Arbeiten in der Crowd

Generelle Entwicklungen und gewerkschaftliche Strategien

• Expertise

Arbeiten in der Crowd

Generelle Entwicklungen und gewerkschaftliche Strategien

Projektleitung: Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani
Mitarbeit: Stefan Stumpp

Berlin, Mai 2015

„Wird die europäische Arbeiterbewegung auch die ‚neuen Arbeiter' organisieren können? Schafft sie es, ihren Einfluss in den Betrieben, in den Zentren der Produktion zu halten und auf die modernen, schwer erkennbaren Kanzeln der Reproduktion, der Welt der ‚Freizeit' auszudehnen?"

Peter Glotz, Manifest für eine Neue Europäische Linke, Berlin 1985.

Medieninhaber:

© 2015 Ayad Al-Ani – Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

1. Looking for the Mouse: Ursprünge des Arbeitens im Netz 8
1.1 Hintergründe und Geschichte des Arbeitens im Netz: Globalisierung und die Allmende 8
1.2 Die Flucht aus der Hierarchie beginnt 10
1.3 Zielsetzung der Crowd 12
1.4 P2P als neues Organisationsmodell 13
1.5 Das Potenzial von Crowdarbeit: Der kognitive Überschuss 14
1.6 Ausmaß der Crowdarbeit 16

2. Die Kooptation beginnt: Die Crowd als „Partner“ der Wirtschaft 18
2.1 Der Aufstieg der Netarchie 18
2.1.1 Integration von P2P-Aktivitäten in die einzelnen Funktionen des Unternehmens 18
2.1.2 Nutzung von P2P-Produkten für das eigene Geschäftsportfolio. 19
2.1.3 Übernahme von Konzepten und Managementansätzen der Crowd 21
2.2 Die Monetarisierung der Crowd beginnt 22
2.3 Crowdsourcing-Plattformen. Die Crowd übernimmt Aufgaben für das Unternehmen 23
2.3.1 Effizienz 23
2.3.2 Innovationen 24
2.3.3 Ressourcen- und Arbeitsvermittlung 26
2.4 Crowdsourcing als Konkurrent des Unternehmens 27

3. Relevanz von P2P und des Crowdworkings für Gewerkschaften 29
3.1 Neue innovative Arbeitsorganisationen 29
3.2 Ein wachsender Sektor 29
3.3 Neue Biographien 30

4. Beispiele der Selbstorganisation der Crowdworker 32
4.1 Crowd als Gewerkschaft 32
4.1.1 Die Stimme der appbasierten Fahrer 33
4.1.2 Die Vereinigung amerikanischer Freelancer: Freelancers Union 34
4.2 Die Crowd als Korrektiv 35
4.2.1 Turkopticon und Turkernation für Amazon Mechanical Turk 35
4.2.2 NO!SPEC, SpecWatch und CloudMeBaby 37
4.3 Die crowdfreundliche Plattform als Zielpunkt 39
4.4 Conclusio: Nutzung der P2P-Mechanismen zur Organisation der Crowd 40

5. Strategische Optionen der Gewerkschaften 42
5.1 Das vertragliche Problem 42
5.2 Zugang zu den Crowdworkern auf der betrieblichen Ebene 44
5.3 Unternehmensübergreifende Strategien 45
5.3.1 Regeln und Zertifizierung für gutes Crowdsourcing: Die Plattform als arbeitnehmerfreundliche Unternehmung 46
5.3.2 Hilfe zur Selbstorganisation. Die Gewerkschaft als Plattform 47
5.3.3 Forcierung von P2P als eigener Sektor 49

Literatur 53

Abbildungen

Abbildung 1: Kognitiver Surplus und Crowdsourcing-Potenzial in Deutschland: Eine vereinfachende Annäherung 15
Abbildung 2: Relevanz von Crowdsourcing in der IT-Branche. 16
Abbildung 3: Zukünftige Einbindung der Crowd in die Unternehmensbereiche 17
Abbildung 4: Einbindung der Crowd in die Unternehmensfunktionen. 19
Abbildung 5: Funktionsweise der Crowd-Plattform. 24
Abbildung 6: CADA-Aufruf zum Protest vor der Uber-Zentrale. 33
Abbildung 7: Homepage der Freelancers Union. 34
Abbildung 8: Turkopticon Bewertungsskalen. 37
Abbildung 9: LeadGenius als Alternative zu AMT. 39
Abbildung 10: Mögliche vertragliche Verhältnisse. 42
Abbildung 11: Zielgruppen und Maßnahmen gewerkschaftlichen Handelns 44
Abbildung 12: Crowdworker App (Mock-up).. 48

Tabellen

Tabelle 1: Relevante Anreize der Online-Partizipation. 13
Tabelle 2: Beispiele Effizienzvorteile durch Crowdsourcing. 24
Tabelle 3: Beispiele Innovationsvorteile durch Crowdsourcing....25

Management Summary

Was einst als eine Freizeitaktivität für Programmierer und Journalisten galt, die sich in den späten 1990er Jahren begannen, außerhalb ihrer Unternehmen über Soziale Medien selbst zu vernetzen und zu organisieren und die so innovative Projekte anstoßen und umsetzen konnten, hat sich zu einem veritablen Wirtschaftsmodell, zu einer neuen Produktionsform entwickelt. Nicht nur versuchen immer mehr etablierte Unternehmen, die Arbeitsweisen der „Freien Produzenten" im Netz nachzuahmen und zu kooptieren, um so von deren Innovationsfähigkeiten und Produktionskapazitäten zu profitieren. Die Macht und der Einfallsreichtum der Freien Produzenten wird nun auch von kommerziellen Plattformen ausgenutzt, die quasi aus dem Stand heraus Abertausende von Freien Produzenten und ihre verfügbaren Kapazitäten an Infrastruktur, Wohnraum und Fahrzeugen etc. auf den Markt werfen können und so auch zu Konkurrenten der traditionellen Industrien werden.

Für die Gewerkschaften scheint der Umgang mit Plattformen der Arbeit der Freien Produzenten nicht einfach. So ist etwa die Zielgruppe der Crowdworker schwer einzugrenzen, da diese oft noch Angestellte des traditionellen Sektors sind und das Crowdworking nach wie vor als Zusatzaktivität betreiben. Bei den Freelancern, die als traditionelle Berufsgruppe am ehesten eine Affinität zum Crowdworking haben, scheint ein Maß an angestrebter Individualität dieser Zielgruppe einem einfachen Zugang im Wege zu stehen.

Die Hinwendung der Gewerkschaften zu dieser neuen Produktionsart ist aber aus vielerlei Gründen sehr wichtig: So übernehmen immer mehr Unternehmen die von den Freien Produzenten in der Crowd praktizierten Führungs- und Organisationsprinzipien, um so Innovationsfähigkeit und Flexibilität nachzuahmen. So entstehen schrittweise transformierte hybride Unternehmen, Netarchien, die wohl die Zukunft der Unternehmung darstellen, aber in einer Übergangszeit von 10-15 Jahren einen Doppelcharakter aus traditionellen und vernetzten Strukturen aufweisen werden.

Gewerkschaftliche Strategien, die versuchen dieses Phänomen zu erfassen, so weisen die hier zusammengestellten Beispiele auf, müssen sich einerseits auf den heterogenen Charakter der Crowdworker als auch auf die Andersartigkeit der Organisierbarkeit dieser Zielgruppe einlassen bzw. neue kompatible Strategien für diese entwickeln. Internationale Beispiele zeigen, dass insbesondere das Konzept der Selbstorganisation hier von zentraler Bedeutung ist, die Gewerkschaft also „ein Stück" hinter diesem zurücktreten und zugleich fördernd und stützend wirken muss. Parallel zeigen Beispiele aus der Wirtschaft auch, dass ein Einlassen auf diese neuen Organisationsprinzipien immer auch zu einer Veränderung traditioneller Organisationen führt.

Diese Studie legt in grundlegender Betrachtung die Basis für eine durchzuführende Befragung der deutschen Crowdworker. Damit sollen offene Fragen zum Thema der konkreten Anforderungen dieser Zielgruppe an verbesserte Arbeitsbedingungen erstmalig empirisch beleuchtet werden.

1. Looking for the Mouse: Ursprünge des Arbeitens im Netz

Die heute unter dem Label Crowdworking bekannten Arbeitsstrukturen entstanden in den späten 1990er Jahren. Was zunächst als eine Freizeitbewegung startete, entwickelte sich in der letzten Zeit zu einer wirtschaftlichen Kraft, die von den heutigen Unternehmen und dem Staat genutzt wird und sogar als eine eigenständige Wirtschaftsform in Konkurrenz zu diesen tritt, allerdings in veränderter marktkompatibler Form. Für ein Verständnis des Crowdworkings ist deshalb der Blick auf die Ursprünge relevant, vor allem auch deshalb, weil die meisten dieser Mechanismen heute noch Verwendung finden und auch bei der Selbstorganisation der Arbeitnehmer wieder zutage treten.

1.1 Hintergründe und Geschichte des Arbeitens im Netz: Globalisierung und die Allmende

Das Arbeiten in der Crowd als ein Freier Produzent – als ein sogenannter „Peer" – entstand durch das Zusammentreffen zweier Faktoren: die Unzufriedenheit mit der traditionellen Arbeitsorganisation und die Vernetzungsmöglichkeiten der Individuen durch neue Soziale Medien.

Hyperwettbewerb und Globalisierung erodieren Kernkompetenzen

Seit Ende der 1990er Jahre befinden wir uns in einem Zeitalter des Hyperwettbewerbs. Dies bedeutet, dass durch den internationalen globalen Wettbewerb der Druck auf die Unternehmen immer mehr zunimmt. Die Reaktionen der Unternehmen waren hier zweigeteilt:

Die wohl maßgeblichste Strategie war die Kostensenkung. Im Rahmen dieser Programme konnte das gegenwärtige Modell gewahrt bleiben, allerdings wurden Puffer und Freiräume für die Mitarbeiter aus der Organisation herausgenommen und der Druck an „Erfindungsgeist und Flexibilität" stieg an, da diese zunehmend mageren, ohne Sicherheitsschleifen und „on demand" agierenden Unternehmen nur durch den vermehrten Einsatz der Mitarbeiter, ihrem Einfallsreichtum und erhöhtem Engagement, funktionieren konnten. Das Ziel war es, mit den kostengünstigeren Unternehmen im Umfeld, aber auch international mithalten zu können.[1]

Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter auf einem Rekordhoch

Diese Strategie führte allerdings auch zu einem Anstieg der Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Im Rahmen einer weltweiten Umfrage zeigte sich das bislang höchste Ausmaß dieser Unzufriedenheit. Im Jahr 2013 waren gerade einmal 35% der Mitarbeiter engagiert bei ihrer Arbeit. Der Rest der Belegschaft war entwe-

[1] Al-Ani (2013: 64ff.); Ortmann (1995: 293).

der schon völlig von den Zielen des Unternehmen losgelöst oder wurde bei der Umsetzung ihres Engagements nicht ausreichend von diesem unterstützt.[2]

Die zweite Strategie war die Erhöhung der Innovationsrate. Im Hyperwettbewerb verkürzen sich die Innovationszyklen der Produkte beachtlich. Die Wettbewerbsposition ist keine absolute mehr, sondern es können durch ein beständiges Feuerwerk an Innovationen immer nur relative Wettbewerbspositionen zu den anderen Marktteilnehmern erreicht bzw. die Konkurrenzpositionen immer wieder attackiert werden. Kernkompetenzen – ein zentraler Bestandteil der Strategie der 1990er Jahre – sind in einer solchen erratischen Umgebung nicht mehr abbildbar. Diese verleiten eher zu falschen Strategien, da sie eine trügerische Stabilität vorgaukeln, die durch die Mitbewerber schon längst unterhöhlt wurde.[3]

Räume für Innovationen wurden wegrationalisiert

Diese zweite Strategie stellte die Unternehmen vor eine große Herausforderung. Innovationen verlangen nämlich mehr Freiräume für Experimente. Schließlich findet ja nur immer ein geringer Teil an innovativen Ideen ihren Weg zu einem erfolgreichen Produkt.[4] Diese Experimente waren aber nicht mehr in der mageren und *leanen* Unternehmensorganisation abbildbar, da hier die Freiräume (Ressourcen-Puffer, Zeit-Puffer etc.) abgeschafft wurden und die geplanten Innovationen diese *„Trial-and-error"*-Prozesse nicht kompensieren konnten.[5] Die KMUs konnten sich dieser Entwicklung noch etwas entziehen, da sie viel besser die Fähigkeiten und Motivationen ihrer Mitarbeiter nutzen konnten.[6] Große Unternehmen mit ihren arbeitsteiligen Hierarchien hingegen finden immer schwerer zu einer „Subjektivierung des Individuums": Es werden immer nur gewisse Anteile der Persönlichkeit, also Fähigkeiten, Ideen und Motivationen genutzt. Der „Rest" an Motivationen, Ideen und Talenten wird Bestandteil eines „kognitiven Überschusses" und konnte zunächst nur in der privaten Sphäre, falls überhaupt, genutzt werden.[7]

Widerspruch zwischen Effizienz und Innovation

Diese Doppelstrategie der Unternehmen – treffend auch als auch *„exploit and explore"* bezeichnet – hatte also ihre Grenzen. Die Regierung Schröder konnte durch ihre Arbeitsmarktreformen noch einmal die Kostenseite und Arbeitsmarktflexibilisierung betonen und zusätzliche Möglichkeiten zur Senkung der Produktionskosten fördern. Gleichwohl zeigte sich schon in den 1980er Jahren, dass der Kostensenkung auch politische Grenzen gezogen sind.[8] Und auch das Management selbst wollte nicht, dass wertvolle Arbeitskräfte wieder zu einer

---

[2] Towers Watson (2013).

[3] D'Aveni (1994: 7ff.); Ilnitch et al (1998).

[4] Hamel (2007: 45ff.).

[5] "*Human creativity is (…) very difficult to standardize and specify in the contracts necessary for either market-cleared or hierarchically organized production*." (Benkler 2006: 110f.).

[6] Diese Möglichkeiten scheinen aber auch ausgeschöpft und die Investitionsbereitschaft immer mehr abzusinken (Sohn 2015).

[7] Moldaschl (2010: 281); Neuberger (2000: 500).

[8] Zu diesem Dilemma sozialdemokratischer Wirtschaftspolitik vgl. schon Scharpf (1987). Zur den systemischen Grenzen der Kostensenkung vgl. Gorz (2011: 18f).

reinen Ware wurden.[9] Der große Exportanteil deutscher Unternehmen erweitere zwar das Marktgebiet; zugleich hat sich aber auch die Konkurrenzsituation durch die internationale Exponierung stetig verschärft. Dieser globalisierte Wettbewerb erhielt mit dem Einzug der Sozialen Medien einen weiteren Schub: Plötzlich konnten auch branchenfremde Unternehmen immer öfter und mit geringen Transaktionskosten zu Konkurrenten werden, indem sie über diese Medien Produkte vertreiben aber auch entwickeln konnten. Die Notwendigkeit zur Innovationsfähigkeit erhöhte sich somit immer mehr. Es gab erste Anzeichen, die darauf hindeuteten, dass dies zu einem wirklichen Problem für Unternehmen in entwickelten Ländern wurde: Diese wurden für das „Kapital immer uninteressanter" und der Investitionsstrom in Immobilien – welcher dann die Finanzkrise auslöste – war hier eine weitere Indikation.[10] Die Unternehmen stecken in der Zwickmühle: Maßnahmen zu Dezentralisierung und „Empowerment", die das Potenzial der Mitarbeiter heben sollten, zeigten nicht die notwendigen Erfolge und führten sogar zu erhöhter Komplexität.[11] Dies auch, weil man die traditionelle Organisation nicht grundlegend ändern konnte bzw. wollte, und somit auch kein neuer „Vertrag" zwischen Mitarbeitern und Management geschlossen werden konnte, der mehr Freiräume und Selbststeuerung zuließ.[12]

1.2 Die Flucht aus der Hierarchie beginnt

In dieser angespannten Lage, die einerseits durch die paradoxe Situation gekennzeichnet war, dass viele Mitarbeiter sich in der Unternehmung nicht mehr wirklich engagieren konnten – gleichwohl durch die Kostensenkung immer mehr unter Druck gerieten – und die Unternehmen nicht in der Lage waren, die notwendigen Innovationen mit Hilfe ihrer Mitarbeiter im ausreichenden Umfang zu generieren, schuf die Verwendung neuer Sozialer Medien in Verbindung mit dem kognitivem Überschuss eine neue Organisationsform.

Peer-to-Peer als neue Arbeitsorganisation in der Softwareentwicklung

Vor allem in der Softwareindustrie schlossen sich zunächst angestellte Programmierer in ihrer Freizeit zusammen, um unbezahlt interessante Projekte auf eigens gebauten Plattformen durchzuführen. Die Mitarbeiter wechselten nach Arbeitsende die Rollen und mutierten zu „Freien Produzenten", zu Peers, die gemeinsam mit anderen Freien Produzenten mehr für sich aber vor allem auch mit anderen tun konnten.[13] Neue Prinzipien der Zusammenarbeit entstanden: Die Mitarbeiter steuern ihren Arbeitseinsatz selbst und suchen sich ihre Aufgaben autonom aus. Auf Basis eines vorgegebenen „Produktkerns" suchten und fanden tausende Programmierer weltweit die Mitarbeit in derartigen „Open

[9] Deutschmann (2002: 186).

