits seit Jahrzehnten präsenten Formen der Arbeitsorganisation wie Arbeit durch interne Mitarbeiter innerhalb von Organisationen, dem Auslagern von Arbeit an bestimmte Unternehmen (Outsourcing), oder der Beauftragung von ausgewählten Personen (Freelancern) als weiterer relevanter ‚Baustein‘, wie Arbeit in Zukunft geleistet wird, hinzuzukommen. Nicht zuletzt um gegenüber Konkurrenten aus in diesem Bereich führenden Ländern wie den USA mithalten zu können, ist es für Crowdworking-Plattformen in Deutschland als viertgrößter Volkswirtschaft wichtig, sich in diesem Bereich entsprechend aufzustellen.

Eine anregende und informative  
Lektüre wünschen Ihnen

Volkmar Mrass, Christoph Peters und Jan Marco Leimeister

*Kassel, im Oktober 2018*



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	vii
1 Einführung.....	3
2 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Crowdsourcern .....	5
2.1.1 Welche Art von Unternehmen sind potenzielle Kunden? .....	5
2.1.2 Was ist die Motivation von Unternehmen, Crowdfunding-Plattformen zu nutzen? .....	5
2.1.3 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?.....	6
2.1.4 Was gilt es bei der Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern dieser Unternehmen zu beachten?.....	7
2.1.5 Wie stark ist die Wettbewerbsposition meiner Plattform im Hinblick auf Aufträge? ..	7
3 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Crowdworkern.....	9
3.1.1 Was ist die Motivation von Crowdworkern, mitzumachen?.....	9
3.1.2 Welches sind die größten Herausforderungen bei der Arbeit mit Crowdworkern?.....	9
3.1.3 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?.....	10
3.1.4 Wie gestalte ich die Kommunikation mit den Crowdworkern? .....	11
3.1.5 Welche Punkte gilt es bezogen auf die Arbeitsbedingungen zu beachten? .....	11
3.1.6 Wie stark ist die Position meiner Plattform im Wettbewerb um die besten Köpfe? .	12
3.1.7 Wie kann ich exzellente Crowdworker langfristig an meine Plattform binden? .....	13
4 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung .....	14
4.1.1 Was gelten in der Öffentlichkeit als Vor- und Nachteile von Arbeit über Crowdfunding-Plattformen? .....	14
4.1.2 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?.....	15
4.1.3 Wie kann ich den Nutzen meiner Crowdfunding-Plattform für Gesellschaft und Wirtschaft aufzeigen? .....	15
5 Anhang: Liste der Crowdfunding-Plattformen in Deutschland .....	17
6 LITERATURVERZEICHNIS.....	21



# 1 Einführung

Bei digitalen Plattformen (Reuver et al. 2018), zu denen Crowdfunding-Plattformen wie auch andere Plattform-Arten aus dem Bereich Handel und Sharing Economy gehören (siehe Mrass et al. 2017a), gibt es unterschiedliche Klassifizierungen. Deshalb soll zunächst an dieser Stelle erläutert werden, welche Arten von Plattformen wir im Teilprojekt der Universität Kassel als Crowdfunding-Plattformen einstufen und was konstituierende Merkmale solcher Plattformen sind. Als Crowdfunding-Plattformen zählen wir insbesondere Plattformen, die durch folgende Charakteristika gekennzeichnet sind:

- **Freiwilligkeit:** Die Crowdfunder (= Arbeitsleistenden) entscheiden selbst, ob sie sich auf der Plattform anmelden und dort Arbeitsleistungen erbringen möchten
- **Open Call:** Die Arbeit wird gleichzeitig mehreren potenziellen Bearbeitern auf der jeweiligen Crowdfunding-Plattform angeboten
- **Plattform-basiert:** Ein signifikanter Teil der Arbeit erfolgt über diese digitale Plattform (und nicht beispielsweise ‚nur‘ in der ‚physischen Welt‘)
- **Selbst-Selektion:** Einmal angemeldet, entscheiden die Teilnehmer jeweils von Fall zu Fall selbst, ob und wenn ja welche der angebotenen Arbeiten sie erledigen möchten.

Bei Arbeit über Crowdfunding-Plattformen handelt es sich also um eine Form der Arbeitsorganisation (Leimeister und Zogaj 2013), die einen paradigmatischen Wechsel beinhaltet: Arbeit wird den jeweiligen Bearbeitern nicht mehr zugewiesen, sondern diese wählen ihre Arbeit selbst (Mrass et al. 2016). Es handelt sich bei über Crowdfunding-Plattformen erbrachter Arbeit formal um eine selbständige Erwerbstätigkeit.

In Deutschland gibt es gemäß den Ergebnissen des Teilprojektes der Universität Kassel acht verschiedene Arten an solchen Crowdfunding-Plattformen, die sich nach der Art der schwerpunktmäßig erbrachten Leistungen einteilen lassen (Mrass et al. 2017c):

- 1. Design-Plattformen
- 2. Engineering-Plattformen
- 3. Innovations-Plattformen
- 4. Marktplatz-Plattformen
- 5. Mikrotasking-Plattformen
- 6. Testing-Plattformen
- 7. Text-Plattformen
- 8. Vertriebs-Plattformen

Die in dieser Broschüre enthaltenen Handlungsempfehlungen richten sich an die Betreiber von Crowdfunding-Plattformen und gelten grundsätzlich für das gesamte Spektrum solcher

Plattformen, wenngleich manche Empfehlungen für einzelne Plattformen mehr Relevanz haben, für andere weniger. Es geht im Kern darum, seitens der Wirtschaftsinformatik als „Integrationsdisziplin zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und IT“ (Leimeister 2015) Empfehlungen auszusprechen, die helfen sollen, Zusammenarbeitsprozesse der beteiligten Akteure so zu gestalten, dass sie zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen führen (Leimeister 2014). Gemäß dem Charakter dieser Plattformen geht es dabei größtenteils um Dienstleistungen sowie deren Engineering und Management (Leimeister 2012).

Im Folgenden werden die Empfehlungen der besseren Übersichtlichkeit halber in drei Teilen dargestellt: In Abschnitt 2 erfolgen Empfehlungen bezogen auf die Zusammenarbeit mit den Crowdsourcern (in der Regel Unternehmen), in Abschnitt 3 Empfehlungen bezogen auf die Zusammenarbeit mit den Crowdworkern (Individuen) und in Abschnitt 4 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit weiteren Stakeholdern wie allgemeiner Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung. Alle Empfehlungen sollen zum erfolgreichen Management (Blohm et al. 2018, Zogaj et al. 2015) solcher Plattformen beitragen.

Diese Empfehlungen basieren auf Erkenntnissen, die im Rahmen des Teilprojektes der Universität Kassel aus unterschiedlichen Quellen gewonnen wurden. Insbesondere aus 29 Interviews im Zeitraum von Mai 2016 bis Oktober 2018 mit Crowdworking-Plattform-Betreibern, Crowdsourcern und Crowdworkern. Aber auch aus insgesamt 7 durchgeführten Experten-Workshops im Zeitraum März 2017 bis Oktober 2018 in Frankfurt (1), Kassel (3), Mainz (1) und München (2) sowie einer Studie über die ‚Landschaft‘ der 32 Crowdworking-Plattform mit Sitz oder einem physischen Standort in Deutschland im 1. Quartal 2017 und zahlreichen vor-Ort-Terminen seit Anfang 2016. Die Empfehlungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellen diejenigen Empfehlungen dar, die aus den Erkenntnissen im Rahmen des Teilprojektes der Universität Kassel als am relevantesten anzusehen sind.