[10] Thiel (2011); Wallerstein (2013: 24); Gorz (2011: 19ff.).

[11] Dies gipfelte sogar in der Befürchtung, dass zu viel Mitarbeiterinnovation „den Produktionsablauf destabilisieren kann." (Kühl 1998: 157).

[12] Deutschmann (2002: 187).

[13] Benkler (2006: 9).

Source“-Projekten. Diese neuen Peer-to-Peer (P2P)-Kollaborationsplattformen waren extrem flach organsiert.[14] Dies bedeutet nicht, dass es keine Hierarchien gibt. Diese Ebenen dienen im P2P-Umfeld allerdings mehr zur Sicherung des offenen Zugangs zur Plattform und zum Schutz der Beitragenden und sollen keine Exklusivität bewirken. Das Arbeitsprinzip dieser Plattformen kann man durchaus als eine Meritokratie definieren: Die Peers werden vor allem durch ihre Beiträge von anderen Peers bewertet. Dieses Feedback allein ermöglicht auch den Aufstieg in eine neue Rolle mit mehr Verantwortung. Wenn der Beitrag versiegt, werden diese Rollen wieder zurückgegeben. Ein sehr paradoxes Prinzip entsteht: Eine hochindividualisierte Organisationsform, in der das „Individuum“ als solches keine wichtige Rolle spielt, sondern nur dessen Beitrag zur Plattform.

Ein neues Modell entsteht „auf der Flucht“

Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre kann 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. „Auf der Flucht“ sozusagen, entstand ein neuartiges Organisationskonzept.[15] Insbesondere die offensichtlich intrinsische Motivation, die vor allem auf Wertschätzung und Feedback aufgebaut ist, und sich (noch) nicht mit monetären Werten in Verbindung brachte, erschien als etwas Andersartiges, was sich nicht mit den geläufigen Mitteln der Management- und Organisationslehre beschreiben ließ. Diese schlägt ja Designs vor, die den Eigennutz der Mitarbeiter unterdrücken und in Richtung der Unternehmensziele lenken soll.[16] 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.

Die Allmende kommt zurück in die Informationswirtschaft

Schlussendlich war auch das Ergebnis der P2P-Kollaborationen etwas völlig Andersartiges: ein Commons, also eine Allmende, ein Gut, welches jedermann zur freien Nutzung zur Verfügung stand. Diese Allmende von Gütern und Ressourcen kannte man bislang nur aus der Selbstverwaltung von Naturgütern und dort wurde sie ja eher negativ bewertet: Wenn jedermann die Allmende ohne Rücksicht auf seine Mitnutzer verwenden würde, würde ihr Wert ja sinken. Erst später erkannte man, dass die Allmende im Informationszeitalter völlig gegensätzlich funktioniert. Hier steigt der Wert des Commons mit Anzahl der Nutzungen (Netzwerkeffekt): Je mehr Klicks eine Seite hat, desto wertvoller ist sie.[17]

P2P ist für Unternehmen attraktiv

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, diesen „kognitiven Überschuss“ der Peers und ihrer P2P-Kollaborationsplattformen und Produkte – den die Unternehmen durch ihre rigiden Maßnahmen ja verursacht hatten – wieder an das Unternehmen zu bin-

[14] Bauwens (2014A).

[15] Virno (2010).

[16] Zu diesem Konflikt siehe bereits Ortmann (1977).

[17] Ostrom (2012) zur Nutzung der Allmende im Naturressourcenbereich. Zur Erweiterungen des Allmendekonzeptes im Informationszeitalter (Ostrom/Hess 2011).

den, um so Innovation zu befeuern.[18] Die Flucht der Peers aus der Unternehmung und ihre Konsolidierung in P2P-Netzwerken werden nun wieder eingefangen. Der kognitive Überschuss soll wieder 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.

1.3 Zielsetzung der Crowd

Im Kern von P2P steht ein völlig anderes Verständnis der Mitarbeit und auch der Steuerung: Indem sich Peers selbst identifizieren, steuern, bewerten und aggregierte Produkte und Dienstleistungen erstellen, entlastet man die Managementprozesse. Diese waren im alten System ja vor allem dazu da, um jene, die wenig arbeiten wollten, anzuhalten mehr zu arbeiten.[19] In P2P-Kollaborationen arbeitet jeder nur so viel er will und kann. Die Plattform aggregiert die Einzelleistungen und mit Hilfe der Statistik sind Vorhersagen über die Arbeitserledigung möglich: Man weiß nicht, wer die Aufgabe erledigen wird, aber die Wahrscheinlichkeit, dass diese Aufgabe von irgendeinem Peer zufriedenstellend gelöst wird, ist bei einer ausreichend großen Gruppe an Peers irgendwann signifikant.

Dieses Arbeitsprinzip ist mit den geläufigen Annahmen über den Eigennutz der Organisationsakteure nicht erklärlich und dass sich die Motivation und Talente der Mitarbeiter außerhalb der Unternehmung konsolidieren und die Ergebnisse ihrer Arbeit der Gesellschaft und den Unternehmen zur Verfügung stehen, wurde nicht antizipiert und musste für die Unternehmen (und die Politik) überraschend erscheinen. Schon bald setzten die ersten Erklärungsversuche über die Motivation der Peers ein. Weitgehend übereinstimmend kam man zu folgenden Motivationstreibern, welche durch jüngste empirische Studien bestätigt wurden (Tab. 1):

[18] Shirky (2010).

[19] Shirky (2008: 181).

Motivationstreiber	Handlungsmotivationen	Spaß
		Positive Empfindung
		Spannung
	Ergebnismotivationen	Gestaltungswille
		Interessenvertretung
		Ergebnisinteresse
	Folgemotivationen	Lernen
		Anerkennung
		Vernetzung
		Monetäre Vergütung

Tabelle 1: Relevante Anreize der Online-Partizipation. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Send/Friesike/Zuch (2014).

1.4 P2P als neues Organisationsmodell

Völlig neue Funktionsweisen

Als Nebeneffekt dieser neuen Kollaboration entstand ein völlig anderes Organisationsmodell mit neuen Führungsansätzen, welche sich erstmals seit der Industriellen Revolution gegenüber der traditionellen arbeitsteiligen Hierarchie durchsetzen konnte. Folgende Kernmerkmale treten in diesen Kollaborationsmodellen auf.[20]

- ***Anti-Credentialismus***: Jeder kann mitmachen;
- ***Selbstidentifikation***: Ich wähle mich für eine Aufgabe aus;
- ***Selbststeuerung***: Ich steuere meinen Arbeitseinsatz;
- ***Meritokratie*** *als Leistungsprinzip*: Es zählt das Arbeitsergebnis, um meine Rolle zu definieren;
- ***Flache* und *flüssige Hierarchie*** zur Offenhaltung des Netzwerkes und Festlegung der Verantwortungen gemäß den Fähigkeiten;
- ***Granularität***: Arbeitspakete müssen für die individuelle Arbeitssituation angepasst werden;
- ***Konsens statt Abstimmung***: Abstimmung negiert die Stimme der Andersdenkenden. Weitgehende Konsensfindung als Ausweg;
- ***Regelung der Gelehrtengesellschaft***: Peer-to-Peer-Reviews etc.;
- ***Steuerung über Algorithmen***: In der Plattform verankerte Regeln sollen Effizienz, Offenheit und gutes Verhalten ermöglichen.

Die offene Frage der Entlohnung

Möglich wurde dieses Modell nur, weil das Thema der Entlohnung zunächst ausgeklammert blieb. Die Mitarbeit an den P2P-Projekten geschah anfänglich unentgeltlich. Und so betrachtet führte der Abfluss der Kreativität aus den Unternehmen nicht nur dazu, dass diese sich nun außerhalb der Wirtschaft mit eige-

[20] Jemielniak (2014: 463ff.), Al-Ani (2013: 124ff.).

nen Regeln organsierte, der kognitive Überschuss wurde auch noch durch die Unternehmen finanziert, da viele Freie Produzenten ja Angestellte der traditionellen Wirtschaft waren und blieben.

1.5 Das Potenzial von Crowdarbeit: Der kognitive Überschuss

Wichtig erscheint, dass zunächst die Annahmen herrschten, dass P2P als eine Art Ergänzung des regulären Arbeitens in der traditionellen Unternehmung erschien. Es wurde der „kognitive Überschuss" als eine Terminologie gewählt, die dieses Potenzial an ungenutzten Motivation, Talenten und Ressourcen beschreiben sollte.[21] Es wurde davon ausgegangen, dass dieser Überschuss in der Zeit vor dem Einzug der Sozialen Medien und der Plattformtechnologien vor allem für den passiven Müßiggang und insbesondere vor dem Fernseher verbracht wurde und noch wird.[22] Diese Zeit nutzt nun ein Peer, der sich mit anderen Peers aktiv verbindet, um gemeinsame Projekte durchzuführen.[23]

Der kognitive Überschuss als Innovationsquelle

Das Potenzial dieses Überschusses erschien fast unerschöpflich: Erste Kalkulationen zeigten, dass in die gesamte Erstellung von Wikipedia nicht mehr zeitliche Ressourcen investiert werden mussten, als alle US-Amerikaner zusammen an einem Wochenende mit Werbefernsehen verbringen.[24] Insgesamt lassen sich allerdings nur wenige empirische Rückschlüsse über die Größe dieses Überschusses ziehen. Allerdings scheint auch in Deutschland dieser Überschuss nicht unerheblich zu sein. In einer jüngsten Studie gaben 55% der Männer und 44% der Frauen an, zumindest an einer oder mehreren ökonomischen oder politischen Online-Aktivitäten zu partizipieren und dabei im Median 1,5 Stunden ihrer Zeit zu investieren.[25] Diese Studie erscheint auch deshalb so interessant, weil hier ausschließlich jene Zeit betrachtet wurde, die man zusätzlich zu der regulären Arbeitszeit im Unternehmen zu investieren bereit ist.

---

[21] Shirky (2010).

[22] Gorz (1989: 113ff.) sah trotzdem eine solche Abwendung von der Idee der Verwirklichung im Unternehmen als notwendig an, weil sich die Hoffnungen auf eine Demokratisierung der Unternehmen nicht verwirklichte. Er hoffte, dass man diesen Überschuss für sinnvolle Dinge im Privatbereich nutzen könnte (Bildung, Freundschaften etc.).

[23] Benkler (2006: 8ff); Shirky (2008:97ff.).

[24] Vgl. Benkler (2006: 55).

[25] Send/Ebert/Friesike/Gollatz/Schildhauer (2014).

Eine einfache spekulative Rechnung verdeutlicht das außerordentliche Potenzial in Deutschland. Unter der Annahme, dass die Hälfte der Erwerbstätigen der

deutschen Bevölkerung 1,5 Stunden pro Woche in die Peer Produktion investiert, resultiert ein Arbeitsvolumen von 3,12 Mrd. Stunden pro Jahr. Dies entspricht ca. 1,8 Mio FTEs (Vollzeitäquivalente).[26]

Abbildung 1: Kognitiver Surplus und Crowdsourcing-Potenzial in Deutschland: Eine vereinfachende Annäherung. Quelle: Eigene Darstellung.

Der kognitive Überschuss in Deutschland

Dieser exemplarisch errechnete kognitive Überschuss verteilt sich sowohl auf erwerbstätige, als auch auf erwerbslose Personen in Deutschland. In der Zielgruppe der erwerbstätigen Personen kann sich der kognitive Surplus darüber hinaus auf angestellte Erwerbstätige und auf die Freelancer aufteilen. Laut DIW existieren in Deutschland rund 2,6 Millionen Erwerbstätige, die als Freelancer, sogenannte Solo-Selbständige, eine unabhängige Beschäftigung ausüben.[27] Freelancer sind natürlich nicht ausschließlich als Clickworker zu betrachten, jedoch ist anzunehmen, dass ein Teil dieser Freelancer schon in der Crowd arbeitet und über Plattformen mit den Auftraggebern verbunden ist.

[26] Das hier dargestellte (exemplarische) Volumen des kognitiven Überschusses in Deutschland wurde wie folgt berechnet:

1,5 Stunden x 40.000.000 Personen x 52 Wochen/1700 h

[27] Vgl. Brenke (2013).

1.6 Ausmaß der Crowdarbeit

Noch kein Crowdsourcing-Boom

Eine Studie des ZEW zeigt entgegen dem medialen Hype dennoch, dass der IT-Bereich – den man am ehesten für eine solche Arbeitsweise in Betracht ziehen würde, schließlich entstand hier das Crowdworking – noch keinen umfassenden Trend in Richtung Crowdsourcing erkennen lässt. Das ZEW kommt hier sogar zu der Schlussfolgerung, dass 45% der Unternehmen der Wissenswirtschaft vom Crowdworking/-sourcing noch nichts gehört haben.[28]

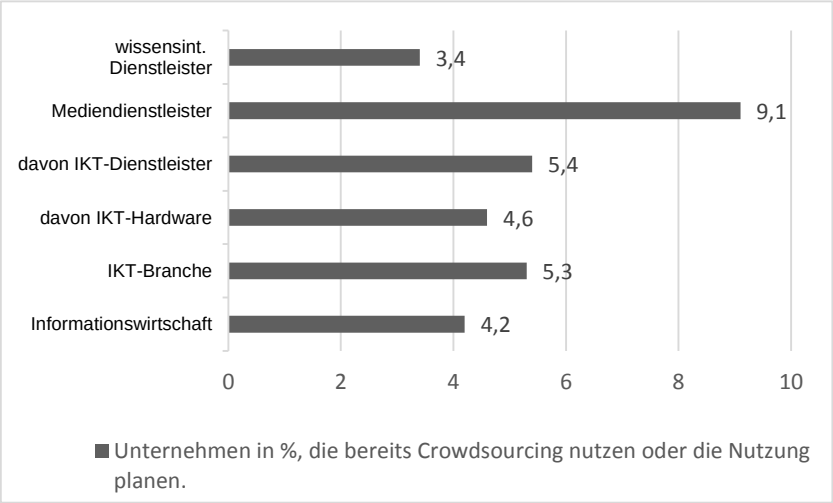

Abbildung 2: Relevanz von Crowdsourcing in der IT-Branche. Quelle: ZEW (2015: 3).

Darüber hinaus haben gerade einmal 5,4 % der IKT-Dienstleister und 9,1 % der Mediendienstleister heute bereits Erfahrung mit dieser Art der Zusammenarbeit oder planen diese (vgl. Abb. 2).[29] Es existieren somit noch keine umfassenden und belastbaren Zahlen etwa über Crowdworker, die ihr Einkommen ausschließlich oder überwiegend über diese Quelle erzielen. Folgende Gründe sind hierfür ausschlaggebend:

- Crowdworking als Freizeitaktivität: Im ursprünglichen Verständnis von Crowdsourcing galt diese Aktivität angestellten Arbeitnehmern vorenthalten, die in ihrer Freizeit im Rahmen ihres kognitiven Überschusses Beteiligung an diversen Online-Aktivitäten suchten. Viele Crowdworker werden deshalb dieser Aktivität weiterhin zusätzlich zu ihrer regulären Beschäftigung nachgehen.
- Erst in dem Maße, indem Crowdworker-Plattformen als Konkurrenten zu Unternehmen auftreten, werden diese Beschäftigungsverhältnisse möglicherweise transparenter, da sie sich denen traditioneller Unternehmen annähern müssten. Aber selbst hier gibt es weiterhin Vermischungen: In den USA sind 18% der Fahrer von Uber auch bei einem

[28] ZEW (2015: 3).

[29] Vgl. ebd.

Taxiunternehmen angestellt bzw. sind nur 38% ausschließlich bei Uber tätig.[30]

- Crowdworker als Externer: Oftmals werden Freelancer zwar durch Crowd-Plattformen vermittelt, arbeiten dann aber für Unternehmen im üblichen Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen.

In der nachfolgenden Befragung von Plattformmitgliedern aus dem Kreativ- und IT-Bereich werden hier erste Anhaltspunkte erwartet.

Indikationen für eine Zunahme des Crowdworkings bei Unternehmen

Jenseits dieser unklaren empirischen Lage, scheinen deutsche Unternehmen jedoch einen Zuwachs an Kooperationen mit der Crowd anzustreben. Abbildung 3 verdeutlicht, in welchen Unternehmensbereichen die Crowd zukünftig noch stärker eingebunden werden soll. Es sind vor allem die Bereiche Kundenservice, Marketing und Personal. Die Produktionsbereiche sind demgemäß eher schwieriger anzubinden, weil die Integration der Crowd in komplexe Wertschöpfungsbereiche tendenziell mit hohen Transaktionskosten behaftet ist.