Wir möchten bei dieser Gelegenheit allen Beteiligten – ob Experten in unseren Workshops, Interview-Partner, Projekt-Partner, Studien-Teilnehmer, u.v.m. – unseren herzlichen **Dank** aussprechen. Ohne deren Kooperation im Laufe der bisherigen Arbeit des Teilprojektes „Crowdworking-Plattformen als innovative Dienstleistungssysteme“ der Universität Kassel wäre die Ableitung und Erarbeitung dieser Empfehlungen für Crowdworking-Plattform-Betreiber so nicht möglich gewesen. Ebenso möchten wir uns ganz herzlich bei unseren Projektpartnern im BMBF-Projekt „Herausforderung Cloud und Crowd“ für die wertvollen Anregungen und Hinweise, die wir auf unseren ersten Entwurf dieser Handlungsbroschüre erhalten (und daraufhin eingearbeitet haben), bedanken.

## 2 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Crowdsourcern

### 2.1.1 Welche Art von Unternehmen sind potenzielle Kunden?

Das potenzielle Kundenspektrum von Crowdfunding-Plattformen in Deutschland ist sehr breit gefächert. Unter den möglichen (und in vielen Fällen auch bereits heute schon tatsächlichen) Auftraggebern/Crowdsourcern befinden sich sowohl KMUs als auch multinationale Großkonzerne. Wobei größere Unternehmen diese neue Form der Arbeitsorganisation in der Regel eher ‚auf dem Radar‘ haben als kleine Unternehmen, bei denen Crowdfunding-Plattformen oft noch unbekannt sind. Demgemäß vergeben bereits heute zahlreiche Großunternehmen hohe Aufträge an Crowdfunding-Plattformen.

**Tipp:** Insbesondere sehr kleine Unternehmen oder Unternehmen am Beginn ihres Lebenszyklus wie Start-ups können ihren Personalbedarf, nicht zuletzt auf Grund starker Auftragschwankungen, oft noch nicht langfristig abschätzen. Arbeit über Crowdfunding-Plattformen zu vergeben kann für sie gerade in dieser Phase ein flexibles und sehr sinnvolles Instrument sein, ohne zu früh Mitarbeiter einzustellen, für die dann angesichts der schwer abschätzbaren künftigen Auftragslage gegebenenfalls nicht genügend Arbeit da ist. Oft lohnt sich daher eine gezielte Ansprache solcher KMUs oder Start-ups durch eine Crowdfunding-Plattform.

### 2.1.2 Was ist die Motivation von Unternehmen, Crowdfunding-Plattformen zu nutzen?

So unterschiedlich die Unternehmen, so unterschiedlich auch die Motivation, Crowdfunding-Plattformen zu nutzen. Die Motive reichen von rein funktionalen Motiven wie beispielsweise der Unmöglichkeit, bestimmte Aufgaben wie Adressrecherchen in sehr hohem Umfang oder das Testen von Apps auf einer großen Anzahl von Geräten durch eigene Mitarbeiter mit vertretbarem Aufwand erledigen zu können bis hin zur Erwartung, durch externe Crowds einen signifikant höheren Innovationsinput zu generieren. Wobei bei Letzterem zu beachten ist, dass eine hohe Anzahl an neuen Ideen allein für Unternehmen noch nicht zwingend Mehrwert bieten muss, sondern hierfür weitere Voraussetzungen notwendig sind (Blohm et al. 2013) und dabei auch die Art der Darstellung der Aufgabe hohen Einfluss haben kann (Blohm et al. 2016). Auch bei Zweitgenanntem (dem Testen) sind zahlreiche Herausforderungen für die beteiligten Unternehmen zu beachten (Zogaj et al. 2014). Kostenargumente spielen oft ebenfalls eine Rolle, da bei Auftragsvergabe über Crowdfunding-Plattformen nach Auftrag bezahlt wird und beispielsweise keine Sozialabgaben anfallen. Manche Unternehmen bauen auch darauf, über Crowdfunding-Plattformen projektbezogen und kurzfristig virtuelle Organisationen mittels der Crowd aufzubauen (sogenannte „Flash Organizations“, siehe Valentine et al. 2017), die nach Ablauf des jeweiligen Projektes wieder ohne großen Aufwand ‚aufgelöst‘ werden können.

Machen Sie sich daher bewusst: Arbeit über Crowdfunding-Plattformen abzuwickeln muss für Organisationen wie Unternehmen in irgendeiner Form einen Vorteil im Vergleich zur ‚regulären‘ Arbeitsorganisation innerhalb der jeweiligen Organisation bieten. Sei es in Form von besserer Qualität, geringeren Kosten, einem höheren Innovationsgrad oder einer schnelleren

Bearbeitung. Ansonsten würde die Auftragsvergabe über Crowworking-Plattformen keine besonderen Anreize bieten.

**Tipp:** Überlegen Sie, in welchen der oben genannten Bereichen Sie die größten Vorteile für Organisationen wie Unternehmen bieten können, bauen Sie diese gezielt aus („Stärken stärken“) und stellen Sie diese in den Mittelpunkt ihrer Kommunikation mit potenziellen Kunden. Oft lohnt sich, diese Vorteile anhand von bereits erfolgreich bearbeiteten Projekten darzustellen und zu quantifizieren. Beispiel: Eine Crowworking-Plattform konnte bei einem komplexen Großprojekt, welches das Auftraggeber-Unternehmen zu Testzwecken einmal über die Plattform und einmal innerhalb des Unternehmens beauftragt hatte, bei gleichen Kosten und gleicher Qualität eine Bearbeitungszeit realisieren, die weniger als ein Sechstel der Bearbeitungszeit innerhalb des Unternehmens betrug. Gemäß den Erkenntnissen im Teilprojekt der Universität Kassel, im Rahmen dessen dieses Projekt untersucht wurde, führte dieses dazu, dass das Großunternehmen darüber nachdenkt, diese neue Form der Arbeitsorganisation in Zukunft auch für weitere Projekte zu nutzen.

### 2.1.3 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?

Insbesondere gegenüber Externen sind Unternehmen oft kritischer, wenn es um die Beurteilung der gewünschten Leistung geht als gegenüber internen Mitarbeitern. Die Tatsache, dass die Crowdworker, welche die jeweilige Arbeit erbracht haben, oft anonym tätig sind oder dem beauftragenden Unternehmen oft zumindest nicht persönlich bekannt sind, macht es auf der einen Seite ‚leichter‘, Kritik zu üben (als gegenüber internen Mitarbeitern oder bekannten Ansprechpartnern). Auf der anderen Seite aber gleichzeitig ‚schwerer‘, Vertrauen in die Leistung der Crowd zu entwickeln. Hinzu kommt, dass auch der größte Teil der Arbeitsleistung selbst digital/online und damit etwas ‚distanzierter‘/unpersönlicher erfolgt. Zudem kennen externe Crowdworker die Anforderungen und Wünsche dieser Unternehmen naturgemäß nicht so gut wie das interne Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens tun. Je nach gewähltem Modell (beispielsweise rechtlicher Vereinbarung nur direkt zwischen Crowdsourcer und Crowdworker, Werkvertrag zwischen Crowdsourcer und Crowworking-Plattform, etc.) kann es daher bei der Erbringung von Arbeit über Crowworking-Plattformen zu unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen und entsprechenden Konflikten kommen.

**Tipp:** Versuchen Sie als Crowworking-Plattform, den aus dieser besonderen Form der Arbeitsorganisation resultierenden Herausforderungen zu begegnen und insbesondere mit bedeutenden Crowdsourcern/Kundenunternehmen durch persönlichen Kontakt gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Dieses kann beispielsweise durch Benennung eines Key-Account-Managers seitens der Plattform für das jeweilige Unternehmen, durch Meetings des Unternehmens in der ‚realen Welt‘ mit ausgewählten Crowdworkern, die für dieses Unternehmen tätig sind, oder Treffen auf Managementebene erfolgen.

#### **2.1.4 Was gilt es bei der Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern dieser Unternehmen zu beachten?**

Je nach Komplexität und Umfang der über Crowdfunding-Plattformen zu erbringenden Arbeit kommt es immer wieder auch zu direkter Zusammenarbeit zwischen externen Crowdworkern der Plattform oder Plattform-Beschäftigten und internen Mitarbeitern des beauftragenden Crowdsourcers/Unternehmens. Die Forschung der Universität Kassel im Teilprojekt zu Crowdfunding-Plattformen hat zudem gezeigt, dass diese Zusammenarbeit insbesondere bei Erbringung komplexer Arbeit notwendig oder/und zumindest sehr vorteilhaft sein kann (siehe beispielsweise Mrass et al. 2018e, Mrass et al. 2018d und Mrass et al. 2018c)). Dabei können aber zwischen allen Beteiligten große ‚kulturelle Unterschiede‘ hinsichtlich der Bewertung von Arbeit bestehen, die es zu berücksichtigen gilt (Mrass und Peters 2019). Auch kann es bei internen Mitarbeitern der Unternehmen bei Beauftragungen über externe Crowdfunding-Plattformen zu Ängsten um die langfristige Sicherheit ihrer Arbeitsplätze kommen, mit denen sensibel umgegangen werden sollte. Solche Ängste und Befürchtungen können in letzter Konsequenz auch dazu führen, dass interne Mitarbeiter Druck auf die Geschäftsleitung ausüben, eine solche Beauftragung zu unterlassen.

**Tipp:** Prüfen Sie, ob Sie die über Ihre Crowdfunding-Plattform beauftragbaren Leistungen so gestalten können, dass Sie für Unternehmen nicht notwendigerweise als Substitut von bisher intern erbrachter Arbeit, sondern als Begleitung oder Ergänzung der Arbeit interner Mitarbeiter erfolgen können. Dieses kann erheblich zur Akzeptanz einer solchen Beauftragung führen. Ein Beispiel wäre eine Funktion ihrer Plattform, die es Unternehmen erlaubt, bestimmte Arbeit erst intern auszuschreiben und erst nach einer bestimmten Zeit, wenn diese intern niemand angenommen hat, an eine externe Crowd über ihre Plattform weiterzuleiten (siehe auch Mrass et al. 2017d).

#### **2.1.5 Wie stärken ich die Wettbewerbsposition meiner Plattform im Hinblick auf Aufträge?**

Die Anzahl der digitalen Plattformen (inklusive Crowdfunding-Plattformen) sowie die über sie getätigte Arbeit hat in den letzten Jahren auch weltweit deutlich zugenommen (Kuek et al. 2015). Auch im Rahmen der Gespräche und Interviews der Universität Kassel mit Crowdfunding-Plattform-Betreibern wurde immer wieder die Erwartungshaltung geäußert, dass es in einigen Bereichen bald zu einer Konsolidierung kommen könnte. Und dabei erfolgreiche, große, starke Crowdfunding-Plattformen weniger starke Konkurrenten/Player übernehmen könnten. Mit Amazon Mechanical Turk im Bereich der Mikrotasking-Plattformen, Innocentive im Bereich der Innovationsplattformen oder Upwork im Bereich der Marktplatz-Plattformen gibt es bereits einige Beispiele solcher starker Crowdfunding-Plattformen, die weltweit bereits eine beachtliche Position in ihrem Marktsegment erreicht haben. Mit Clickworker im Bereich Mikrotasking-, Jovoto im Bereich Innovations- oder Twago im Bereich Marktplatz-Plattformen (um nur einige Beispiele zu nennen) gibt es zwar auch jeweils große deutsche Player in dem jeweiligen Segment. Dennoch gilt es für Crowdfunding-Plattformen aus Deutschland als größter Volkswirtschaft Europas und viertgrößter Volkswirtschaft der Welt, ihre Position im Wettbewerb zu stärken. Nicht zuletzt, um eine Situation wie im Bereich anderer Plattform-Arten (beispielsweise Facebook im Bereich der Social Media-Plattformen) zu verhindern: Dort sind jeweils ein oder wenige Player aus den USA oder China

inzwischen so groß geworden, dass es so gut wie keine anderen relevanten Plattformen aus Deutschland mehr gibt, die „auf Augenhöhe“ mit diesen ‚mitspielen‘ können.

Um die eigene Position im Hinblick auf Aufträge von Organisationen wie Unternehmen zu stärken, sollten Sie sich eindeutig bezogen auf die von Ihnen erbrachten Leistungen positionieren. Ein klares Geschäftsmodell mit Fokus auf bestimmte Leistungen verhindert, dass Ihr Profil „verschwimmt“ und sowohl Crowdsourcer als auch Crowdworker nicht so richtig wissen, wo Ihre Kernkompetenz liegt. Die Beobachtungen und Erfahrungen im Rahmen der Forschung im Teilprojekt der Universität Kassel zeigen, dass diejenigen Crowdworking-Plattformen, die recht klar fokussiert sind, das klarste Profil haben (sei es bezogen auf die Art der erbrachten Leistungen oder die Art der Plattform an sich) auch insgesamt am erfolgreichsten Aufträge über ihre Plattform akquirieren können (gute Qualität der erbrachten Leistungen vorausgesetzt). Gerade im Bereich der Crowdworking-Plattformen bringt das Internet hohe Transparenz mit sich und deshalb ist auf Grund der einfachen weltweiten Vergleichbarkeit ein klares Profil noch unabdingbarer als bei „klassischen“ Unternehmen.

**Tipp:** Analysieren Sie sorgfältig, in welchen Bereichen Sie den größten Mehrwert für beauftragende Crowdsourcer bieten können. Binden Sie dafür unbedingt auch Ihre Crowdworker ein. Diese sind nicht nur diejenigen, die ja die jeweilige Arbeitsleistung erbringen, sondern haben oft auch eine gute Übersicht über den Gesamtmarkt. Nicht zuletzt, da viele Crowdworker gleichzeitig bei mehreren Plattformen angemeldet und tätig sind. Nach Festlegung Ihres (neuen oder angepassten) Geschäftsmodelles sollten Sie Ihr Profil dann auch entsprechend über alle Kanäle kommunizieren.