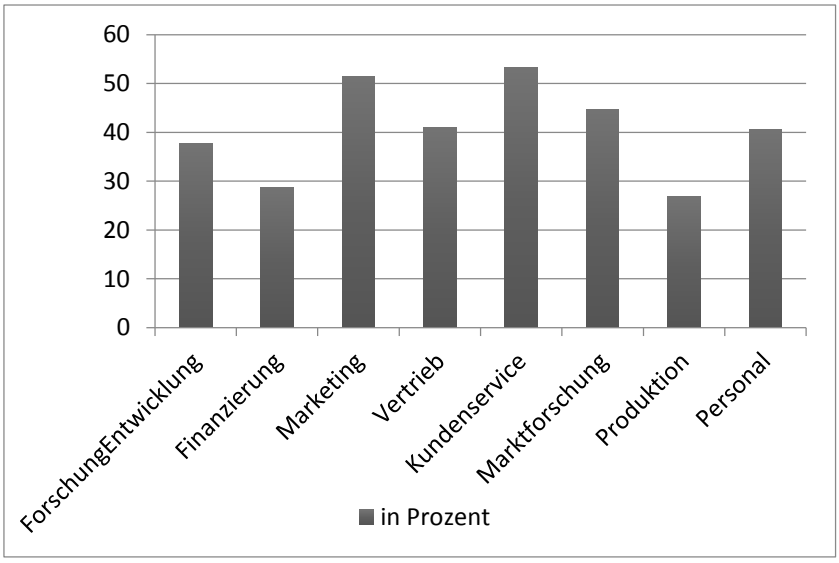

Abbildung 3: Zukünftige Einbindung der Crowd in die Unternehmensbereiche. Quelle: Al-Ani/Stumpp/Schildhauer (2014).

[30] Hall/Krueger (2015: 10).

2. Die Kooptation beginnt: Die Crowd als „Partner“ der Wirtschaft

Das Unternehmen braucht die Crowd

Die seit Ende der 1990er Jahre entstandenen P2P-Kollaborationen erscheinen dem Unternehmen aus vielerlei Gründen interessant. Die Kostensenkungen der letzten Jahrzehnte ermöglichten zwar die Konkurrenzfähigkeit mit billigeren Mitbewerbern. Deren Zahl stieg jedoch durch die Globalisierung stetig an und deshalb war die Verteidigung der Marktpositionen nur mehr möglich, wenn ein beständiger Strom an Innovationen die Mitbewerber attackiert und neue temporäre (selten dauerhafte) Positionen ermöglicht. In dieser Situation muss das Aufkommen von P2P und die durch sie erstellten Commons als ein sinnvoller Ausweg erscheinen: Das Anzapfen des kognitiven Überschusses verspricht einen Strom an Innovationen oder Wertsteigerungen der Marken oder Produkte, die von den Peers im Idealfall sogar ohne zusätzliche Kosten erschaffen werden. Auch können Unternehmen die von P2P produzierten Commons nutzen. IBM profitiert beispielsweise von der Nutzung quelloffener Software, wodurch gleichzeitig ein Gegengewicht zu Monopolisten wie Microsoft oder Oracle geschaffen wird.[31] Laut Gartner benutzen bereits 85% der Unternehmen in irgendeiner Form Open-Source-Software.[32]

2.1 Der Aufstieg der Netarchie

Mit Beginn der breiten Nutzung der Sozialen Medien ist nun ebenfalls eine verstärkte Anbindung der Peers an Unternehmen zu erkennen. Diese Medien funktionierten als Plattformen, als eine Art virtueller Arbeitsraum, der es ermöglichte, unterschiedliche Ressourcen unternehmensintern aber auch über die Organisationsgrenzen hinweg zu verbinden, Arbeitsergebnisse auszutauschen und auch Markttransaktionen durchzuführen sowie die Kooptation der Freien Produzenten auf verschiedene Weise durchzuführen.[33]

2.1.1 Integration von P2P-Aktivitäten in die einzelnen Funktionen des Unternehmens

Hier geht es darum, dass einzelne Aktivitäten von Peers in die Unternehmensfunktion eingegliedert werden bzw. diese ergänzen. Das Ziel dieser Anbindung ist es, den kognitiven Surplus für die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen zu verwenden. Die Beiträge der Peers sind hier gemäß

[31] Vgl. Bauwens (2014A).

[32] Gartner (2008).

[33] McAfee (2009: 48); Hagel et al. (2010: 144); Dietl (2010: 5).

des „klassischen“ P2P-Ansatzes zumeist noch unbezahlt (z.B. Amazon Buchrezensionen). Die Motivation der Peers muss hier mit der intrinsischen Reputation oder mit der Nutzung von durch P2P verbesserten Produkten erklärt werden (Softwareentwicklung). Die Nutzung der Crowd durch die Unternehmen ist auch in Deutschland recht weit vorangeschritten: Knapp 19% der Unternehmen nutzen diese in mindestens einer Unternehmensfunktion (Abb. 4).[34]

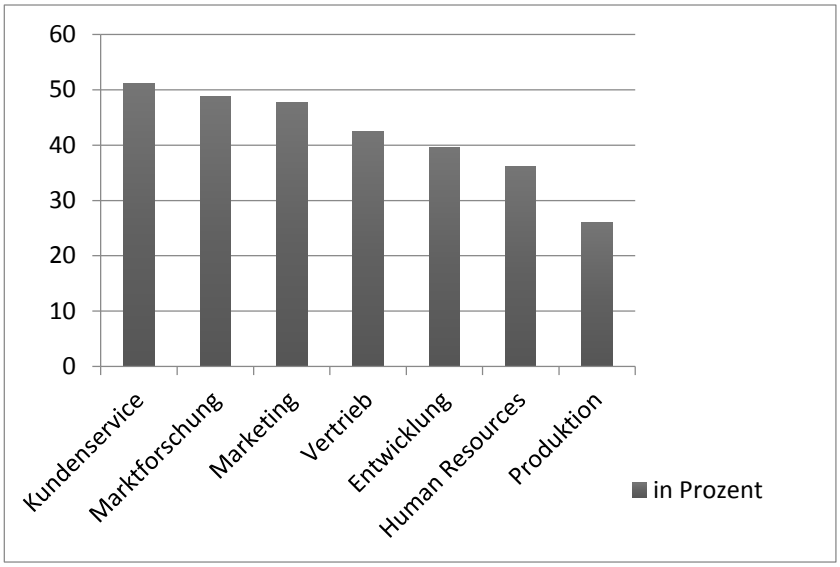

Abbildung 4: Einbindung der Crowd in die Unternehmensfunktionen. Quelle: Al-Ani/Stumpp/Schildhauer (2014).

Laut den vorliegenden Daten liegt der Schwerpunkt der Zusammenarbeit mit der Crowd in Unternehmensfunktionen wie Kundenservice, Marktforschung und Marketing. Funktionen also, in denen die Sozialen Medien schon als Brücke zur Crowd dienen und diese so mehr oder weniger „automatisch“ kooptiert wird. Weniger verbreitet ist die Nutzung der Crowd in den sensiblen Unternehmensbereichen Entwicklung, Human Resources und Produktion. Hier schrecken hohe Anbindungskosten und Unsicherheiten bei Fragen der Sicherheit, Compliance und Steuerung noch ab.[35]

2.1.2 Nutzung von P2P-Produkten für das eigene Geschäftsportfolio.

Ist die Integration der Peers in die Wertschöpfung der Unternehmen oftmals recht komplex, da sich die Logiken und Funktionsweisen der beiden Arbeitsmodelle ja stark unterscheiden oder sogar widersprüchlich sind (z.B. Selbststeue-

[34] Al-Ani/Stumpp/Schildhauer (2014).

[35] Ebd.

rung versus Fremdsteuerung), so erscheint die Nutzung der durch P2P erstellten Produkte durch die Unternehmen oft um einiges leichter. Dies auch, weil diese Produkte ja oftmals Commons (Allmendegüter) sind und deshalb frei verwendet werden dürfen. Das naheliegende Beispiel war hier natürlich die Softwareindustrie, die begann, die als Commons entwickelten Produkte (Linux, Mozilla etc.) in ihr Produktportfolio zu integrieren, mit eigenen Beratungs- und Adaptionsleistungen zu ergänzen und für ihre Kunden zu spezifizieren und zu implementieren.

Allmendegüter als Teil des Produktportfolios

So generiert sich ein erheblicher Anteil des Umsatzes der großen IT-Dienstleister nun aus Dienstleistungen, die sich mit dem Customizing von Open-Source-Software für einzelnen Kunden befassen.[36] Damit änderte sich die Strategie dieser Unternehmen grundlegend: War man in der traditionellen Sourcing-Strategie davon ausgegangen, dass man vor allem nichtwertschöpfende Tätigkeiten outsourcen kann, so konnte man nun die Intelligenz an die Crowd ausgliedern: Nur musste man diese dazu bringen, das zu tun, was die Kunden verlangen. Dieses Management des Widerspruchs zwischen selbstgesteuerten P2P und den Ansprüchen der Kunden wird zur eigentlichen Kernkompetenz dieser Unternehmen: Die Crowd soll subtil und durch indirekte Anleitung und Beeinflussung dazu gebracht werden, dass zu tun, was die Kunden wollen.[37] Auch hier ist der Beitrag der Peers nach wie vor zumeist unbezahlt. Große IT-Firmen können Open-Source-Software ja unentgeltlich nutzen. Allerdings tauchen bereits die ersten Mischformen auf. So steigt der Anteil der von Firmen entsandten Programmierer in Open-Source-Projekten stetig an und macht heute wohl über 70% aus[38]: Dies ist für die Firmen ja die einzige Möglichkeit, diese Projekte zu steuern bzw. die statistische Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Ergebnisse die Anforderungen der Kunden der Unternehmung widerspiegeln. Direkt anordnen kann die Unternehmung den Peers ja nichts.[39] Eine Variation dieser Strategie ist, dass Unternehmen ihre Patente der Crowd öffnen und diese zur Mitarbeit einladen. So hat IBM sich etwa bei ihrem Watson-Computer der Öffentlichkeit „geöffnet", indem man freien Entwicklern den Zugang über standardisierte Schnittstellen (Application Programming Interface API) ermöglichte, mit der Hoffnung, dass diese die Entwicklung vorantreiben und weitere Anwendungen programmieren.[40]

Freie Produzenten bauen eigene Produkte auf Basis offener Patente und Schnittstellen

Das Open-Source-Prinzip der Softwareindustrie machen sich zunehmend auch andere Branchen zu eigen. Um Technologien in der Elektromobilität voranzutreiben, hat Tesla seine Patente der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.[41] Auch Toyota veröffentliche seine Patente der Wasserstofftechnologie im Sinne einer Open-Source-Philosophie, um die Entwicklungen in der Branche zu beschleuni-

---

[36] So verdient etwa IBM fast doppelt so viel mit Open-Software-Beratungsleistung als mit eigenen Patenten (Benkler, 2006: 46).

[37] „IBM ist heute eine Firma, die die Crowd dazu bewegen kann, das zu tun, was IBM Kunden wollen." Aussage eines deutschen CIO (Persönliches Interview 3.3.2014).

[38] Bauwens (2014A).

[39] Ebd.

[40] Vgl. hierzu die IBM Watson Developer Cloud auf der IBM-Homepage: http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/developercloud

[41] Bauwens et al. (2012).

gen.[42] In der Wissenschaft ist ebenfalls eine ganz ähnliche Entwicklung zu beobachten. Open-Data-Initiativen setzen sich für eine Offenlegung von Forschungsdaten ein und Citizen-Science-Projekte (z.B. NASA Citizen Scientists) befassen sich mit der Einbindung von Laien, um wissenschaftlichen Fortschritt zu beschleunigen.[43]

2.1.3 Übernahme von Konzepten und Managementansätzen der Crowd

„Die klügsten Mitarbeiter sind immer außerhalb der Unternehmung“

Eine verlockende Möglichkeit war es auch, die Management- und Organisationskonzepte der Crowd zu übernehmen und hier etwa interne Plattformen aufzubauen und die Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer Linienaufgabe zu einer Plattformarbeit anzuhalten oder zu delegieren.[44] Der Nachteil der internen Plattformen lag aber auf der Hand. Der kognitive Surplus konnte so kaum angezapft werden, lediglich die Motivationen der Mitarbeiter in gewissen Grenzen besser genutzt werden: Internes Crowdsourcing unterlag aber oft denselben Restriktionen wie die Projektarbeit: Letztlich wurde der Konflikt mit der Linie so nicht aufgelöst.[45] Deshalb erscheint früher oder später eine Öffnung dieser Netzwerke zu der Crowd immer sinnvoller. Zudem kommt es wohl zu Mischformen: So haben einige IT- Unternehmen mit Softwareentwicklungsplattformen wie TopCoder experimentiert und beginnen nun aus dieser IT-Crowd heraus eigene Communities zu entwickeln, die enger mit dem Unternehmen zusammenarbeiten können. Ein bereits mehrfach genanntes Beispiel – das IBM Liquid-Projekt – war hier instruktiv. Die eigenen Mitarbeiter sollten quasi in die Crowd transformiert und diese dann mit den P2P-Konzepten gesteuert werden: Die Peers sollten sich selber für Arbeitspakete bewerben, die auf die Liquid Plattform gestellt würden (Selbstidentifikation) und konnten im Rahmen der definierten Zeitfenster ihren Arbeitseinsatz autonom steuern (Selbststeuerung). Wurden die Qualitäts- und Entwicklungsrichtlinien eingehalten, wurde der Arbeitseinsatz der Peers dann auch entlohnt. Damit sollte ein klassisches P2P-Konzept – welches ursprünglich für Freizeittätigkeiten entwickelt wurde – für eine ehemals festangestellte Belegschaft angewendet und durch eine finanzielle Komponente ergänzt werden. Die Vortei-

---

[42] Vgl. Lindegaard (2015).

[43] Zu einer Übersicht über Themen des „Open Government“ vgl. Al-Ani (2015).

[44] Hagel et al. (2010: 89ff.).

[45] Ortmanns Beschreibung der mühevollen Innovationsprozesse in der *leanen* Organisation ist hier sehr plastisch: „Mitarbeiter aus irgendeiner (funktionsorientierten) Abteilung müssen zusätzlich die (produktorientierte) Entwicklungsarbeit leisten. (…) Wer sich je mit Projektteams befasst hat, weiß: Das ist, im krassen Gegensatz zum hohen Lied der Textbook-Schreiber auf die Projektteams, ein düsteres Kapitel organisationaler Praxis (…). Die Abteilungen stellen ihre (dringend benötigten) Mitarbeiter nur ungern und oft halbherzig für die Teamarbeit ab, die Projektleiter haben oft weder die erforderlichen Anweisungsbefugnisse noch ein energisches, durch die Gratifikationsstruktur wirklich forciertes Interesse am Projekterfolg, Projekte stellen oft ein Miniaturmodell der betrieblichen Machtstruktur dar (…), und der Projektfortschritt und -erfolg läßt sich im Prozeß (sic) nur schwer kontrollieren.“ (Ortmann 1995: 312). Eine Auflösung dieses Konfliktes scheint erst innerhalb neuer Organisationskonzepte möglich. Vgl. das Beispiel der Firma Red Hat (Whitehurst 2015: 20ff.)

le der Unternehmung liegen auf der Hand: In einer Berufssparte, deren Skills sich immer schneller ändern, müssen diese nicht mehr selbst aufgebaut und entwickelt werden, sondern können je nach Bedarf aus der Crowd zusammengesucht werden.[46] Deren Produzenten identifizieren sich im Idealfall über eine Plattformausschreibung selbst. Der Arbeitseinsatz wird nicht gesteuert, sondern lediglich das Ergebnis abgenommen (meritokratisches Prinzip).

2.2 Die Monetarisierung der Crowd beginnt

Mit der zunehmenden Integration der Peers in die Unternehmung kommt es somit zu einer Verwässerung der ursprünglichen P2P-Prinzipien. Vor allem aber werden nun die Leistungen der Peers finanziell bewertet und entgolten. Dies erscheint auf den ersten Blick natürlich gerecht: Wenn die Leistung der Peers zu einer Wertsteigerung eines Produkts oder einer Dienstleistung beiträgt, ist es nur angemessen, dass diese Leistungen bezahlt werden müssen. Ohne eine solche Kompensation würden die sich nun zunehmend kommerzieller ausgestalteten P2P-Kollaborationen auch nicht funktionieren. Wie beschrieben, ist eine solche Entlohnung vor allem bei klaren Auftragsverhältnissen im kommerziellen Umfeld notwendig. In vielen anderen Bereichen jedoch, in denen die Peers zu einer Verbesserung oder Weiterentwicklung eines Produkts beitragen, ist eine Entlohnung nicht durchgängig. Hier scheint nach wie vor die ursprüngliche intrinsische Motivation der P2P-Kollaboration wirksam, ergänzt um die Belohnung einer möglicherweise gestiegenen Reputation, die dem zunehmend als eine Marke agierenden Individuum natürlich zuträglich ist.

In Summe ändert sich die Natur der Crowdarbeit schrittweise:

Von der Freiwilligkeit zur Dienstleistung

- Die Ergebnisse der P2P-Leistungen bzw. ihr Input (Zeit, IT, Raum, Auto, Finanzmittel, Informationen) werden zu einer Ware, die mit einem Preis versehen wird. Der Allmendecharakter geht zusehends verloren. Der ursprüngliche „Sharing"-Charakter wird zu Gunsten eines Vermietungsprinzips zurückgedrängt;

- Die Organisation von Peers und der Aufbau von Plattformen sind unter Umständen arbeits- und kapitalintensiv. Diese Initialisierungskosten werden nun zusehends von Entrepreneuren übernommen, die es den Peers ermöglichen, Marktleistungen zu erbringen (Taxifahrt, Zimmervermietung, Innovation, Code, Moocs) und die als Gegenleistung von den Peers einen Teil ihrer erwirtschafteten Umsätze einbehalten (Uber, airbnb). Der kognitive Überschuss materialisiert sich immer öfter auch in Start-Ups, die dann von den Unternehmen finanziert und kooptiert werden.

[46] Hagel et al. (2010) haben in diesem Zusammenhang auch den Begriff der Pull-Ökonomie geprägt. Diese agiert im Gegensatz zur traditionellen Push-Ökonomie nicht mehr auf dem Aufbau von Ressourcen auf Basis vermeintlich akkurater Pläne, sondern sucht sich in einer erratischen Ökonomie immer nur die Ressourcen (Point Skills), die gerade benötigt werden.

- Der kollektive Kollaborationscharakter und die Selbststeuerung verlieren an Gewicht. Konnte man vorher selbst entscheiden, welche Leistungen man wie durchführt und mit wem man zusammenarbeiten will, geht der Peer mit der kommerziellen Plattform nun eine neue Verpflichtung ein. Zwischen den Peers steht nun die steuernde kommerzielle Plattform. Der direkte Kontakt der Peers untereinander wird unterbrochen bzw. muss über die Plattform laufen, es kommt zu einer gewissen „Vereinzelung“ des Peers.

Selbststeuerung wird durch Verpflichtung zurückgedrängt

2.3 Crowdsourcing-Plattformen. Die Crowd übernimmt Aufgaben für das Unternehmen

Bei der Vielzahl der sich nun etablierenden Plattformen und Kooptationsmöglichkeiten mit Unternehmen kann man die Kollaboration zwischen Unternehmen und der Crowd auf drei betriebswirtschaftliche Motivationen (und damit Modelle) zurückführen, deren Abgrenzung nicht immer eindeutig ist.

2.3.1 Effizienz

Kleine Arbeitspakete als Losgröße

Bei dieser Art des Sourcings werden vor allem kleinteilige Aufgaben an die Crowd übergeben, die diese ohne große Vorkenntnisse abarbeiten können. Hierzu zählen etwa Assistenzfunktionen (Micro-Tasking), einfache Testfälle im Softwareentwicklungsbereich und natürlich die einfachen operativen Aufgaben im Rahmen der Mechanical Turk-Plattform (vgl. Tab. 2). Generell werden diese Aufgaben im Rahmen von spezialisierten kommerziellen Plattformen der angeschlossen Crowd angeboten. Die Crowdworker suchen sich Tätigkeiten aus und werden für diese Arbeit entlohnt. Allerdings kann man bisher kaum einen Beschäftigungseffekt erkennen, wie man ihn aus dem traditionellen Outsourcingbereich kennt.[47] Die Verlagerung von Entwicklungstätigkeiten auf spezialisierte Entwicklerplattformen scheinen hier potentiell stärkere Effekte erkennen zu lassen. Allerdings ist aufgrund der recht hohen Transaktionskosten zum Aufsetzen von Entwicklungsprojekten mit der Crowd (Vorwissen, Compliance etc.) ein Sourcing in diesem Bereich ausschließlich aus Effizienzgründen kaum anzuraten.

Effizienzvorteile entstehen beim Crowdsourcing vor allem durch das Einsparen von internen Ressourcen, die dann in „wertschöpfendere“ Tätigkeiten umgeleitet werden können.

[47] Vgl. Kneese et al. (2014).

	Crowdsourcer	*Aufgabe der Crowd*
Effizienzvorteile	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.
	GetYourGuide	GetYourGuide.de verkauft Tickets für Sehenswürdigkeiten auf der ganzen Welt. Die Crowd unterstützt das Unternehmen bei der umfassenden Fehleranalyse auf der Website.

Tabelle 2: Beispiele Effizienzvorteile durch Crowdsourcing. Quelle: Firmendarstellungen

2.3.2 Innovationen

Hohe Transaktionskosten machen spezialisierte Plattformen attraktiv

Innovationsfähigkeit ist die eigentliche Kompetenz der P2P-Kollaborationen, die oft aus Abertausenden von Kreativen und Wissenden besteht. Auch hier entstehen schon spezialisierte kommerzielle Plattformen, welche die Transaktionskosten zur Anbahnung einer solchen Kollaboration zwischen der Crowd und der Unternehmung reduzieren sollen und auch das Management solcher recht komplexen Transaktionen übernehmen (vgl. Tab. 3). Ähnlich wie bei Effizienzleistungen ist der Peer hier eigentlich wieder isoliert: Der P2P-Gedanke wird durch einen Intermediär der Plattform ersetzt. Diese steuert die Arbeit und auch die Kommunikation der Peers untereinander. Diese stimmen sich nicht mehr untereinander ab, sondern werden über die Plattform und ihre Protokolle gesteuert (vgl. Abb. 5).

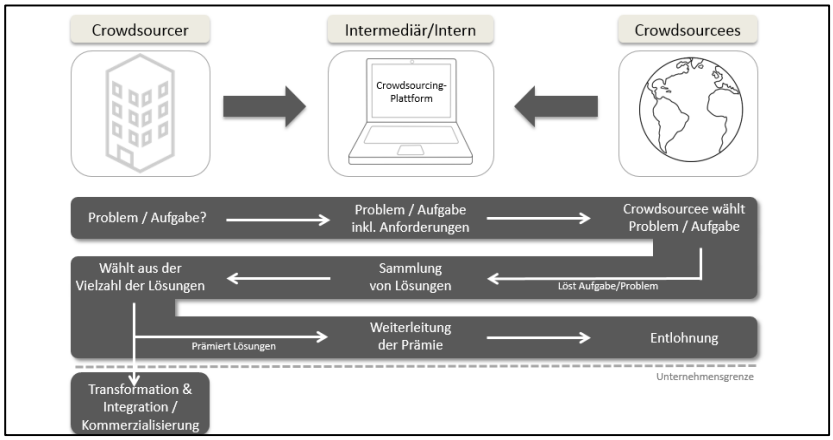

Abbildung 5: Funktionsweise der Crowd-Plattform. Quelle: Zogaj et al. (2014).

Es ist zwar nicht ausgeschlossen, dass sich Peers im Rahmen ihrer Aufgaben mit anderen Peers zusammenschließen können. Die ursprüngliche P2P-Kollaboration ist aber durch eine Beziehung zwischen auftraggebenden Unternehmen und Peer über die kommerziellen Plattformen ersetzt. Von den ursprünglichen P2P-Prinzipien bleiben noch die Selbstselektion (allerdings muss man vorher durch die Plattform vorausgewählt werden bzw. mit ihr eine Vereinbarung abschließen), Selbststeuerung (im Rahmen der Arbeitstakte) und Meritokratie (es wird nur das Arbeitsergebnis bezahlt). Die Vorteile der Kollaboration für die Unternehmen liegen auf der Hand: Gerade in Zeiten des Hyperwettbewerbs, in denen die Fähigkeiten „unplanbar" werden, ist die Pull-Strategie, d.h. das situative Anziehen (Pull) von Fähigkeiten einer womöglich global organisierten Crowd, ein komparativer Vorteil. Gerade im Softwareentwicklungsbereich ändern sich die Anforderungen und Technologien in immer kürzeren Zyklen. Deshalb sind eine Flexibilisierung der Zusammenarbeit und die Anbindung von jeweils relevanten Skills auf globaler Ebene für Unternehmen interessant. Der Beschäftigungseffekt ist hier ebenso schwierig abzuschätzen. In dem Sinne, dass man in diesem Fall die Crowdressourcen hinzuziehen will, wenn die eigenen Ressourcen für Aufgaben nicht ausreichen oder nicht mehr finanziert werden können, ist wohl noch von einem geringen Verdrängungseffekt auszugehen. Allerdings ist diese Art des Crowdsourcings von nun an immer auch ein Konkurrent zur Neueinstellung fixer Ressourcen und wird somit wohl den Trend zur Flexibilisierung der Arbeitskräfte verstärken.

P2P-Mechanismen werden adaptiert

	Crowdsourcer	***Aufgabe der Crowd***
Innovationsvorteile	Jovoto	Auf dieser Plattform sind über 50.000 Kreative organsiert, die für Unternehmen im Rahmen von Wettbewerben (Crowd-storms) 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.

Tabelle 3: Beispiele Innovationsvorteile durch Crowdsourcing. Quelle: Firmendarstellungen

2.3.3 Ressourcen- und Arbeitsvermittlung

Standen bei den ersten beiden Sourcingvarianten die Arbeitsergebnisse im Vordergrund und weniger die zu erbringenden Ressourcen – diese waren sogar zumeist im Sinne des meritokratischen Konzeptes irrelevant – so weisen die zur Zeit mächtigsten Crowdsourcing-Plattformen eher eine reine Vermittlungsfunktion auf (vgl. Tab. 4). Unternehmen können die richtigen Mitarbeiter bzw. Skills suchen und Crowdworker finden relevante Projekte für ihre Mitarbeit. In dem Zusammenhang muss man sich deshalb die Frage stellen, ob man in diesem Kontext überhaupt von einem Crowdsourcing-Vorgang sprechen kann. Hier werden ja nicht die Arbeitsergebnisse der Crowdworker 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 in der Regel zu „freien Mitarbeitern“ des suchenden Unternehmens. In diesem Zusammenhang haben derartige Vermittlungsplattformen eine ähnliche Funktion wie einschlägige Personalberatungen und -vermittlungen. Es müssen auch keine neuartigen Rechtsverhältnisse entstehen, da die Crowdworker Dienst- oder Werkverträge mit dem Unternehmen abschließen werden. Auch hier ist ein Beschäftigungseffekt schwer zu erkennen. In dem Sinne, in dem es nun einfacher wird, externe Mitarbeiter zu finden, könnte man spekulativ eine Stärkung dieser Art von Mitarbeiterkategorie vermuten.

	„Crowdsourcing"-Plattform	*Aufgaben und Fähigkeiten der „Crowd"*
Beschreibung	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, sind auf oDesk die meisten Aufgaben stundenbasiert abgerechnet.
	Jomondo	Jomondo ist eine deutsche Outsourcing-Plattform. Hier werden auch Tätigkeiten vermittelt, die nicht zwingend am PC erledigt werden müssen, z.B. Promotion-Aktionen und Flyer-Verteilung. Weitere Tätigkeiten liegen in den Bereichen Datenerfassung, Texten, SEO, Recherchen online und offline, Schreibarbeiten und Dokumentationen.

Tabelle 4: Beispiele der Ressourcenvermittlung durch Plattformen. Quelle: Firmendarstellungen.

2.4 Crowdsourcing als Konkurrent des Unternehmens

Die Plattform als 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. Die Plattform nimmt hier wieder eine Schlüsselrolle ein, und sucht sich die passende Peer-Leistung für ein bestimmtes Kundenbedürfnis heraus. Plattformen und P2P-Arbeitsweisen entstehen aber natürlich nicht nur mit dem Zweck, eine Allmende zu erstellen. Da der Aufbau einer Plattform kapitalintensiv sein und nicht immer von den Freien Produzenten geleistet werden kann, haben Plattform-Entrepreneure und ihre Kapitalgeber diese Art von Geschäftsmodellen entdecken bzw. nutzen können. Die von ihnen konzi-

pierten Plattformen nutzen die Arbeitsweisen und Motivationen der Peers und transformieren diese in eine Marktleistung. Diese „Monetarisierung“ führt natürlich dazu, dass der ursprünglich „Freie Produzent“ nun eine Marktleistung erbringt und sich im Zuge dieser Erstellung gewissen Regeln und Verpflichtungen unterwerfen muss.[48] Durch diese Kommerzialisierung treten derartige Plattformen in ein Konkurrenzverhältnis zu den Unternehmen des privaten Sektors. Dies schafft in der Regel einzigartige bzw. disruptive Situationen am Markt, da hier sozusagen „von einem Tag auf den anderen“, bisher kommerziell ungenutzte große Kapazitäten der Peers (Fahrzeuge, Wohnungen, Finanzmittel) über entsprechende Plattformen auf den Markt kommen. 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.

Ein unschlagbares Modell

Der Beschäftigungseffekt dieser Plattformen ist hier offensichtlicher. Dies, weil es hier durch die hohen zusätzlichen Kapazitäten an Mensch und Gütern, die nun ohne große Transaktionskosten gebündelt und vermarktet werden können, zu einem Verdrängungswettbewerb kommen kann. So hat etwa der US-Bundesstaat Texas bekannt gegeben, dass die Hotelbranche durch airbnb mit einem Umsatzrückgang von bis zu 10 % zu kämpfen hat.[49]. Was den Beschäftigungseffekt anbetrifft, so ist allerdings wieder – ganz im Sinne der P2P-Tradition – eine Überschneidung der Mitarbeiter anzutreffen: So sind etwa 18% der amerikanischen Uberfahrer ebenfalls bei einem regulären Taxiunternehmen beschäftigt.[50] Man kann hier vermuten, dass diese Modelle sehr viel kompetitiver als die traditionellen Unternehmen sind und sich ohne staatliche Schutzmaßnahmen gegen diese durchaus behaupten oder sogar dominant werden. In diesem Sinne ist es auch richtig, wenn sich gewerkschaftliche Maßnahmen auf diese Plattformen als eine materialisierte Form des Crowdsourcings fokussieren.

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, mit der dann der Marktauftritt, die Plattformausgaben und die Community-Betreuung finanziert werden sollen.[51] Auch hier werden die Peers nicht mehr zu einer Selbstorganisation angehalten, sondern durch die Kombination aus der Arbeitskraft des Peers oft gemeinsam mit einem bestimmten Asset des Peers (Auto, Raum, Finanzmittel) entsteht ein neues Produkt oder eine Dienstleistung, welche durch die Plattform an den Markt vermittelt wird.

---

[48] Dies geht soweit, dass die Plattform nun auch die Arbeitserledigung durch entsprechende Programme überwachen kann (z.B. Hivedesk.com). Damit wird das Prinzip der Selbststeuerung endgültig verdrängt.

[49] Vgl. Zervas et al. (2013: 3).

[50] Vgl. Hall/Krueger (2015: 5).

[51] 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).

3. Relevanz von P2P und des Crowdworkings für Gewerkschaften

Auch wenn die Größenordnung der Peers als Sektor und als Arbeitskraft heute noch überschaubar ist, so spricht doch eine Reihe von Gründen dafür, dass diesem Segment aus gewerkschaftlicher Sicht eine gewisse Aufmerksamkeit zu Teil werden sollte.

3.1 Neue innovative Arbeitsorganisationen

Unternehmen werden zu Netarchien

Die Zusammenarbeit der Peers in eigenen P2P-Konstrukten sowie die Anbindung dieser Netzwerkorganisationen über eigene oder externe Plattformen durch Unternehmen und die entstandenen Unternehmensmodelle (Netarchien) stellen eine völlig neue Arbeitsorganisation dar, die versucht sowohl die Zielsetzung der Effizienz (Exploit) als auch die der Innovationen (Explore) zu vereinigen.[52] Hier entsteht also die Zukunft der Unternehmung. Die Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter und des Managements werden in diesem Kontext in den nächsten 10-15 Jahren gemeinsam mit der Robotik (Industrie 4.0) bzw. Kybernetik ausgeformt. Eine intime Kenntnis dieses Prozesses der sich ändernden Rahmenbedingungen ermöglicht es den Gewerkschaften, diese Entwicklung mitzubestimmen und zu beeinflussen, etwa indem Plattformunternehmen in arbeitnehmerfreundlichere Organisationen transformiert werden, die zusätzliche Verantwortung für ihre Freien Produzenten übernehmen.

3.2 Ein wachsender Sektor

Obschon die empirische Erfassbarkeit des Crowdworking-Sektors noch immer Schwierigkeiten bereitet und dieser Sektor heute wohl noch eine Nischenbeschäftigung darstellt, gibt es doch Indikationen, dass dieser Bereich tendenziell eher wachsen wird. Dies hat vor allem mit der Funktionsweise vor allem auch jener Plattformen zu tun, die als Konkurrent zu bestehenden Unternehmen auftreten und über ihre Mechanismen einer wachsenden Anzahl an Menschen Arbeit bieten können.

[52] Zu den neuen Organisationsmodellen siehe Rifkin (2011), Bauwens et al. (2012), Al-Ani (2013: 117ff.). Zu den offenen Forschungsfragen dieser neuen Organisationsformen: Leimeister et al. (2015: 35ff.).