### 3 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Crowdworkern

#### 3.1.1 Was ist die Motivation von Crowdworkern, mitzumachen?

Ebenso wie die Motivation der Crowdsourcer sehr vielfältig ist, ist das auch bei Crowdworkern. Die Motive reichen von schlichtem Interesse an der jeweiligen Tätigkeit (im Sinne einer Freizeitaktivität) über Interesse an einem kleinen Nebenverdienst bis hin zu dem Bestreben, Crowdworking-Plattformen als Haupteinnahmequelle zu nutzen (gleichwohl Letzteres derzeit insgesamt eher nur in seltenen Fällen wirklich möglich ist). Entsprechend sind gemäß der Forschung im Teilprojekt der Universität Kassel auch die Anreiz- und Vergütungsmodelle auf Crowdworking-Plattformen recht divers (Mrass et al. 2017b). Crowdworking-Plattformen bieten Arbeit an, die kein ‚physisches Pendeln‘ zu einem bestimmten Arbeitsort notwendig macht. Die Arbeit über solche Plattformen ist zudem auch bezüglich der zeitlichen Komponente von hoher Flexibilität geprägt. Diese Vorteile hinsichtlich Flexibilität und Mobilität sind ein grundsätzliches Charakteristikum, das Arbeit über Crowdworking-Plattformen für viele Menschen attraktiv macht. Dieses gilt insbesondere auch für Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen keinen (guten) Zugang zum ‚regulären‘ Arbeitsmarkt haben, beispielsweise Alleinerziehende, Menschen mit Behinderung oder Menschen aus abgelegenen Regionen mit schwacher (wirtschaftlicher) Infrastruktur. Deren Bedürfnissen kann mit dieser neuen Form der Arbeitsorganisation besonders gut entsprochen werden (beispielsweise durch die Möglichkeit, abends zu arbeiten oder der Möglichkeit, auch Jobs von Unternehmen, welche weit vom Wohnort entfernt sind, zu übernehmen).

**Tipp:** Bieten Sie Ihren Crowdworkern neben der reinen Vergütung auch weitere Anreize, um für diese attraktiv zu sein. So beispielsweise Zertifikate, die die Teilnahme an bestimmten Arbeiten oder Projekten auf Ihrer Plattform bescheinigen. Dieses erhöht auf der einen Seite die Attraktivität der Teilnahme für die Crowdworker an diesen Projekten, da Crowdworker diese für ihren CV/Lebenslauf verwenden können. Und erhöht gleichzeitig auch Ihre Sichtbarkeit, wenn diese Zertifikate durch die Crowdworker später bei künftigen Arbeitgebern oder Bewerbungen ‚in der Unternehmenswelt‘ verwendet werden.

#### 3.1.2 Welches sind die größten Herausforderungen bei der Arbeit mit Crowdworkern?

Im Gegensatz zu Arbeit innerhalb von Organisationen wie Unternehmen ist die Beziehung zwischen Crowdworkern und Crowdworking-Plattformen beziehungsweise Crowdsourcern nicht so eng und von weniger rechtlichen Bindungen geprägt. So gibt es in der Regel auf Grund des Charakters dieser Tätigkeiten weder für die Plattform noch das crowdsourcende Unternehmen ein Direktionsrecht oder Ähnliches gegenüber den Crowdworkern. Daraus resultieren verschiedene Herausforderungen insbesondere für die Plattformen, die sich gegenüber den Unternehmen in der „Pflicht“ sehen. Eine zentrale Herausforderung ist dabei, sicherzustellen, dass die Crowdworker einer Plattform für die jeweilige Arbeit ausreichend qualifiziert sind. Im Gegensatz zu internen Mitarbeitern eines Unternehmens, die schon bei der Einstellung nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden, unterliegen Crowdworker in der Regel nicht den gleichen intensiven Auswahlverfahren. Eine weitere große Herausforderung

rung liegt darin, dass Crowdworker ein sehr heterogenes Kompetenz- und Leistungsniveau mitbringen und dieses im Vorfeld auf Grund der meist digitalen Interaktion schwerer abzuschätzen ist. Und last but not least gehört zu den großen Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Crowdworkern auch die Tatsache, dass deren Verfügbarkeit auf Grund eines fehlenden direkten Arbeitsvertragsverhältnisses nicht permanent gegeben ist. So können Crowdworker (siehe Einführung oben) je nach Arbeit und Projekt individuell entscheiden, ob sie teilnehmen möchten oder nicht.

**Tipp:** Führen Sie nicht nur beim Einstieg für Crowdworker entsprechende Maßnahme zur Einschätzung deren Kompetenzprofils durch, sondern bieten sie diesen auch kontinuierlich Weiterbildungsmaßnahmen an, die für die Arbeit auf Ihrer Plattform relevant sind. Auf Grund der großen Anzahl der Crowd sind elektronische Lern-Tools hierfür prädestiniert, bei ausgewählten Crowdworkern lohnt sich allerdings oft auch, einige Weiterbildungen in der „physischen Welt“ (da persönlicher) durchzuführen.

### **3.1.3 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?**

Ebenso wie in der Zusammenarbeit mit Crowdsourcern kann es auch bei der Zusammenarbeit mit Crowdworkern zu Konflikten kommen. Diese entstehen gemäß der Forschung im Teilprojekt der Universität Kassel oft bezüglich der Frage, ob eine bestimmte Arbeitsleistung den Anforderungen entspricht oder nicht. Weitere mögliche Konfliktlinien liegen trotz entsprechender eindeutiger Regelungen (z.B. in den AGBs) im Bereich der „Umgehung“ der Plattform durch Crowdsourcer und Crowdworker, nachdem ein Erstkontakt über die Plattform stattgefunden hat (zumindest auf Plattformen, auf denen die Identität des jeweiligen Crowdworkers ersichtlich ist oder Kontaktaufnahmemöglichkeiten bestehen). Auf Mikro-tasking-Plattformen mit eher einfacher, automatisierbarer Arbeit sind zudem immer wieder auch Missbrauchsfälle bekannt geworden, bei denen einzelne Crowdworker mittels automatisierter Arbeit versuchten, „das System auszutricksen“. Machen Sie sich auf der einen Seite zwar diese möglichen Konflikte bewusst und treffen Sie entsprechende Maßnahmen, versuchen Sie aber dennoch grundsätzlich, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit anzustreben und sich von einer solchen leiten zu lassen. Gerade die durch elektronische Kommunikation und Zusammenarbeit erzeugte Distanz kann leichter zu Missverständnissen führen als das bei direkter ‚physischer‘ Nähe der Fall ist. Einige wenige ‚schwarzen Schafe‘, die es unter Crowdworkern wie auch sonst überall sicher gibt, sollten nicht dazu führen, dass Sie generell von einem solchen Bild ausgehen. Unsere Interviews mit Crowdworkern zeigen, dass diese ebenfalls in der Regel an einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit interessiert sind und entsprechendes Verhalten der Plattform schätzen.

Von besonderer Bedeutung ist generell auch der Support durch Ihre Crowdworking-Plattform für die Crowdworker. Dieses gilt insbesondere am Anfang beim erstmaligen „Einstieg“ von Crowdworkern, ist aber gleichzeitig auch ein wichtiger Punkt, um Top-Kräfte, die regelmäßig Arbeit auf Ihrer Plattform erbringen, langfristig an diese zu binden. Persönliche Anschreiben, wie sie auf einigen Crowdworking-Plattformen zu Beginn neuer Projekte bereits im Einsatz sind, können dabei sehr hilfreich sein. Ebenso die Möglichkeit, auch Kontakt per Telefon zu Ihrer Plattform zu haben. Letzteres gilt nicht zuletzt auch vor dem Hinter-

grund, dass viele Crowdworker - insbesondere bei Beschwerden und Konflikten - automatisch generierte elektronische Standardantworten als besonders frustrierend empfinden.