„Just as Uber is doing for taxis, new technologies have the potential to chop up a broad array of traditional jobs into discreet tasks that can be assigned to people just when ther'e needed, with wages set by a dynamic measurement of supply demand, and every workers performance constantly tracked, reviewed and subject to the sometimes harsh light of customer satisfaction."[53]

Das Wachstum einer derartigen Crowdsourcing-Industrie ist dann auch ein schon beobachtbares Phänomen.[54] Die Anzahl der in Deutschland über airbnb angebotenen Unterkünfte steigt beispielsweise rasant an. Waren es im Jahr 2011 lediglich 120.000 deutschlandweit, so sind es derzeit schon über 1. Mio. Unterkünfte.[55]

Als ein Indikator für die wachsende Bedeutung von P2P-Produktionen in seinen verschiedenen Schattierungen ist auch die zunehmende Diskussion über die Öffnung von intellektuellen Eigentumsrechten (IP) zu bewerten. Betrachtet man etwa alle Industrien, die beginnen diese Eigentumsrechte (und damit früher oder später auch ihre Organisationsstrukturen) langsam der Crowd und anderen zu öffnen, so zeigt sich – bei aller Problematik der Messung und Definition – dass dieser Sektor etwa in den USA schon jeden 8. Mitarbeiter betrifft.[56]

3.3 Neue Biographien

Der Crowdworker als bloßes Individuum

Die Entwicklungen sind ein Vorbote einer sich ändernden Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen und der Gesellschaft. Es ist zu vermuten, dass der Druck des Hyperwettbewerbs immer mehr Unternehmen dazu veranlasst, sich Ressourcen und Ideen nicht mehr über fixe Mitarbeiterstrukturen, sondern über die Crowd zu besorgen. In der Pull-Ökonomie werden die Ressourcen immer erst kurzfristig zusammengestellt und nicht mehr längerfristig geplant.[57] So ist zu vermuten, dass der Crowdsourcing-Markt weiter wachsen wird. Was einmal als Freizeitbewegung startete wird nun zu einem Lebens- und vor allem Arbeitsstil für einen stetig wachsenden Teil der Bevölkerung werden. Die Biographien dieser Crowdworker werden einen sehr unsteten Verlauf aufweisen; ihnen wird der Spannungsbogen geplanter Karrieren fehlen. Dieser Arbeitnehmer, der immer mehr nur ein „bloßer Arbeitnehmer" sein wird, bedarf völlig neuer sozialer Unterstützungen, Lernmöglichkeiten und natürlich auch der Unterstützung durch die Politik.[58] In dieser Entwicklung können sich Gewerkschaften rechtzeitig beteiligen,

---

[53] Manjoo (2015).

[54] Vgl. hier die industrieeigenen Zahlen und Prognosen in Massolution (2013).

[55] Vgl. airbnb (2014).

[56] Vgl. Rogers/Szamosszegi (2010).

[57] Hagel et al. (2010).

[58] Castel (2011). Zu einer guten Zusammenfassung der Diskussion über die Uber-Economy vgl. Manjoo (2015).

um diese Prozess aktiv zu beeinflussen. In dem Maße, indem der Crowdworker eine Community braucht, um seine sich ändernden Rahmenbedingungen neu zu verhandeln und zu schaffen, können Gewerkschaften beginnen, diese Community gemeinsam mit den Crowdworkern über die Zeit zu entwickeln. Ein reines Abwarten ist hier keine Lösung, da das Entwickeln von Communities zeitaufwändig ist und in der Regel der Abschluss eines längeren und komplexen Prozesses ist.

4. Beispiele der Selbstorganisation der Crowdworker

Die Gegenreaktion beginnt

Prinzipiell herrschte bislang ein großes Machtgefälle zwischen der Crowd und den Unternehmen.[59] Die Crowd ist in der Regel den Arbeitsbedingungen und Vorgaben der Plattformen und Unternehmen ausgesetzt, ohne jegliches Stimmrecht oder gar Möglichkeiten der tieferen Einflussnahme innerhalb des Unternehmens und der Plattform. Jedoch sind nun auch Tendenzen der Formierung von Crowdworkern erkennbar, die ein gewisses Gegengewicht zu Unternehmen und ihren intermediären Plattformen schaffen. Hier sind zwei große Handlungsebenen zu erkennen: Peers organisieren sich selbst und gründen eigene Gewerkschaften bzw. kooperieren mit traditionellen Arbeitnehmervertretern. Auf einer zweiten quasi „protogewerkschaftlichen" Ebene organisieren sich Crowdworker und nutzen die Mechanismen der P2P-Kollaborationen, indem sie Feedback zu einzelnen Plattformen generieren und diese so zu einer Änderung ihres Verhaltens bewegen wollen.

4.1 Crowd als Gewerkschaft

Wenig überraschend kommen die ersten Beispiele für eine gewerkschaftliche Gründung auf der Ebene der Crowdworker aus den USA. Dies wohl, weil hier unter anderem die Gründung von Plattformen, die als Konkurrenz zu Unternehmen auftraten, ihren Ursprung hat. Außerdem existiert eine traditionell höhere „Flexibilisierung" der Arbeitskräfte, denen Sozialleistungen außerhalb der traditionellen Unternehmung nur schwer zugänglich sind. [60]

[59] Vgl. Kneese et al. (2014: 1).

[60] Zu dieser besonderen Problematik der Creative Class in den USA vgl. Florida (2011).

4.1.1 Die Stimme der appbasierten Fahrer

Die California App-based Drivers Association (kurz: CADA) ist eine Non-Profit-Organisation zur Vereinigung von Fahrern in Kalifornien, die ihre Fahrdienste per App anbieten. Es handelt sich hierbei um die Selbstorganisation der Peers von Plattformen wie Uber, Lyft oder Sidecar. Selbstformuliertes Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, der Stimme der Fahrer mehr Einfluss zu verleihen sowie Fairness, Gerechtigkeit und Transparenz in der Branche der app-basierten Fahrangebote zu fördern. Erstaunlich ist hier, dass es zunächst zu einer Selbstorganisation der Fahrer und erst in einem weiteren Schritt zu einer Kooperation bzw. Assoziierung mit einer traditionellen Gewerkschaft kam.

Selbstorganisation braucht Gewerkschaft?

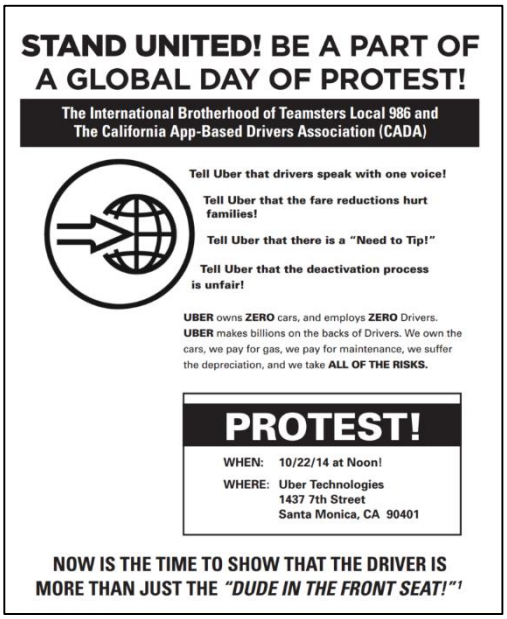

Abbildung 6: CADA-Aufruf zum Protest vor der Uber-Zentrale. Quelle: Teamsters (2014).

Im Verlauf der ersten Arbeitsauseinandersetzungen kam es zu einer Kooperation zwischen der CADA und der Transportgewerkschaft. Nachdem sich das Management von Uber geweigert hatte, mit den CADA-Vertretern zu verhandeln, gingen diese eine Assoziierung mit den Teamsters ein, um ihren Forderungen Gewicht zu verleihen.[61] Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stand die niedrige Vergütung der Fahrer, die die Kosten für die Instandhaltung ihrer Fahrzeuge, für Kraftstoffe und Versicherungen selber tragen müssen, während Uber die Fahrpreise beliebig festlegen kann. Außerdem kann Uber ohne die Angabe von Gründen Fahrer aus ihrem Kreis der sogenannten Partner entlassen. Dafür wird einfach die App für den jeweiligen Fahrer deaktiviert.[62] Aus diesem Grund rief

[61] Vgl. hierzu die offizielle Pressemeldung: Teamsters (2014).

[62] Vgl. Bauwens (2014B) in P2P Foundation.

die CADA am 22.10.2014 zur Protestaktion vor der Uber-Zentrale in Santa Monica auf (vgl. Abb. 6).

Ein weiterer Zusammenschluss der Uberfahrer ist auf uberpeople.net vorzufinden. Diese Plattform dient Fahrern als Forum für den Austausch zu Themen wie Arbeitsbedingungen, Vergütung, Versicherungen oder auch Beschwerden. Auch die CADA nutzt die Plattform, um über eigene Initiativen zu informieren und mit den Fahrern in Kontakt zu treten. Es ist bereits jetzt erkennbar, dass diese Art der Zusammenschlüsse nicht die Einzigen bleiben werden. In London haben sich Uber-Fahrer ebenfalls schon zu einer eigenen Organisation zusammengeschlossen, die „London Private Hire App-based Drivers Associations“ (LPHADA). Auch in Washington existiert ein Zusammenschluss, Washington, D. C. Taxi Operators Association (WTOA), der sich u.a. mit Arbeitsbedingungen bei Uber auseinandersetzt.

4.1.2 Die Vereinigung amerikanischer Freelancer: Freelancers Union

Die Freelancers Union ist eine amerikanische Non-Profit-Organisation und Plattform für beruflich unabhängige Erwerbstätige aller Branchen. Ziel dieser Institutionalisierung ist die Interessenvertretung von Freiberuflern. Laut Informationen auf der Homepage zählt die Organisation eine Community mit ca. 200.000 Mitgliedern, der sowohl Freelancer, als auch Clickworker, Consultants, unabhängige Unternehmer, Teilzeit-Angestellte, vorübergehend Beschäftigte und anderweitig Selbständige angehören. Darüber hinaus sind auch Vollzeitangestellte, die in ihrer Freizeit freiberuflichen Aktivitäten nachgehen, der Community angehörig.[63]

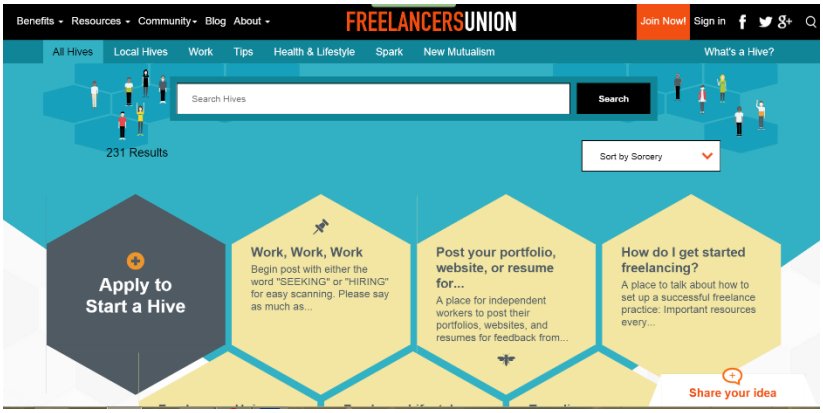

Abbildung 7: Homepage der Freelancers Union. Quelle: Freelancers Union (2015).

[63] Vgl. dazu die Homepage der Freelancers Union (2015).

Freiberuflich erwerbstätige Personen besitzen keinen Zugang zu betrieblichen Vorsorge- und Krankenversicherungen. Aus diesem Grund wurde die Organisation im Jahr 2001 durch Sara Horowitz gegründet. Ungefähr 25.000 Mitglieder nehmen eine Versicherung der Freelancers Insurance Company, eine „profitorientierte Tochterorganisation“, in Anspruch. Hierbei handelt es sich um die Freelancers Medical, eine Krankenversicherung mit verschiedenen optional buchbaren Zusatzleistungen. Des Weiteren werden Zahnversicherungen, Risikolebensversicherungen, eine Haftpflichtversicherung, eine Versicherung gegen Berufsunfähigkeit und Rentenvorsorgepakete angeboten.

Die Gewerkschaft als Summe der Selbstorganisationen

Ein Versicherungsschutz ist nicht der einzige Mehrwert, den die Plattform für seine Mitglieder zu bieten hat. Ein Weiterer ist die gegenseitige Vernetzung der Freelancer untereinander, die eine höhere mediale und politische Sichtbarkeit der gesamten Interessengruppe zur Folge hat. Freelancer können ihre Fähigkeiten im Profil darstellen und sogar Arbeitsgesuche in der Community teilen. Innerhalb der Community existieren verschiedene Gruppierungen, auch als Hives Groups (Bienenstöcke) bezeichnet, mit Angehörigen verschiedenster Professionen, wie beispielsweise Fotograf/innen, Autor/innen, Graphiker/innen, Designer/innen, Künstler/innen, Musiker/innen, Musikschreiber/innen, Filmproduzenten/innen, Kinderbetreuer/innen Programmierer/innen, Systemadministrator/innen, Schauspieler/innen, Kosmetiker/innen u.v.m. Jedoch existiert nicht nur die Kategorisierung nach Professionen. Mitglieder können sich auch aufgrund geografischer Zugehörigkeit miteinander vernetzen, um somit auf regionaler Ebene Kontakte aufzubauen.

Jedes Mitglied der Freelancers Union kann sich dafür bewerben, eine neue Hive Gruppe zu erstellen. Wenn sich genügend Mitglieder finden, wird die Gruppe in die Community integriert. Die erwähnten Gruppierungen ermöglichen eine inhaltliche Vernetzung zwischen Gleichgesinnten, um deren inhaltlichen Austausch effektiver zu gestalten. Dieser Austausch ist geprägt durch die Organisation diverser Informationsveranstaltungen.

4.2 Die Crowd als Korrektiv

Im Markt existieren mittlerweile zahlreiche Tools und Plattformen, mit deren Hilfe Peers sich gegenseitig vor „schwarzen Schafen“ unter den Crowdsourcing-Anbietern warnen können. In diesem Abschnitt sind einige dieser Warnmechanismen dargestellt.

4.2.1 Turkopticon und Turkernation für Amazon Mechanical Turk

Amazon Mechanical Turk ist ein Marktplatz für kleinteilige Aufgaben, die an eine Crowd – auf der Plattform als Turker bezeichnet – ausgelagert werden. Nach ei-

genen Aussagen verfolgt Mechanical Turk „das Ziel, menschliche Intelligenz einfach, skalierbar und kosteneffektiv bereitzustellen“.[64] Als Auftraggeber kann hier jedes beliebige Unternehmen fungieren. Die angebotenen Aufgabenstellungen werden auch als HITs – Human Intelligence Tasks – bezeichnet, da diese Aufgaben menschliche Intelligenz erfordern und trotz hochentwickelter Datenverarbeitungstechnologien nicht effizienter von einem Computer erledigt werden können. Hierzu zählen beispielsweise Aufgaben wie Transkriptionen von Audioaufzeichnungen, das Recherchieren von Daten oder das Indizieren von Fotos und Videos.

Auftraggeber auf der Plattform können Zulassungskriterien für die in Frage kommenden Turker festlegen. Dazu gehören das Approval Rating (die Rate für erfolgreich erledigte Aufgaben), die Landesherkunft und weitere Skills, welche die Turker in ihrem Profil angeben.[65] Die Plattform gerät jedoch immer wieder in die Kritik. Gründe hierfür sind eine geringe Bezahlung, schlechte Arbeitsbedingungen und das einseitige Reputationssystem. Als Einsteiger auf dieser Plattform darf man aufgrund einer geringen Reputation nur Aufgabenstellungen ohne oder mit einer nur sehr geringen Vergütung erfüllen. Die Bezahlung variiert dabei von 0,00 US $ bis 0,1US $/HIT. Erst mit steigender Reputation können Turker auch Aufgabenstellungen mit einer höheren Vergütung freischalten. Sind Auftraggeber mit der Leistung eines Turker nicht einverstanden, kann die Vergütung sogar gänzlich einbehalten werden. Diese Möglichkeit bietet Auftraggebern zwar Sicherheit, da sie nur Leistungen bezahlen müssen, die auch ihren Qualitätsstandards entsprechen, aber es birgt auch die Gefahr des Missbrauchs. [66]

„Voice“ als Keimzelle für Selbstorganisation

In Form einer technischen Erweiterung, eines Plug-Ins für den Internetbrowser namens Turkopticon, sind nun erstmals auch die Turker dazu in der Lage, sich gegen die Ungleichbehandlung auf der Plattform zur Wehr zu setzen. Die Bezeichnung ist angelehnt an den Begriff Panoptikum, ein Architekturkonzept des britischen Philosophen Jeremy Bentham zum Bau von Gefängnissen, mit dem möglichst viele Insassen gleichzeitig kontrolliert werden können. Entwickelt wurde diese kostenlose Erweiterung von amerikanischen Wissenschaftlern in Kalifornien. Sie ermöglicht den Aufbau eines Reputationssystems für Auftraggeber: „Wie gut ist die Vergütung oder werden Arbeitsergebnisse unbegründet abgelehnt?“ Schwarze Schafe unter den Auftraggebern können somit schnell identifiziert werden. Die Bewertung der Auftraggeber erfolgt anhand von vier Kriterien:

- Kommunikativität: Erfolgt eine Reaktion des Auftraggebers auf Anfragen oder Beschwerden?
- Großzügigkeit: Wie gut bezahlt der Auftraggeber für die aufgewendete Zeit je HIT?
- Fairness: Wie fair werden erfüllte Arbeiten bewertet und sind Ablehnungen aufgrund geringer Qualitätsstandards gerechtfertigt?
- Schnelligkeit: Wie schnell erfolgen die Überprüfung erfüllter Aufgabenstellungen und die anschließende Vergütung?

---

[64] Vgl. dazu Amazon Mechanical Turk (2015).

[65] Vgl. Irani/Silbermann (2013: 613).

[66] Vgl. ebd.

Abbildung 8: Turkopticon Bewertungsskalen. Quelle: Turkopticon.

Die Bewertungsskala reicht von 0 bis 5 und wird, wie in Abbildung 8 dargestellt, farblich unterstützt. Für jedes Kriterium existiert darüber hinaus ein offenes Kommentarfeld für die Erläuterung des Ratings. Die durchschnittlichen Bewertungen der Auftraggeber tragen dazu bei, Informationsasymmetrien zwischen den handelnden Akteuren auf Amazon Mechanical Turk zu verringern und die Gesamttransparenz zu erhöhen.