**Tipp:** Definieren Sie die gewünschte Arbeitsleistung im Vorfeld (gemeinsam mit dem Crowdsourcer) möglichst genau. Setzen Sie bei komplexeren Projekten auch erklärende Grafiken oder Videos ein, da diese oft sehr zur Veranschaulichung beitragen. Erarbeiten Sie zudem Leitlinien für die gegenseitige Zusammenarbeit zwischen Crowdworkern und Ihrer Plattform und kommunizieren Sie diese offen an Ihre Crowd, um Ihre Erwartungshaltungen, Vorgehensweisen und Wünsche transparent zu machen.

### 3.1.4 Wie gestalte ich die Kommunikation mit den Crowdworkern?

Da ‚herkömmliche‘ Möglichkeiten der Kommunikation, die es in ‚traditionellen‘ Arbeitsumfeldern gibt (beispielsweise gemeinsame Meetings oder ‚einfach mal ins Büro der Kollegen rüber laufen‘) bei Arbeit über Crowdfunding-Plattformen entfallen, kommt anderen Kommunikationskanälen eine umso höhere Bedeutung zu. Bei den Crowdfunding-Plattformen mit Sitz oder physischem Standort in Deutschland sind bereits heute verschiedene Kommunikationskanäle weit verbreitet: Dazu gehören neben den Standard-Kanälen E-Mail und Telefon insbesondere Chat-Möglichkeiten in entsprechenden Foren, eigene Community-Management-Teams und Feedback-Tools. Generell differieren die Kommunikationskanäle auch in Abhängigkeit der Art der Plattform sowie der Komplexität der Arbeit: Bei einfachen Mikrotasks (z.B.: „bitte klicken Sie dasjenige Bild an, auf dem ein Auto zu sehen ist“) ist im Zweifel keine Kommunikation notwendig. Ganz anders beispielsweise bei komplexer Arbeit wie dem Entwickeln einer Fracht-Drone für die Lieferung medizinischer Güter. Im letztgenannten Fall ist in der Regel mehr Kommunikation unter allen Beteiligten notwendig und sollte durch Ihre Crowdfunding-Plattform auch mittels entsprechender Kommunikationskanäle unterstützt werden.

**Tipp:** Planen Sie in Ihrem „Kommunikationsmix“ mit den Crowdworkern auch ‚physische Treffen‘ in der ‚realen Welt‘ ein. Beispielsweise gemeinsame Pizza-Abende zur Generierung von innovativen Lösungen mit ausgewählten Crowdworkern oder ein oder zweimal im Jahr gemeinsame Freizeitaktivitäten, die grundsätzlich allen Crowdworkern offenstehen. Im Teilprojekt der Universität Kassel identifizierte Beispiele solcher Maßnahmen zeigen, dass diese einen enormen positiven Effekt bezogen auf Vertrauensbildung und ‚Zusammengehörigkeitsgefühl‘ zu einer Plattform haben können.

### 3.1.5 Welche Punkte gilt es bezogen auf die Arbeitsbedingungen zu beachten?

Insbesondere bezogen auf Deutschland als Volkswirtschaft mit großen sozialen Errungenschaften, die in weiten Teilen von Gesellschaft und Wirtschaft seit Jahrzehnten präsent sind und sehr geschätzt werden, sind Arbeitsbedingungen, wie sie auf einigen Crowdfunding-Plattformen mit Sitz in anderen Ländern vorliegen, (glücklicherweise) schwer durchsetzbar. Das führt zwar teilweise auch zu nicht unproblematischen Wettbewerbsverzerrungen zuungunsten ‚deutscher‘ Plattformen und in Teilen auch zuungunsten deutscher Crowdworker.

So, wenn beispielsweise Crowdworker aus China, Indien, den Philippinen oder den USA für die gleiche Arbeit deutlich schlechtere Arbeitsbedingungen und deutlich niedrigere Vergütungen akzeptieren. Letztendlich sind für Plattformen, die für Ihre Arbeit auch auf eine große deutsche Crowd setzen, bestimmte Arbeitsbedingungen (beispielsweise automatische, unangekündigte Screenshots durch das System mehrmals pro Stunde) schwer vorstellbar (und sicher auch nicht erstrebenswert). Wenn Sie langfristig an einer fair behandelten und gut motivierten Crowd interessiert sind (und das dürfte der Regelfall sein), dann sollten Sie deren Arbeitsbedingungen auf Ihrer Plattform auch entsprechend gestalten. Auch wenn zu einem ehrlichen Umgang mit diesem Thema gehört, dass dieses Vorgehen naturgemäß mit geringeren Einnahmen beziehungsweise höheren Kosten für Sie (und gegebenenfalls auch die beauftragenden Unternehmen) im Vergleich zu Plattformen, die darauf weniger Wert legen, verbunden ist.

**Tipp:** Acht Crowdworking-Plattformen haben gemeinsam einen „Code of Conduct“ erarbeitet und verabschiedet, der als Leitlinie für faire Arbeitsgestaltung auf Crowdworking-Plattformen dienen soll. Dieser kann gegebenenfalls auch für Ihre Plattform wertvolle Anregungen und Leitlinien bieten. Sie finden diesen „**Code of Conduct – Grundsätze für bezahltes Crowdsourcing / Crowdworking**“ unter: [www.crowdsourcing-code.de](http://www.crowdsourcing-code.de).

Diese acht Crowdworking-Plattformen haben zudem gemeinsam mit dem Deutschen Crowdsourcing Verband e.V. (DCV) und der IG Metall eine **Ombudsstelle** eingerichtet, über die bei Streitigkeiten über Arbeitsbedingungen, Bezahlung oder Ähnliches eine Schlichtung erfolgen/vermittelt werden kann. Weitere Informationen zu dieser Ombudsstelle unter: <https://ombudsstelle.crowdwork-igmetall.de/regeln.html>.

Weitere Angebote und Informationen hält zudem auch der **Deutsche Crowdsourcing-Verband (DCV)** e.V. in Berlin bereit: <http://www.crowdsourcingverband.de/>.

### 3.1.6 Wie stark ist die Position meiner Plattform im Wettbewerb um die besten Köpfe?

Crowdworker melden sich heute oft gleichzeitig bei mehreren Plattformen an. Da immer mehr Organisationen wie Unternehmen diese neue Form der Arbeitsorganisation für sich entdeckt haben, kommt einer gut motivierten und qualifizierten Crowd naturgemäß eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Crowdworking-Plattformen zu. Crowdworking-Plattformen müssen daher permanent die richtige Balance zwischen „Angebot und Nachfrage“ finden: Gibt es auf ihrer Plattform viele Crowdworker, aber wenig Arbeit, werden viele Crowdworker die Plattform absehbar verlassen. Gibt es dagegen viel Arbeit auf einer Plattform, aber (zu) wenig Crowdworker, die diese erledigen, werden die crowdsourcenden Unternehmen die Plattform verlassen (siehe auch Mrass et al. 2017e, Mrass et al. 2018a). Voraussetzung dafür, dass es überhaupt zu Auftragsvergaben über Crowdworking-Plattformen kommt, ist aber eine leistungsfähige Crowd. Im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ sollten Sie daher einige Anstrengungen unternehmen, um nicht gegenüber anderen Plattformen ins Hintertreffen zu geraten. Mögliche Maßnahmen hierbei sind Online-Anzeigen im Internet, Präsenz auf Career-Events mit Zielgruppe Studierende, Kooperationen mit Unternehmen mit bekannten und renommierten Markennamen (die Erkenntnisse im Teilprojekt der Universität Kassel zeigen, dass Crowdworker bei Arbeiten solcher Unternehmen auf Crowdworking-

Plattformen besonders gerne mitmachen und stärker motiviert sind) oder eine entsprechende Präsenz in Social Media-Kanälen wie Facebook und Twitter mit Fokus auf möglichen für die jeweilige Crowdfunding-Plattform interessanten Lead-Usern.