Selbstorganisation als private Initiative

Neben Turkopticon existiert für Turker noch eine weitere Möglichkeit, gemeinschaftlich gegen unlautere Arbeitsbedingungen vorzugehen. Im Forum Turker-Nation können diese sich miteinander vernetzen und austauschen, um einen Überblick über die angebotenen Aufgaben zu behalten und Arbeitsbedingungen zu verbessern.

> *"The largest and most active Amazon mTurk forum online! Developed, managed, maintained and operated by Mechanical Turk workers for mTurk workers."*[67]

Das Forum wurde bereits im November 2005 von Alan Hatcher, seinerzeit ebenfalls Turker, ins Leben gerufen. Heute ist Kristin Milland[68], Turker und Aktivistin, unter dem Pseudonym „spamgirl" die Moderatorin der Plattform. Zu den wichtigsten Themen, die im Forum diskutiert werden, gehören verschiedene Hilfestellungen und Tipps, um die täglichen Arbeitsabläufe zu optimieren, sowie Auftraggeber und deren Aufgabenstellungen und die Evaluation von Arbeitslöhnen. Um diesen Austausch effizienter zu gestalten, wird die Plattform von besonders aktiven Turkern moderiert.

4.2.2 NO!SPEC, SpecWatch und CloudMeBaby

NO!SPEC und Specwatch sind Communities, in denen Mitglieder die Arbeitsbedingungen von Designwettbewerben auf Crowdsourcing-Plattformen beobachten und sich so gegenseitig vor unlauteren Anbietern und der Ausbeutung des

[67] Turkernation (2015).

[68] Vgl. dazu die Homepage von Kristin Milland: http://www.kristymilland.com/.

Designer-Berufes schützen. Die Abkürzung „Spec“ steht für Speculative Work. Als spekulativ wird die Arbeit deshalb bezeichnet, weil was Arbeitsergebnis meist schon erbracht wird, noch bevor eine faire Entlohnung für die Crowdworker sichergestellt ist. SpecWatch steht der Crowdarbeit jedoch neutral gegenüber und versteht sich lediglich als Beobachter und Faktensammler:

> *“We're not going to debate the morality and or ethics of participating in design contests and calls for crowdsourced design. We're not going to debate whether these kinds of services are an effective way for buyers and clients to obtain design services. We're not even going to debate how good, or bad, the work produced by design contests is or isn't. Those arguments are raging elsewhere. Our main purpose is to look at the actual logistics of design contests and crowdsourcing to present the facts behind same. We're not going to comment. We're not going to editorialize. No 'spin' or talking points. We're simply going to present the facts, as we discover them, on this website and through Twitter.”*[69]

SpecWatch und NO!SPEC wurden von Designern gegründet und organisieren sich insbesondere in den Sozialen Medien. Die Kommunikation in SpecWatch erfolgt über Twitter. Es werden beispielsweise unbezahlte oder rückerstattete Aufträge katalogisiert und Wettbewerbe aufgezeichnet, welche aufgrund von Urheberrechtsverletzungen abgebrochen wurden. Als besonderer Mehrwert werden Brief-Vordrucke zum Download angeboten, um sich beim Auftraggeber schnell und unkompliziert über schlechte Arbeitsbedingungen, Löhne, unfaire Aufgabenstellungen oder Copyright-Verletzungen zu beschweren. NO!SPEC wurde von Catherine Wentworth gegründet und besteht aus einem Team von Crowdworkern. Die Initiative ruft in Twitter, Facebook, LinkedIn und im eigenen Forum zum Kampf für faire Arbeitsbedingungen auf, indem es als Informationsportal fungiert und über Gerichtsurteile, aktuelle Design-Contests und unfaire Crowdsourcing-Auftraggeber berichtet.

Auch CloudMeBaby ist eine noch junge Initiative, die auf einem ähnlichen Prinzip wie SpecWatch und NO!SPEC basiert. Es handelt sich um ein im Jahr 2012 von Crowdworkern gegründetes Forum zum Austausch von Informationen über Arbeitsbedingungen und Tipps zur Maximierung von Erträgen. Der Fokus liegt hier auf Clickwork, welche sowohl auf Effizienz-Plattformen wie Amazon Mechanical Turk und Clickworker, als auch auf Ressourcen-Plattformen wie oDesk erbracht wird.[70] Im Forum findet ein sehr angeregter Diskurs über Fragen zu den Plattformen statt, es werden Umfragen durchgeführt oder Tipps zum Erweitern persönlicher Qualifikationen gegeben.

---

[69] Vgl. Specwatch (2015).

[70] Vgl. dazu die Homepage von CloudMeBaby (2015).

4.3 Die crowdfreundliche Plattform als Zielpunkt

Arbeitnehmer-freundliche Mechanismen der Plattform

Eine Zielsetzung gewerkschaftlichen Handelns kann die Förderung arbeitnehmerfreundlicherer Plattformmodelle sein. Eine entsprechende Erweiterung der Plattformen ist in der Regel kein technisches oder auch betriebswirtschaftliches Problem. Viele Plattformen betreuen heute schon ihre Communities in der einen oder anderen Weise. Dies geschieht ja vor allem, um die wertvollen Crowdworker an die Plattform zu binden, und damit den Wert dieser Plattform auch gegenüber den Kunden zu steigern. Diese Schnittstelle zur Plattform-Community könnte nun ein Ausgangspunkt sein, arbeitnehmerfreundliche Rahmenbedingungen anzubieten.[71] Erste Beispiele für derartig erweiterte Modelle sind auf dem Markt auch schon beobachtbar.

LeadGenius etwa ist eine alternative Plattform zu Amazon Mechanical Turk mit deutlich faireren Arbeitsbedingungen. Die Plattform versteht sich selbst als arbeitnehmerfreundliche Crowdsourcing-Plattform und bietet einigen Schutz vor missbräuchlichen Praktiken der Auftraggeber.[72]

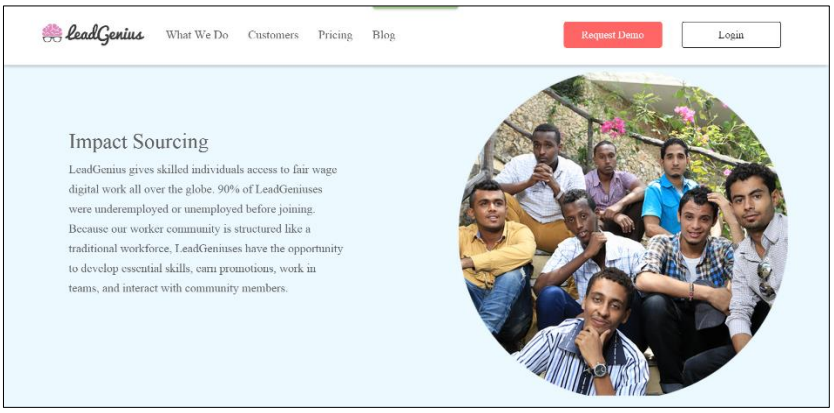

Abbildung 9: LeadGenius als Alternative zu AMT. Quelle: LeadGenius (2015).

LeadGenius vermittelt vor allem Micro Tasks mit fairem Lohn, der mit den Lebensunterhaltungskosten im jeweiligen Heimatland des Crowdworkers gekoppelt ist. Jeder Crowdworker verfügt darüber hinaus über ein eigenes Dashboard, auf dem auch die Kommunikation mit Auftraggebern stattfindet. Auch ein ständiges Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen trägt zur Entwicklung der gesamten Community bei. Jedem Crowdworker steht ein direkter Ansprechpartner, ein sogenannter „Manager“, der Aufgaben koordiniert, die Weiterbildung der Crowdworker im Blick hat und Fragen beantwortet, zur Seite. Mit diesen Maß-

[71] Diese Erkenntnis ist bei den Plattformen durchaus vorhanden: „Getting enterprise crowdsourcing right requires new processes, the ability to identify and call upon potentially vast numbers of people, and the ability to integrate these seamlessly into an enterprise workflow. This requires a new brand of human resource management. Workers that are independent and widely distributed need motivation and affiliation. (Massolution 2013: 4).

[72] Cohen (2015: 317ff.).

nahmen zeigt LeadGenius erste Ansatzpunkte auf, wie faires Crowdsourcing zukünftig gestaltet werden könnte.

4.4 Conclusio: Nutzung der P2P-Mechanismen zur Organisation der Crowd

Aus den Betrachtungen zur Organisation von Plattformmitgliedern lassen sich für die weitere Vorgehensweise folgende Rückschlüsse und Hypothesen bilden:

- Einige Daten lassen darauf schließen, dass Freelancer ihre Aufgabe durchaus auch selbst gewählt haben. Dies deutet auf eine eher individualistische Einstellung hin, die wiederum einen individualistischen, selbstgesteuerten Zugang auch zu gewerkschaftlichen Aktivitäten notwendig machen. Die Organisation der Crowdworker sollte deshalb auch auf jene Mechanismen zurückgreifen, die diese bei der Organisation ihrer Arbeit und bei der Interaktion mit Gleichgesinnten verwenden.[73]
- Die fast schon reflexhafte Möglichkeit, über Plattformen Feedback zu geben und sich mit anderen Peers, die in ähnlichen Situationen sind, auszutauschen, sollte als Ausgangspunkt einer gewerkschaftlichen Organisation stehen.[74]
- Da sich die Zusammensetzung der Crowdworker und die Nutzungsfacetten der Crowd in einem steten Entwicklungs- bzw. Transformationsprozess befindet, sollte die Zielgruppe für eine gewerkschaftliche Organisation dieses neuen Sektors möglichst offen konzipiert werden, über die traditionelle Definition von Freelancern hinaus, da man sonst Gefahr läuft, interessante Gruppen zu vernachlässigen.[75]
- Kommerzielle Plattformen sind eine sehr junge Organisationsform und ein ebensolches Geschäftsmodell. Im Prinzip müssten diese Plattformen sehr empfänglich für die Verbesserungen der Beziehungen zu ihren Mitgliedern bzw. Crowdworker sein. Das vorherrschende Prinzip der Abwanderung (Exit) bei Unzufriedenheit – ermöglicht durch die geringen Transaktionskosten des Jobwechsels – müsste das Interesse der Plattformen an einer stärkeren Bindung zu den Crowdworkern vor-

[73] So haben laut einer Studie mehr als die Hälfte der Freelancer ganz bewusst mit dem Freelancing angefangen (63%) und nicht unbedingt aus wirtschaftlichen Notwendigkeiten (Pelzer 2014). Ähnlich auch die Befragung von Uber Fahrern in den USA, in der 73% diese Art von Job einer Festanstellung mit geregeltem Einkommen vorziehen würden (Hall/Krueger 2014:11).

[74] In diese Richtung geht auch die Initiative der IG Metall mit ihrer faircowdwork.org.-Plattform. Hier wird die Bewertung von Plattformen mit dem Community-Gedanken verwoben.

[75] So wird das Uber-Prinzip ja auch schon auf unterschiedliche Industrien wie etwa medizinische Leistungen (https://www.healthtap.com/) und Rechtsdienstleistungen (https://www.upcounsel.com/) ausgeweitet. Vgl. auch die neue Lernplattform von Udacity, die Lehrende zur Korrektur von Studentenarbeiten einsetzt (New York Times 2015).

dringlich erscheinen lassen.[76] Dies könnte der Ansatzpunkt für eine gewisse Offenheit der Plattformen für eine gewerkschaftlich angeführte Diskussion und Organisation sein, die das Ziel einer Verbesserung der Arbeitnehmersituation hat.

[76] Zu der Exit-Problematik virtueller Plattformen (im Gegensatz zur Variante Voice) vgl. Al-Ani (2013: 165).

5. Strategische Optionen der Gewerkschaften

5.1 Das vertragliche Problem

Vertragliche Dreiecksbeziehungen

Die Nutzung von Plattformen als Intermediär zwischen Crowdsourcer und dem Crowdworker schafft ein recht komplexes Vertragsverhältnis, welches Auswirkungen auf die zu wählende gewerkschaftliche Strategie hat.

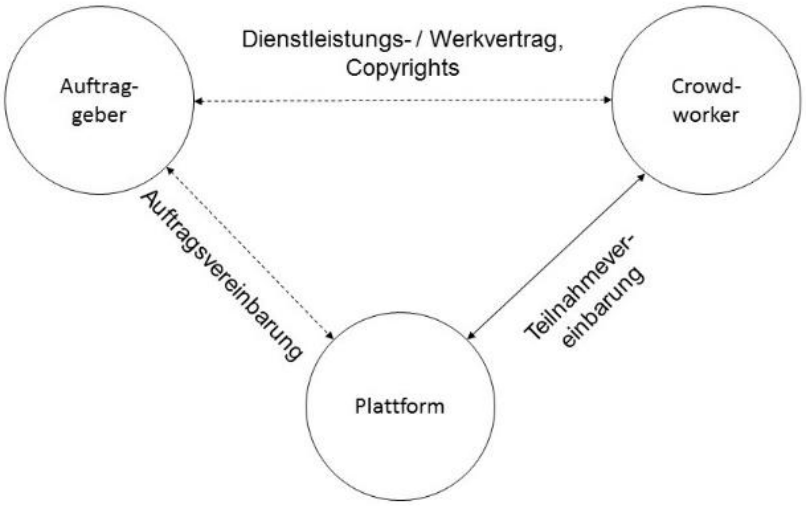

Abbildung 10: Mögliche vertragliche Verhältnisse. Quelle: Eigene Darstellung.

Es können drei verschiedene Vertragsverhältnisse identifiziert werden:

- Auftragsvereinbarung zwischen Nutzer und der Plattform: Hier beauftragt das Unternehmen eine Plattform, bestimmte Ressourcen, Lösungen, Designs oder Codes zu beschaffen. In dem Vertrag werden die zu beschaffenden Inhalte spezifiziert, die dem Crowdworker zugedachte Entlohnung und der Verdienst der Plattform an dieser Ausschreibung festgehalten;
- Teilnahmevereinbarungen zwischen Crowdworker und Plattform: In der Regel muss der Crowdworker den Bedingungen der Plattform zustimmen, damit er in die Community der Plattform aufgenommen wird. Diese Aufnahme kann zudem an den Nachweis bzw. die Prüfung gewisser Eignungen und Fähigkeiten (Programmierkenntnisse, Führerschein) gebunden sein.
- Vertrag zwischen Unternehmen und Crowdworker: Kommt es zu einem Match zwischen den Anforderungen des Auftraggebers und den Fähigkeiten oder Leistungen des Crowdworkers, kann es auch noch zu einem gesonderten Vertrag zwischen diesen beiden Parteien kommen. Falls die Plattform eine Personalvermittlungsfunktion hat, kommt es etwa zu einem direkten Vertrag zwischen Crowdworker und dem aufnehmenden Unternehmen (Dienstleistungs- oder Werkvertrag). Falls die Plattform eine Lösung/Design oder sonstige Werke vermittelt, kommt

es oftmals noch zu einem Vertrag, der die Nutzung dieser Werke (inkl. Copyrights) regelt.

Unterschiedliche Handhabungen der Dreiecksbeziehung

Die hier dargestellten vertraglichen Vereinbarungen können je nach Plattform variieren. Die Vermittlung von Freelancern auf der Plattform Elance verwendet etwa alle drei skizzierten Vertragsverhältnisse: Hier werden sogenannte Member Contracts vereinbart, die sowohl zwischen Elance und Kunden als auch zwischen Elance und Crowdworkern bestehen. Im Rahmen dieses Contracts erklären sich Kunden mit dem Einstellen einer Aufgabe auf die Plattform einverstanden. Crowdworker akzeptieren alle Nutzungsvereinbarungen (Terms of Use), die im „Contract" geregelt sind. Bei einem Match kommt darüber hinaus noch eine unabhängige Vertragsbeziehung (Independent Contractor Relationship) zwischen Kunden und dem Freien Produzenten zustande, wobei sorgsam darauf geachtet wird, dass diese natürlich diejenige eines Freelancers ist:

> *„Freelancer's relationship with Client will be that of an independent contractor, and nothing in the Member Contract will be construed to create a partnership, joint venture, or employer-employee relationship."*[77]

Die Vertragsverhältnisse auf TopCoder, einer der wichtigsten Softwareentwicklungsplattformen mit über 60.000 Programmierern, weichen von dem obigen Vorgehen ab, da kein unabhängiges Vertragsverhältnis zwischen Crowdworker und Kunde zustande kommt. Es existieren lediglich vertragliche Beziehungen zwischen Crowdworker und Plattform (TopCoder) sowie Kunden und Plattform.

Diese unterschiedlichen vertraglichen Verhältnisse haben natürlich Konsequenzen für die Art und Weise der gewerkschaftlichen Unterstützung für die Crowdworker:

- Im Falle der heute unter Plattformen sehr geläufigen Personalvermittlungsfunktion müssten auch die bestehenden gewerkschaftlichen Mechanismen auf der Ebene des aufnehmenden Unternehmens wirksam sein. In diesem Fall wird der Crowdworker ja genauso behandelt, wie jeder andere externe Dienstleister.
- Zusätzlich zu der bestehenden betrieblichen Ebene, erscheinen die intermediären Plattformen als neue Ansprechpartner für Gewerkschaften. Diese haben ja sowohl Einfluss auf die Art und Weise, wie sie ihre Crowdworker anbinden und betreuen, als auch, unter welchen Bedingungen sie diese Leistungen an Unternehmen vergeben.
- Eine wie auch immer geartete Interaktion zwischen Gewerkschaft und Plattformen muss nicht per se konfrontativ sein. In der Regel befinden sich diese Plattformen ja auch in einem harten Wettbewerb. In diesem Sinne ist eine Politik, die Wert auf arbeitnehmerfreundliche Rahmen- und Vertragsbedingungen legt, ein Wettbewerbsvorteil für die Plattform: Deren Attraktivität gegenüber den Crowdworkern wird ansteigen und damit steigt ihr Wert auch gegenüber den Plattformkunden.