**Tipp:** Damit bekannte Unternehmen mit renommierten Markennamen Arbeit über Ihre Crowdfunding-Plattform erbringen lassen (was dann indirekt – siehe oben – oft auch „die besten Köpfe“ unter den Crowdworkern anzieht), sollten Sie diesen Unternehmen Folgendes bewusst machen und aktiv kommunizieren: Neben der reinen erbrachten Arbeit über Crowdfunding-Plattformen mit all ihren Vorteilen wie beispielsweise einem hohen Innovationsgehalt bietet die Arbeit über solche Plattformen für Unternehmen oft auch die Gelegenheit, eine gute Einschätzung des Marktes zu bekommen. Und zudem Zugang zu einem Talentpool zu erhalten, aus dem immer wieder mal der eine oder andere Crowdworker auch langfristig an das beauftragende Unternehmen gebunden werden kann. Voraussetzung im letztgenannten Fall ist, dass die Crowdfunding-Plattform eine relativ ‚offene‘ Politik verfolgt und langfristig Kontakte zwischen Crowdworker und Crowdsourcer erlaubt. Unternehmen, die (noch) nicht über einen besonders bekannten Markennamen verfügen, können Sie die Teilnahme durch den Vorteil, sich „auf einen Schlag“ einer großen Anzahl an Menschen (oft mehreren zehntausend Crowdworkern, die ja auch Konsumenten sind) bekannt zu machen, schmackhaft machen.

### 3.1.7 Wie kann ich exzellente Crowdworker langfristig an meine Plattform binden?

Die Gewinnung der „besten Köpfe“ für Arbeit auf einer Plattform ist das eine, deren langfristige Bindung an die Plattform das andere. Wie in der ‚realen‘ Wirtschaftswelt auch, haben insbesondere Top-Talente oft verschiedene Möglichkeiten, ihre Arbeitsleistung einzubringen. Ein entscheidender Unterschied, der die Bindung von exzellenten Crowdworkern aber noch schwieriger macht, ist das fehlende Arbeitsvertragsverhältnis. Crowdworker können im Prinzip ‚minütlich‘ neu entscheiden, ob und wenn ja auf welcher Plattform sie Arbeit erbringen möchten. Eine Maßnahme ist naturgemäß, die besten finanziellen Konditionen zu bieten. Da dieses im Wettbewerb selbst aber langfristig nur dann funktioniert, wenn Sie andere Vorteile wie höhere Qualität oder schnellere Bearbeitung bieten können (um auch höhere Preise gegenüber den Unternehmen durchsetzen zu können), sollten Sie auch auf weitere Maßnahmen setzen: Neben konstant attraktiven Arbeitsangeboten auf Ihrer Plattform sind als weitere geeignete Maßnahmen besserer Zugang zu höher entlohnter Arbeit mit wachsender Anzahl an bearbeiteten Projekten/Zugehörigkeit zur Plattform in Jahren, „Premium-Mitgliedschaften“ mit besonderen Rechten, direkte Treffen mit der Management-Ebene von Kunden-Unternehmen (hat sich gemäß den Erkenntnissen im Teilprojekt der Universität Kassel als sehr motivierend erwiesen) oder Einladungen zu exklusiven Events zu nennen.

**Tipp:** Im Teilprojekt der Universität Kassel wurden unter anderem „Good Practices“ auf deutschen Crowdfunding-Plattformen identifiziert (Mrass et al. 2018b), die auch dabei helfen können, Crowdworker langfristig an Ihre Plattform zu binden. Sie finden diese Good Practices für Crowdfunding-Plattformen (und auch andere Player) unter (siehe Seiten 6-13 dort): <http://www.uni-kassel.de/upress/online/OpenAccess/978-3-7376-5068-7.OpenAccess.pdf>.

## **4 Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung**

### **4.1.1 Was gelten in der Öffentlichkeit als Vor- und Nachteile von Arbeit über Crowdwor-king-Plattformen?**

Arbeit über Crowdfunding-Plattformen ist in Deutschland im Gegensatz zu einigen anderen Ländern noch nicht sehr stark im öffentlichen Bewusstsein ‚angekommen‘. Das liegt gegebenenfalls auch daran, dass Arbeitsorganisation in „Online-Plattform-Systemen“ (Mrass et al. 2017f) allgemein noch nicht so stark ausgeprägt ist. Dort, wo dieses Thema ist, handelt es sich meist um Teil-Öffentlichkeiten an der Schnittstelle von Gewerkschaften, Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft.

Als Vorteile von Arbeit über Crowdfunding-Plattformen werden aus Sicht der Crowdworker oft die hohe Flexibilität der Leistungserbringung (im Prinzip meist orts- und zeitunabhängig), die Möglichkeit eines Zuverdienstes oder überhaupt der Zugang zu Arbeit für Gruppen, für die dieser aus verschiedensten Gründen schwierig ist (siehe auch „Motivationsfrage“ in Teil 3) genannt. Als Vorteile aus Sicht der Unternehmen gelten neben ebenfalls einer höheren Flexibilität (beispielsweise weil Krankheits- oder Urlaubszeiten eigener Mitarbeiter damit oft ‚abgedeckt‘ werden können) und oft geringeren Kosten auch der Zugang zu einem Pool externer Arbeiter mit hohem Innovationspotenzial (unter anderem auf Grund der anderen Perspektive). Vorteile aus gesellschaftlicher oder gesamtwirtschaftlicher Sicht werden seltener erwähnt, ab und zu werden die Argumente hinsichtlich der Bereitstellung eines Arbeitszuges für Menschen, die sich auf dem regulären Arbeitsmarkt schwertun würden, oder dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, genannt.

Die Nachteile aus Sicht der Crowdworker sind, wenn es um Arbeit über Crowdfunding-Plattformen geht, in der öffentlichen Diskussion stärker präsent: Insbesondere wird der auf einigen Plattformen präsente Charakter kleinteiliger, sehr gering entlohnter Arbeit, erwähnt. Oft auch die starke Steuerung durch „das System“ (in diesem Kontext ist auch immer wieder von einer neuen „Taylorisierung“ der Arbeit auf Grund solcher Plattformen die Rede). Weitere oft im Fokus stehende Nachteile, wenn es um Crowdfunding-Plattformen geht, sind die fehlende soziale Absicherung der Crowdworker, fehlende Mitbestimmung, Unsicherheit der Einkommensquelle und die Frage, ob Mindestlöhne bei Arbeit über solche Plattformen eingehalten werden. Bezogen auf Unternehmen wäre das Risiko, interne Mitarbeiter durch Auftragsvergaben an externe Crowdworker zu verunsichern oder dabei nicht die gewünschte Qualität der Arbeit zu erreichen, zu nennen. Für die Gesamtgesellschaft steht bei öffentlichen Debatten zu Arbeit über Crowdfunding-Plattformen zumeist auch die Frage der potenziellen Notwendigkeit des späteren „Auffangens“ über die Sozialsysteme (beispielsweise weil Crowdworker keine ausreichende soziale Absicherung haben) im Vordergrund.

**Tipp:** Machen Sie sich bewusst, dass Sie mit der Art, wie Sie Ihre Crowdfunding-Plattform betreiben, auch starken Einfluss auf das „Image“ dieser neuen Form der Arbeitsorganisation in der Öffentlichkeit nehmen. Je schlechter dieses Image ist, desto wahrscheinlicher sind künftige staatliche Interventionen, die dieses Geschäftsmodell unter Umständen in Deutschland weniger attraktiv machen (können).

#### **4.1.2 Welche Konflikte können bei dieser Zusammenarbeit entstehen?**

Die Interessenlagen von Crowdfunding-Plattformen und allgemeiner Öffentlichkeit, Politik oder Verwaltung sind naturgemäß nicht immer identisch. Während Crowdfunding-Plattform-Betreiber – wie andere Unternehmen auch – wirtschaftlich arbeiten müssen, möchte die allgemeine Öffentlichkeit und Politik möglichst vermeiden, dass daraus gegebenenfalls resultierende Folgen „externalisiert“ werden (siehe Ausführungen oben zu den Sozialsystemen). Verwaltungen, die mit bestimmten Aufgaben betraut sind (beispielsweise Finanzämter oder etwas spezieller die für Plattformen im Textbereich relevante Künstlersozialkasse), möchten sicherstellen, dass auch Crowdfunding-Plattformen ihren Verpflichtungen nachkommen. Daraus können naturgemäß Zielkonflikte entstehen, bei denen Crowdfunding-Plattformen im Zweifel „am kürzeren Hebel“ sitzen. Auf der anderen Seite ist auch aus Sicht der Interessen von Politik und Verwaltung eine Situation zu vermeiden, in der durch staatliche Interventionen das Geschäftsmodell ‚Crowdfunding-Plattformen‘ in Deutschland unattraktiv wird, aber weltweit weiterhin Zulauf erfährt und Crowdfunder aus Deutschland dann nur auf Plattformen außerhalb Deutschlands (mit potenziell schlechteren Arbeitsbedingungen) tätig sein können.

**Tipp:** Kooperieren Sie bei Anfragen aus Öffentlichkeit, Politik oder Verwaltung möglichst konstruktiv und offen. Durch gegenseitiges Kennen lernen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Bewusstsein, dass Crowdfunding-Plattformen mit Sitz oder Standort in Deutschland auch die Interessen der Crowdfunder im Blick haben, zunimmt. Im gegenseitigen Austausch lässt sich auch gegenseitiges Vertrauen deutlich besser aufbauen und behalten.

#### **4.1.3 Wie kann ich den Nutzen meiner Crowdfunding-Plattform für Gesellschaft und Wirtschaft aufzeigen?**

Wenn es in der Öffentlichkeit Berichte über Crowdfunding-Plattformen gab, dann sind diese Plattformen in den letzten Jahren kommunikativ oft in der Defensive gewesen. Dabei gibt es (siehe oben) durchaus gute Argumente für Ihre Plattformen und Vorteile, die aus der Arbeit über solche Plattformen resultieren. Nutzen Sie daher auch ‚klassische‘ Medien wie Zeitungen, um auf Ihre Arbeit und die genannten Vorteile hinzuweisen. Bleiben Sie dabei ausgewogen und realistisch und ‚verschweigen‘ Sie potenzielle Nachteile nicht. Gerade ‚klassische‘ Zeitungs-Redaktionen, die oft nicht eine so hohe Affinität zu digitaler Arbeit haben als das beispielsweise bei Online-Medien zutrifft, sind gerne mal an einem Hintergrund-Bericht interessiert, um ihre Leserschaft über dieses Thema zu informieren. Und der Einfluss auf die Meinungsbildung sowie die Anzahl an erreichten Leser von Zeitungen (inklusive deren Onli-

ne-Auftritten) sollte auch in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung unserer Freizeit und Wirtschaftswelt dennoch nach wie vor nicht unterschätzt werden.

**Tipp:** Weisen Sie bei Kommunikation mit Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung auch darauf hin, dass Ihre Crowdfunding-Plattform neben den zahlreichen angemeldeten Crowdworkern auch eigenen internen Mitarbeitern Beschäftigung bietet. Gemäß der Forschung der Universität Kassel (siehe Mrass und Peters 2017, Seite 14) haben Crowdfunding-Plattformen im Durchschnitt 23 interne Mitarbeiter (Wert in Volläquivalenten). Dieses entspricht durchaus dem Wert von seitens der Politik oft gepriesenen KMUs und ist für den Staat naturgemäß auch mit Steuer- und Sozialabgabenzahlungen verbunden.



## 5 Anhang: Liste der Crowdfunding-Plattformen in Deutschland

Im Rahmen der Studie „Crowdfunding-Plattformen in Deutschland“ der Universität Kassel (Mrass und Peters 2017) wurden 32 solcher Intermediäre mit Sitz oder zumindest einem (physischen) Standort in Deutschland identifiziert (Stand: 31.01.2017). Aufgeführt werden hier die 32 Crowdfunding-Plattformen mit Anschrift, Rechtsform, Unternehmensname und (sofern nicht daraus hervorgehend) dem Plattformnamen. Bei Plattformen mit Hauptsitz in Deutschland wird die Anschrift des Hauptsitzes, bei Plattformen mit Hauptsitz im Ausland die Anschrift des (physischen) *Deutschland*-Standortes genannt:

24Insights GmbH (POSPulse + Shop Scout)  
Sonnenallee 223  
12059 Berlin

99designs GmbH  
(Deutschland-Standort)  
Bergmannstraße 102-103  
10961 Berlin

ACCOM Andreas Conrad Communications GmbH (contentworld)  
Riesweg 54  
48734 Reken

Across Systems GmbH (crossMarket)  
Im Stoeckmaedle 13  
76307 Karlsbad

Applause GmbH  
Köpenicker Straße 154  
10997 Berlin

Clickworker GmbH  
Hatzper Straße 34  
45149 Essen

Codingpeople GmbH  
Julius-Hatry-Straße 1  
68163 Mannheim

Content.de AG  
Leopoldstraße 2-8  
32051 Herford

Crowd Guru GmbH  
Schlesische Straße 26  
10997 Berlin

Crowdsite B.V.  
(Deutschland-Standort)  
Enschedestraße 14-E5  
48529 Nordhorn

expertcloud.de GmbH  
Mehringdamm 55  
10961 Berlin

Freelancer.Net GmbH (freelance.de)  
Nymphenburger Straße 70  
80335 München

greatcontent AG  
Kastanienallee 3  
10435 Berlin

HYVE AG (München)  
Schellingstraße 45  
80799 München

iAdvize GmbH (ibbü)  
Erkrather Straße 401  
40231 Düsseldorf

inno-focus businessconsulting gmbH (Innovationskraftwerk)  
Oranienburger Straße 45  
10117 Berlin

innosabi GmbH  
Widenmayerstraße 50  
80538 München

Jovoto GmbH  
Prinzessinnenstraße 20  
10969 Berlin

Local Motors Berlin GmbH  
(Deutschland-Standort)  
Charlottenstraße 2  
10969 Berlin