[77] Vgl. hierzu die Terms of Use von Elance: https://www.elance.com/p/legal/independent-contractor-services-agreement.pdf.

In Anbetracht dieser Rahmenbedingungen lassen sich mehrere gewerkschaftliche Zugänge zu den Crowdworkern und Plattformen identifizieren (s. Abb. 11). Diese verschiedenen Maßnahmen nutzen sowohl die betriebliche als auch die überbetriebliche Ebene, welche notwendig sind, die verschiedenen Vertragsverhältnisse abzudecken.

	Arbeitsmodus	Zielgruppengröße	Gewerkschafts-abdeckung	Maßnahmen
Peers	Freizeit	1,8 Mio. FTE	○	• „Gutes Crowd-sourcing“ • P2P Policy • Plattform
Freelancer	Haupt-/ Nebenwerwerb	2,6 Mio. Solo-selbstständige	◐	• „Gutes Crowd-sourcing“ • Plattform • Personalrat • P2P Policy

Abbildung 11: Zielgruppen und Maßnahmen gewerkschaftlichen Handelns. Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Zugang zu den Crowdworkern auf der betrieblichen Ebene

Die Wirkung des Betriebsrates im Unternehmen beschränkt sich darauf, dass Informations-, Beratungs- und Mitwirkungsbestimmungen bei einer möglichen Nutzung von P2P-Tools (*internes Crowdsourcing*) bzw. bei einer Wirkung des Crowdsourcings als klassisches Outsourcing anzuwenden (externes Crowdsourcing).

In dem Sinne, indem ein internes Crowdsourcing eine neue Organisationsform ist, welche in der Regel zusätzlich zur klassischen Arbeitsorganisation eingeführt wird (Hybride Organisationen), kommen natürlich ggf. Mitbestimmungsrechte in Frage. Die Virtualisierung der Ressourcen und Skills und ihre Transparenz lassen zusätzliche Artikel des Betriebsverfassungsgesetzes anwendbar erscheinen.[78] Die Wirkung dieser Bestimmung kann aber dadurch unterlaufen werden, dass diese neuen Organisationsformen als eine zusätzliche und vielleicht weniger formelle Vernetzung der Mitarbeiter betrachtet werden kann und deshalb keine wirkliche „Reorganisation“ stattfinden wird: Mitarbeiter können sich selbstständig oder durch Anweisung mittels neuer Kollaborationstools jederzeit, situativ und temporär mit anderen Mitarbeitern vernetzen und Projekt- und Arbeitsplattformen gründen. Inwieweit diese immense Organisationsflexibilität mit den

[78] Neugebauer/Klebe (2014).

rechtlichen Bestimmungen überhaupt noch in Einklang zu bringen ist, sei dahingestellt.

Indem das externe Crowdsourcing dem klassischen externen Outsourcing ähnelt, kommen natürlich die üblichen Information-, Beratungs-und Mitbestimmungsrechte zur Anwendung.[79] Allerdings haben wir ja bereits festgestellt, dass die Crowdsourcing-Maßnahmen recht selten diesen „klassischen" Verlauf nehmen. Sie werden eher (noch?) als Ergänzung des klassischen Angestelltenverhältnisses gesehen. In diesem Sinne werden bestehende Aktivitäten oft nicht outgesourced, sondern neue und zusätzliche Ressourcen, die aus verschiedenen Gründen nicht Bestandteil der Belegschaft werden sollen, punktuell und zeitlich hinzugenommen.[80]

5.3 Unternehmensübergreifende Strategien

Die Peers der Crowd sind heute nicht betrieblich angebunden, wenn überhaupt, dann an Plattformen, für die das geltende Arbeitsrecht (noch) keine umfassende Relevanz hat.[81] Plattformen sehen sich nur allzu oft als Vermittler zwischen Peers und dem jeweiligen Unternehmen und können sich deshalb entsprechender Verpflichtungen entziehen. Für das Unternehmen wiederum sind die Peers Externe, von denen man nur eine spezifische Leistung erbracht haben möchte, die dann mit den bestehenden Instrumenten der Dienstleistungs- oder Werkverträge geregelt werden, falls nicht überhaupt eine Nutzungsvereinbarung mit der Plattform ausreicht.

In diesem Sinne empfehlen sich Maßnahmen, die neue Wege gehen und sowohl bei den Plattformen als auch bei den Crowdworkern selbst anknüpfen, um die Rahmenbedingungen für diese Art der Arbeit zu verbessern.

---

[79] Mitbestimmungsrechte können nach § 95 BetrVG bei Festlegung des Anteils der Fremdfirmenarbeit und ebenfalls nach § 111 Nr. 4 und 5 BetrVG wie beim internen Crowdsourcing entstehen. Zudem ist es möglich, auf freiwilliger Basis sogenannte „Besservereinbarungen" abzuschließen, die Mindestarbeitsbedingungen für die Crowdworker festlegen (Neugebauer/Klebe 2014).

[80] Zu den Limitationen der Betriebsräte bei externen Crowdsourcing vgl. Wedde (2015: 29).

[81] Neugebauer/Klebe (2014).

5.3.1 Regeln und Zertifizierung für gutes Crowdsourcing: Die Plattform als arbeitnehmerfreundliche Unternehmung

Regeln und Good Practices für Crowdworking schaffen

Bei einem gewerkschaftlichen Handlungsansatz geht es darum, Hilfe gegen unfaire Arbeitsbedingungen anzubieten und idealtypisch ein gemeinsames, gesellschaftliches Verständnis von guter digitaler Arbeit zu schaffen. Dies ist auch deshalb ein Ziel, weil jedenfalls perspektivisch Crowdworker die Aufnahme in die sozialen Sicherungssysteme über diese Tätigkeit finden sollten.[82] In diesem Sinne erscheint es eine sinnvolle Strategie zu sein, entsprechende Regeln für das Crowdsourcing von Arbeit mit den jeweiligen Unternehmen und Plattformen zu etablieren. Diese Regeln und eine entsprechende Überprüfung und Zertifizierung könnten – auch wenn sie nicht rechtlich verbindlich sind – doch gewisse Bewusstseins- und vielleicht sogar Verhaltensänderungen bei den betroffenen Partnern bewirken und so auch dort wirksam sein, wo Gewerkschaften heute wenig Einflussmöglichkeiten haben. In den Maßen, indem Unternehmen und Plattformen bestrebt sind, gute Rahmenbedingungen für ihre Mitglieder zu schaffen, da diese sonst relativ einfach und schnell abwandern werden, können vielleicht sogar Win-Win-Situationen geschaffen werden. Vielleicht besteht sogar die Möglichkeit, mit neuen Playern – wie etwa dem deutschen Crowdsourcingverband (http://www.crowdsourcingverband.de), welcher sich laut eigenem Bekunden für Branchenstandards einsetzt – und natürlich den relevanten Plattformen gemeinsame Aktionen durchzuführen und zu kooperieren.

Zertifizierung von Algorithmen

Inhalte einer solchen Richtlinie und einer möglichen Zertifizierung könnten etwa Aussagen zu den Themen

- Verantwortung der Plattformen für die faire Entlohnung, faire Prozeduren und Interaktionen;[83]
- Faire Algorithmen: Die von den Plattformen verwendeten Algorithmen sind in der Regel nach außen hin intransparent, da sie das „Kapital" dieser Unternehmen darstellen. Hier könnte eine gewerkschaftliche Überprüfung die Fairness dieser Abläufe zertifizieren;
- Abläufe und Prozeduren (Good Practices) und
- Konfliktlösungsmechanismen,

enthalten.

[82] Ebd.

[83] Vgl. hierzu die Studie von Bucher/Fieseler/Hoffmann (2015).

5.3.2 Hilfe zur Selbstorganisation. Die Gewerkschaft als Plattform

Die Gewerkschafts-App

Wie die obigen Beispiele in Kapitel 4 gezeigt haben, besteht eine inhärente Neigung der Crowdworker, sich bei kritischen Themen selbst zu organisieren. Diese Selbstorganisation über die Sozialen Medien bzw. eigene Plattformen ist oft relativ leicht und ohne hemmende Transaktionskosten möglich. Aus den verschiedensten Gründen, erscheint diese Selbstorganisation sogar oftmals schneller voranzuschreiten, als eine gewerkschaftliche Strategie, die die Crowdworker vereinen möchte. Die Beispiele zeigen, dass es zunächst zu einer Selbstorganisation kommt und aus dieser sich dann eine eigene Gewerkschaft entwickelt bzw. Gewerkschaften diese Organisation dann kooptieren oder mit ihnen kooperieren können. Was den traditionellen Gewerkschaften fehlt, ist auch ein Zugang, eine Plattform, die etwa über eine entsprechende App zugänglich ist:

> *„Many unions do have apps, but they tend to concentrate on news, recruitment and services for existing members, rather than the fast advice that young modern workers might be quick to use and pay a membership fee for."*[84]

Selbstorganisation nutzen und nicht substituieren

Die erfolgreichen Beispiele der Selbstorganisation im virtuellen Raum zeigen allesamt ähnliche Funktionalitäten auf:[85]

- Vereinigung der Crowdworker entlang ihrer Interessen, geographischen Lokation, Skills etc.;
- Bewertungsfunktion und Feedback der Crowdworker zu Plattformen und Arbeitgebern;
- Dienstleistungen für Crowdworker.

Im Sinne einer aktiven Gewerkschaftspolitik gegenüber den Crowdsourcern könnte die Etablierung einer eigenen Plattform das Muster der „nachfolgenden Gewerkschaft" durchbrechen und diese Art der Selbstorganisation auf einer gewerkschaftseigenen Plattform fördern und entsprechende Funktionalitäten anbieten.

Die Vorteile eines solchen gewerkschaftlich induzierten Selbstorganisationsprojekts liegen auf der Hand:

- Schnelle Organisationsfähigkeit der Crowdworker und damit auch höhere Gewerkschaftsverhandlungsmacht;
- Unmittelbare Anbindung der Crowdworker an eine Gewerkschaftsstruktur und damit auch besserer Zugang zu potentiellen Mitgliedern;
- Unmittelbarer Vertrieb von Gewerkschaftsleistungen für Mitglieder und Nichtmitglieder;
- Besserer Zugang der Gewerkschaft zu den kritischen Themen der Crowdworker und Unterstützung derer Anliegen bei Bedarf.

---

[84] Financial Times (2015). Zu dem Thema Selbstorganisation der Arbeitnehmer vgl. auch Neugebauer/Klebe (2014), Cohen (2015).

[85] Siehe Abschnitt 5.

Eine solche „Gewerkschafts-App“ könnte wie folgt konzipiert werden (Abb. 12):

Gewerkschaftsplattform als Vernetzer von Individuen und Communities

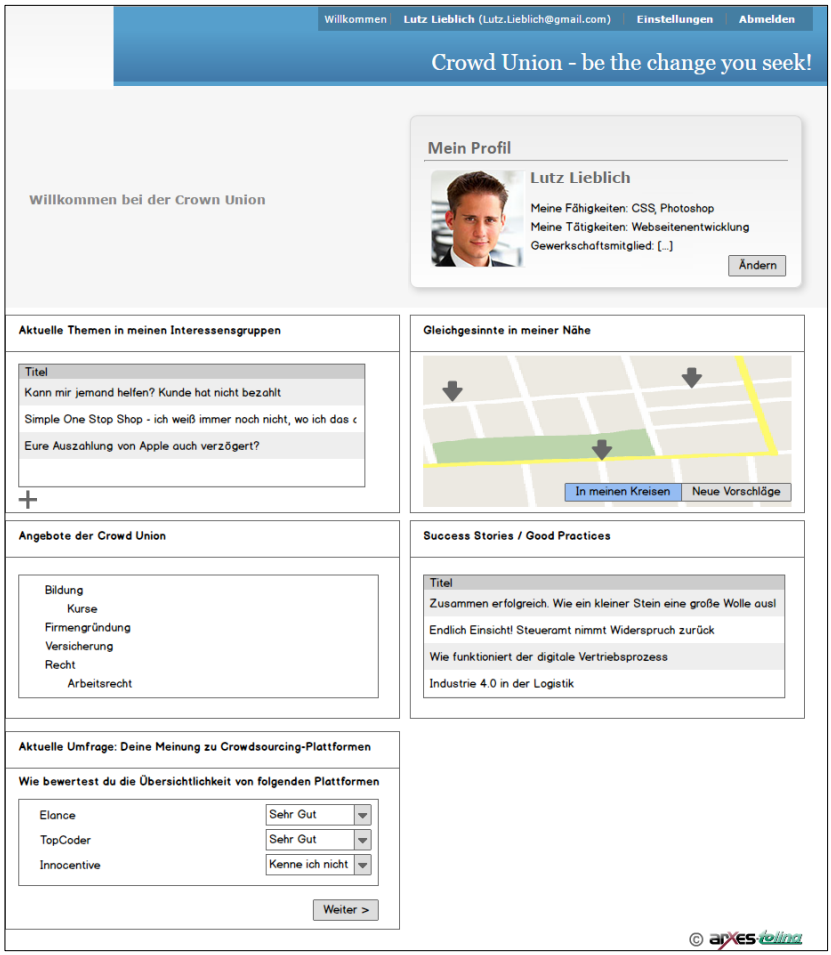

Abbildung 12: Crowdworker App (Mock-up). Quelle: Al-Ani/ Arxes-Tolina.

Der Crowdworker loggt sich zunächst anhand verschiedener Parameter in diese Plattform ein (Fähigkeiten, Beruf, Interessen, Ort etc.). Auf Basis seines Anforderungsprofils stehen dem Crowdworker folgende Funktionalitäten zur Verfügung:

- Vernetzungsfunktionalität auf Basis Skill/Beruf/Interesse und Geographie;
- Anbindung an Gewerkschaftsleistungen und Good Practices;
- Bewertung von Crowdsourcing-Plattformen;
- …

Die Attraktivität dieser Art von Plattform/App könnte gesteigert werden, indem diese Plattform angebunden wird an:

- Breits bestehende Selbstorganisationen. Es ist anzunehmen, dass fast alle relevanten kommerziellen Plattformen bereits Selbstorganisationen von Crowdworkern ausgelöst haben. Durch diese Selbstorganisati-

onen versuchen die Crowdworker wieder die diesen Organisationen ursprünglich inhärente Vernetzung der „Freien Produzenten“ herzustellen, die nun durch die kommerziellen Algorithmen überlagert ist. Die große Herausforderung für Gewerkschaften wird es sein, eine Plattform zu entwickeln, die diese Selbstorganisationen nicht ignoriert, sondern integriert. Technisch wäre dies etwa lösbar, indem Selbstorganisationen „automatisch“ mit der Gewerkschaftsplattform verlinkt werden und so eine fließende Verbindung hergestellt wird. Die Gewerkschaftsplattform verweist also auf die einzelnen Selbstorganisationen und die Gewerkschaft kann mit diesen in Kontakt treten. Die Plattform der Gewerkschaft wäre somit mehr als Summe der Selbstorganisationen, aber nicht weniger als diese;
- Entsprechende Blogs, die sich selbständiger Arbeit widmen (z.B. www.selbstständig-im-netz.de)
- Lernplattformen (z.B. die neue Digitale Hochschule Hamburg)
- Es könnten sogar Kooperationen mit Vermittlerplattformen eingegangen werden, wenn diese die Richtlinien über Digitales Arbeiten unterstützen. Die kommerziellen Plattformen können den Link auf der Gewerkschaftsplattform anbieten.

Vernetzung der Gewerkschaftsplattform mit anderen Plattformen

Durch diese Vernetzungen erhöhen sich der „Traffic“ auf der Plattform und damit auch der Wert für alle Beteiligten.

Zusätzlich muss diese Art der Selbstorganisation in die Marketing- und PR-Strategie der Gewerkschaft integriert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Inhalte, Botschaften und Events auf allen Kanälen durchgängig funktionieren.