Mila AG  
(Deutschland-Standort)  
Belziger Straße 33  
10823 Berlin

Mylittlejob GmbH  
Herrengaben 31  
20459 Hamburg

Passbrains AG  
(Deutschland-Standort)  
Alte Königsstraße 5  
22767 Hamburg

PHANTOMMINDS UG (mit beschränkter Haftung)  
Geschwister-Scholl-Straße 86  
20251 Hamburg

Sario Marketing GmbH (Textbroker)  
Große Bleiche 46  
55116 Mainz

Sparheld International GmbH  
Ritterstraße 11  
10969 Berlin

Streetspotr GmbH  
Prinzregentenufer 3  
90489 Nürnberg

Team2Venture GmbH (twago)  
Friedrichstr. 224  
10969 Berlin

Testbirds GmbH  
Radlkoferstraße 2  
81373 München

testCloud.de GmbH (testIO)  
Sonnenallee 223 a  
12059 Berlin

TESTTailor GmbH  
Habsburgerring 2  
50674 Köln

Userlutions GmbH (rapidusertests)  
Proskauer Straße 7  
10247 Berlin

wer denkt was GmbH (appJobber)  
Robert-Bosch-Straße 7  
64293 Darmstadt

**Insgesamt 32 Crowdfunding-Plattformen (zum Stichtag 31. Januar 2017).**

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

- Blohm, Ivo; Leimeister, Jan Marco; Krcmar, Helmut (2013): Crowdsourcing: How to Benefit from (Too) Many Great Ideas. In: *MIS Quarterly Executive* 12 (4), S. 199–211. Online verfügbar unter [https://www.alexandria.unisg.ch/229504/1/JML\\_464.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/229504/1/JML_464.pdf), zuletzt geprüft am 23.04.2016.
- Blohm, Ivo; Riedl, Christoph; Füller, Johann; Leimeister, Jan Marco (2016): Rate or Trade? Identifying Winning Ideas in Open Idea Sourcing. In: *Information Systems Research (ISR)* 27 (1), S. 27–48, zuletzt geprüft am 04.05.2016.
- Blohm, Ivo; Zogaj, Shkodran; Bretschneider, Ulrich; Leimeister, Jan Marco (2018): How to Manage Crowdsourcing Platforms Effectively? In: *California Management Review* 60 (2), S. 122–149, zuletzt geprüft am 30.07.2018.
- Kuek, Siou Chew; Paradi-Guilford, Cecilia Maria; Fayomi, Toks; Imaizumi, Saori; Ipeirotis, Panos (2015): The Global Opportunity in Online Outsourcing. The World Bank. Washington.
- Leimeister, Jan Marco (2012): Dienstleistungsengineering und -management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, zuletzt geprüft am 25.05.2016.
- Leimeister, Jan Marco (2014): Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Berlin Heidelberg.
- Leimeister, Jan Marco (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 12., vollst. neu überarb. u. ak. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 25.05.2016.
- Leimeister, Jan Marco; Zogaj, Shkodran (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Eine Literaturstudie. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Arbeitspapier 287).
- Mrass, Volkmar; Li, Mahei Manhai; Peters, Christoph (2017a): Towards a Taxonomy of Digital Work. In: *25. European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, 2017*, S. 2515–2524.
- Mrass, Volkmar; Peters, Christoph (2017): Crowdworking-Plattformen in Deutschland. Hg. v. Jan Marco Leimeister. University of Kassel. Kassel (Working Paper Series, 16).
- Mrass, Volkmar; Peters, Christoph (2019): Managing Work Systems for Complex Work via Crowdworking Platforms - How to Orchestrate the Interplay of Crowds. In: *52th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 2019, Maui, USA*.
- Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2016): New Work Organization through Crowdworking Platforms. A Case Study. In: *Konferenz "Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0", 19.09.2016, Stuttgart*.
- Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2017b): Anreiz- und Vergütungsmodelle auf Crowdworking-Plattformen als innovativen Dienstleistungssystemen. In: *Jahres-*

tagung der Wissenschaftskommission Dienstleistungsmanagement des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Leipzig.

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2017c): Exploiting the Digitization of Leisure Time: Casual Work and Additional Earnings for Individuals on Crowdfunding Platforms. In: *International Conference on Information Systems (ICIS), Pre-Workshop "Digitization of the Individual (DOTI)". Seoul, South Korea.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2017d): One for All? Managing External and Internal Crowds through a Single Platform - A Case Study. In: *50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Waikoloa, USA, S. 4324–4333.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2017e): Von Kunden für Kunden: Crowd Services als Erweiterung der Digital Customer Experience. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 54 (5/317), S. 821–837.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2017f): Work Organization in Online Platform Ecosystems. In: *International Conference on Information Systems (ICIS). Seoul, South Korea.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2018a): Digitale Wertschöpfung durch Crowd Services: Neue Formen des Kundensupports am Beispiel Mila und Swisscom. In: *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI). Lüneburg, Germany.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2018b): Good Practices deutscher Crowdfunding-Plattformen. In: Leimeister, Jan Marco / Wissenschaftliches Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG) (Hg.): Herausforderung Cloud & Crowd: Good Practices und Handlungsempfehlungen, Bd. 6. Kassel: Kassel University Press (ITeG Technical Reports, 6), S. 6–14.

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2018c): Managing Complex Work Systems via Crowdfunding Platforms: How Deutsche Bank Explores AI Trends and the Future of Banking with Jovoto. In: *51th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Waikoloa, USA, 3391-3400.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2018d): Managing Complex Work Systems via Crowdfunding Platforms: How Intel and Hyve Explore Future Technological Innovations. In: *51th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Waikoloa, USA, Doctoral Consortium.*

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2018e): Managing Complex Work Systems via Crowdfunding Platforms: The Case of Hamburger Hochbahn and Phantominds. In: *51th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Waikoloa, USA, 4112-4121.*

Reuver, Mark de; Sørensen, Carsten; Basole, Rahul C. (2018): The digital platform: a research agenda. In: *Journal of Information Technology (JIT)* 33 (2), S. 124–135, zuletzt geprüft am 04.09.2018.

Valentine, Melissa A.; Retelny, Daniela; To, Alexandra; Rahmati, Negar; Doshi, Tulsee; Bernstein, Michael S. (2017): Flash Organizations: Crowdsourcing Complex Work by Structuring Crowds As Organizations. In: *CHI '17 Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, S. 3523–3537.

Zogaj, Shkodran; Bretschneider, Ulrich; Leimeister, Jan Marco (2014): Managing crowdsourced software testing. A case study based insight on the challenges of a crowdsourcing intermediary. In: *Journal of Business Economics* 84 (3), S. 375–405. DOI: 10.1007/s11573-014-0721-9.

Zogaj, Shkodran; Leicht, Niklas; Blohm, Ivo; Bretschneider, Ulrich (2015): Towards Successful Crowdsourcing Projects: Evaluating the Implementation of Governance Mechanisms. In: *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS) 2015*.