5.3.3 Forcierung von P2P als eigener Sektor

Zurzeit erscheint es noch völlig offen, ob die Selbstorganisationen der Freien Produzenten von kommerziellen Plattformen oder Unternehmensfunktionen absorbiert werden. Es gibt innerhalb der P2P-Kollaborationen durchaus eine Diskussion, den P2P-Sektor nicht gänzlich der Kommerzialisierung auszusetzen und P2P als eine Art eigenen Sektor neben dem privaten und öffentlichen Bereich zu etablieren.[86] Indem hier eine mögliche konkrete Alternative zu dem globalisierten und hierarchischen Wirtschaftssystemen entstehen kann, kann es für Gewerkschaften durchaus Sinn machen, engere Kontakte mit diesem Sektor zu schließen oder sogar aktiv an seiner Entwicklung teilzunehmen. Folgende neue Funktions- und Wirkungsweisen der Gewerkschaft könnten hier wirksam werden:

- Gewerkschaft als Inkubator: So kann etwa die Selbstorganisation auf der Gewerkschaftsplattform dazu führen, dass Peers beschließen ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Diese implizite Inkubatorfunktion

[86] Eine Zusammenfassung dieser Diskussion in Al-Ani (2013: 273ff.).

steigert den Wert der Plattform und gibt der Gewerkschaft Möglichkeiten, auf diese Gründungen im positiven Sinne Einfluss zu nehmen.[87]

Neue Kollaborationsformen führen zu neuen politischen Positionen

- Gewerkschaft als Förderer neuer Organisationsformen: Die Organisation von Peers leidet heute darunter, dass Peers immer wieder Organisations- und Gesellschaftsmodelle wählen, die der Selbstorganisation nicht dienlich sind, da sie hierarchisches und wenig selbstbestimmtes Arbeiten fördern.[88] In diesem Kontext könnten die Gewerkschaften einen Blueprint für neue selbstbestimmte Organisationsformen mitentwickeln (z.B. kooperative und genossenschaftliche Modelle).[89] Gewerkschaften könnten sich so auch an der Frage beteiligen, wie Peers mit ihren Produkten Geld verdienen können, indem etwa Leistungen für Unternehmen nur mehr entgeltlich erbracht werden (Peer-to-Peer-Licence) und so ein eigener P2P-Sektor finanziert werden kann, der neben dem privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich besteht.[90]
- Gewerkschaft als politischer Pol: Die Digitalisierung führt auch zu einer zunehmenden Zersetzung der bestehenden politischen Meinungsbildung. Politische Meinungsbildung passiert im Zuge der Deinstitutionalisierung bzw. zunehmenden Selbstorganisation der Gesellschaftsmitglieder immer öfter außerhalb der bestehenden Gremien und Institutionen. Über die Unterstützung der Selbstorganisation der Arbeitnehmer kommt es zu einer Verbindung einzelner Standpunkte und dann auch vielleicht zu einer Konsolidierung. Die Verbindung schafft also eine politische Perspektive:

> "*Widerstandspraktiken existieren in den unterschiedlichsten Räumen und es ist wichtig, zwischen ihnen eine Verbindung herzustellen*"[91]

So gesehen, entsteht für die Gewerkschaften auch die Möglichkeit, diese neue – von den politischen Parteien oft vernachlässigte – Konsolidierungsrolle mit neuer Legitimität und Stärke auszufüllen:

> „*Es gibt zwei Seiten der Medaille. Entweder beginnen die Parteien, sich von festen Strukturen zu lösen, etwa vom Idealbild der dauerhaften Verbindung mit lebenslanger Mitgliedschaft. Sie würden sich dann eher als flüssiges Gebilde verstehen, in Richtung von Netzstrukturen, in denen am Ende die Meinung nach Köpfen entscheidet. Dann können Parteien sehr gewinnen. Oder aber: Wenn Parteien sich nicht bewegen, werden sie bewegt. In dem Sinne, dass an ihrem Rand Ausgliederungen entstehen. Wir sehen das*

---

[87] Al-Ani (2014). So könnten etwa arbeitnehmerfreundliche Prozeduren und Algorithmen von den Gewerkschaften den Unternehmensgründern als Commons zur Verfügung gestellt werden.

[88] Vgl. die Betrachtungen von Wistreich (2014) zu den Gründen, warum Uber nicht als Genossenschaft gegründet wurde.

[89] Zu diesen neuen kooperativen Modellen vgl. https://fair.coop/de/offenes-kooperationswesen/.

[90] Zur Peer-to-Peer Licence vgl. Bollier (2014).

[91] Mouffe (2009).

schon in der Netzpolitik: „Wir organisieren uns jetzt selbst, wir mögen uns auf den Tanker nicht verlassen." Dies kann durchaus positive Auswirkungen haben. Wenn es viele solcher Teilgruppierungen gibt, werden diese wiederum Interessen in Teilgesellschaften bündeln und müssen dann wieder untereinander verhandeln. Auf diese Art kann es dann wieder zu einer größeren Struktur führen."[92]

[92] Friedrichsen (2015: 21).

Literatur

AIRBNB (2014). AIRBNB KNACKT 1 MILLIONEN-GÄSTE-MARKE IN DEUTSCHLAND. URL: HTTP://WWW.LIFEPR.DE/INAKTIV/AIRBNB/AIRBNB-KNACKT-1-MILLIONEN-GAESTE-MARKE-IN-DEUTSCHLAND/BOXID/492578 (STAND: 5.5.2015)

AL-ANI, A. (2013). WIDERSTAND IN ORGANISATIONEN. ORGANISATIONEN IM WIDERSTAND. VIRTUELLE PLATTFORMEN, EDUPUNKS UND DER NACHFOLGENDE STAAT. WIESBADEN.

AL-ANI, A. (2014). CROWD UNION. GEWERKSCHAFTEN ALS PLATTFORM. URL: HTTP://WWW.NETZPILOTEN.DE/CROWD-UNION-GEWERKSCHAFTEN-ALS-PLATTFORM/ (STAND: 22.4.2015).

AL-ANI, A. (2015). GOVERNMENT AS A PLATFORM? PUBLIC VIRTUAL STRUCTURES FOR SERVICE DELIVERY AND PARTICIPATION AS ELEMENTS OF A RENEWED PUBLIC ADMINISTRATION. IN: MINDERMAN, G./REDDY, P.S. (HRSG.) INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC GOVERNANCE FOR THE NEW URBAN AGE. THE WINELANDS PAPERS 2014. DEN HAAG, 225-244.

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.

AMAZON MECHANICAL TURK (2015). HOMEPAGE. URL: HTTPS://REQUESTER.MTURK.COM/ (STAND: 5.5.2015).

BADGER, E. (2015). NOW WE KNOW HOW MANY DRIVERS UBER HAS – AND HAVE A BETTER IDEA WHAT THEYRE MAKING. WASHINGTON POST ISSUE 22.1. 2015.

BAUWENS, M./ IACOMELLA, F./ MENDOZA, N. (2012). REPORT: SYNTHETIC OVERVIEW OF THE COLLABORATIVE ECONOMY. ORANGE LABS UND P2P FOUNDATION. URL: HTTP://P2PFOUNDATION.NET/SYNTHETIC_OVERVIEW_OF_THE_COLLABORATIVE_ECONOMY (STAND: 29.12.2014).

BAUWENS, M. (2014A). BEYOND JEREMY RIFKIN: HOW WILL THE PHASE TRANSITION TO A COMMONS ECONOMY ACTUALLY OCCUR? IN: HUFFINGTON POST APRIL 2014. URL: HTTP://WWW.HUFFINGTONPOST.COM/MICHEL-BAUWENS/BEYOND-JEREMY-RIFKIN-HOW-_B_5185948.HTML (STAND: 28.4.2015).

BAUWENS, M. (2014B). HOW UBER DRIVERS, MAKING LESS THAN THE MINIMUM WAGE, ARE ORGANIZING WITH ASSISTANCE OF TAXI DRIVERS. URL: HTTP://BLOG.P2PFOUNDATION.NET/UBER-DRIVERS-NOW-MAKE-LESS-THAN-THE-MINIMUM-WAGE/2014/10/29 (STAND: 5.5.2015).

BENKLER, Y. (2006). THE WEALTH OF NETWORKS. HOW SOCIAL PRODUCTION TRANSFORMS MARKETS AND FREE-DOM. NEW HAVEN.

BOLLIER, D. (2014). USE PEER PRODUCTION LICENCE TO FOSTER OPEN COOPERATIVISM. URL: HTTP://BOLLIER.ORG/BLOG/BAUWENS-USE-PEER-PRODUCTION-LICENSE-FOSTER-%E2%80%9COPEN-COOPERATIVISM%E2%80%9D (STAND: 1.4.2015).

BRENKE, K. (2013). SOLO-SELBSTÄNDIGE, DIW BERLIN WOCHENEBRICHT 7, URL: HTTP://WWW.DIW.DE/DOCUMENTS/PUBLIKATIONEN/73/DIW_01.C.415654.DE/13-7.PDF (STAND: 1.4.2015).

BUCHER, E./FIESELER, C./HOFFMANN, C. (2015): UNFAIRNESS BY DESIGN? EXAMINING INSTITUTIONALIZED INE-QUALITY ON DIGITAL ON-DEMAND SERVICE PLATTFORMS. NOWEGIAN BUSINESS SCHOOL BI WORKING PAPER (IN DRUCK).

CASTEL, R. (2011). DIE KRISE DER ARBEIT. NEUE UNSICHERHEITEN UND DIE ZUKUNFT DES INDIVIDUUMS. HAM-BURG.

CLOUDMEBABY (2015). HOMEPAGE. URL: HTTP://WWW.CLOUDMEBABY.COM/FORUMS/PORTAL.PHP (STAND: 5.5.2015).

COHEN, L. (2015). UNITED STATES OF CROWDWORKERS. WIE SICH CROWDWORKER ORGANISIEREN LASSEN. IN: BENNER, C. (HRSG.): CROWDWORK – ZURÜCK IN DIE ZUKLUNFT. PERPEKTIVEN DIGITALER ARBEIT. FRANKFURT/M., S. 303-323.

D'AVENI, R. (1994). HYPERCOMPETITION. MANAGING THE DYNAMICS OF STRATEGIC MANEUVERING. NEW YORK.

DEUTSCHMANN, C. (2002). POSTINDUSTRIELLE INDUSTRIESOZIOLOGIE. THEORETISCHE GRUNDLAGEN. ARBEITS-VERHÄLTNISSE UND SOZIALE IDENTITÄTEN. WEINHEIM UND MÜNCHEN 2002.

DIETL, H. (2010): ERFOLGSTRATEGIEN IM PLATTFORMWETTBEWERB, WORKING PAPER NO. 123, INSTITUTE FOR STRATEGY AND BUSINESS ECONOMICS, UNIVERSITY OF ZURICH. ZÜRICH.

FLORIDA, R. (2011). THE RISE OF THE CREATIVE CLASS REVISITED. NEW YORK.

FREELANCERS UNION (2015). HOMEPAGE. URL: HTTPS://WWW.FREELANCERSUNION.ORG/ (STAND: 5.5.2015).

FRIEDRICHSEN, M. (2015). NEUE POLITISCHE KOMMUNIKATION IM MEDIENWANDEL. IN: FRIEDRICHSEN, M./KOHN, R. (HRSG.): DIGITALE POLITIKVERMITTLUNG, WIESBADEN, S. 9-25.

GARTNER (2008). GARTNER SAYS AS NUMBER OF BUSINESS PROCESSES USING OPEN-SOURCE SOFTWARE INCREAS-ES, COMPANIES MUST ADOPT AND ENFORCE AN OSS POLICY. URL: HTTP://WWW.GARTNER.COM/NEWSROOM/ID/801412 (STAND: 10.3.2015).

GORZ, A. (1989). KRITIK DER ÖKONOMISCHEN VERNUNFT. BERLIN.

GORZ, A. (2011). AUSWEGE AUS DEM KAPITALISMUS. BEITRÄGE ZUR POLITISCHEN ÖKOLOGIE. ZÜRICH.

HAGEL, J./ BROWN, J. S./ DAVISON, L. (2010). THE POWER OF PULL. HOW SMALL MOVES, SMARTLY MADE, CAN SET BIG THINGS IN MOTION. NEW YORK.

HALL, J./ KRUEGER, A. (2015). AN ANALYSIS OF THE LABOR MARKET FOR UBER'S DRIVER PARTNERS IN THE UNITED STATES. IRS WORKING PAPERS NO 587, PRINECTON.

HAMEL, G. (2007). THE FUTURE OF MANAGEMENT. BOSTON.

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).

HESS, C./ OSTROM, E. (2011). INTRODUCTION: AN OVERVIEW OF THE KNOWLEDGE COMMONS. IN: HESS, C./OSTROM, E. (HRSG.): UNDERSTANDING KNOWLEDGE AS COMMONS. CAMBRIDGE (MA), S. 3-27.

ILNICHT, A.Y./LEWIN, A.Y./D'AVENI, R. (HRSG) (1998). MANAGING IN TIMES OF DISORDER. HYPERCOMPETITIVE ORGANIZATIONAL RESPONSES. LONDON

INNOSABI (2015). INNOVATORS STUDIO EPISODE 1. URL: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BLNHFXIDEXY (STAND: 5.5.2015).

IRANI, L. C./ SILBERMAN, M. S. (2013). TURKOPTICON: INTERRUPTING WORKER INVISIBILITY IN AMAZON MECHANICAL TURK, CHI 2013: CHANGING PERSPECTIVES, PARIS.

JEMIELNIAK, D. (2014). COMMON KNOWLEDGE? AN ETHNOGRAPHY OF WIKIPEDIA. STANFORD.

KNEESE, T./ ROSENBLAT, A./ BOYD, T. (2014). UNDERSTANDING FAIR LABOR PRACTICES IN A NETWORKED AGE. DATA & SOCIETY RESEARCH INSTITUTE. URL: HTTP://WWW.DATASOCIETY.NET/PUBS/FOW/FAIRLABOR.PDF (STAND 10.32015).

KÜHL, S. (1998). WENN DIE AFFEN DEN ZOO REGIEREN. DIE TÜCKEN DER FLACHEN HIERARCHIE. FRANKFURT/M.

LEADGENIUS (2015). HOMEPAGE. URL: HTTPS://WWW.MOBILEWORKS.COM/ (STAND: 5.5.2015).

LEIMEISTER, M./ ZOGAJ, S./ BLOHM, I. (2015). CROWDWORK – DIGITALE WERTSCHÖPFUNG IN DER WOLKE. GUNDLAGEN, FORMEN UND AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND. IN: BENNER, C. (HRSG.): CROWDWORK – ZURÜCK IN DIE ZUKLUNFT. PERPEKTIVEN DIGITALER ARBEIT. FRANKFURT/M., S. 9-43.

LINDEGAARD, S. (2015). OPEN INNOVATION IN THE AUTO INDUSTRIE: TOYOTA, TESLA OPEN UP PATENTS. 15INNO. URL: HTTP://WWW.15INNO.COM/2015/01/24/TOYOTATESLA/ (STAND: 4.5.2015).

MANJOO, F. (2015). UBERS BUSINESS MODEL COULD CHANGE YOUR WORK. IN: NEW YORK TIMES, 28.1.2015.

MASSOLUTION (2013). THE CROWD IN THE CLOUD. EXPLORING THE FUTURE OF OUTSOURCING. WHITEPAPER. URL: HTTP://WWW.LIONBRIDGE.COM/FILES/2012/11/LIONBRIDGE-WHITE-PAPER_THE-CROWD-IN-THE-CLOUD-FINAL.PDF (STAND: 14.4.2014).

MCAFEE, A. (2009). ENTERPRISE 2.0. NEW COLLABORATION TOOLS FOR YOUR ORGANIZATION'S TOUGHEST CHALLENGES. HARVARD.

NEW YORK TIMES (2015). UDACITY SAYS IT CAN TEACH TECH SKILLS TO MILLIONS, FAST. URL: http://www.nytimes.com/2015/09/17/technology/udacity-says-it-can-teach-tech-skills-to-millions.html (STAND: 17.9.2015).

MOLDASCHL, M. (2010). ORGANISIERUNG UND ORGANISATION VON ARBEIT. IN: BÖHLE, F./ VOß, G. G./ WACHTLER, G. (HRSG.). HANDBUCH ARBEITSSOZIOLOGIE. WIESBADEN, S. 263 – 300.

MOUFFE, C. (2009). EXODUS UND STELLUNGSKRIEG. DIE ZUKUNFT RADIKALER POLITIK. WIEN.

NEUBERGER, O. (2000). INDIVIDUALISIERUNG UND ORGANISIERUNG. DIE WECHSELSEITIGE ERZEUGUNG VON INDIVIDUUM UND ORGANISATION DURCH VERFAHREN. IN: ORTMANN, G./SYDOW, J./TÜRK, K.: THEORIEN DER ORGANISATION. WIESBADEN, S. 487-522.

NEUGEBAUER, J./ KLEBE, T. (2014). CROWDSOURCING. FÜR EINE HANDVOLL DOLLAR ODER WORKERS OF THE CROWD UNITE? URL HTTP://WWW.GEGENBLENDE.DE/++CO++8A7876EA-AF70-11E3-A64A-52540066F352 (STAND: 1.4.2015).

ORTMANN, G. (1977). DIE SELBSTVERWIRKLICHUNG DES INDIVIDUUMS, DER SPIELRAUM DES MANAGEMENTS UND DAS ZIELSYSTEM DER UNTERNEHMUNG. IN: MEHRWERT. BEITRÄGE ZUR KRITIK DER POLITISCHEN ÖKONOMIE, NR. 12, S. 5-72.

ORTMANN, G. (1995). FORMEN DER PRODUKTION – ORGANISATION UND REKURSIVITÄT. OPLADEN.

OSTROM, E. (2012). DIE VERFASSUNG DER ALLMENDE. JENSEITS VON MARKT UND STAAT. TÜBINGEN.

PELZER, C. (2014). ELANCE-ODESK VERÖFFENTLICHT FREELANCER STUDIE. URL: HTTP://WWW.CROWDSOURCINGBLOG.DE/BLOG/2014/12/04/ELANCE-ODESK-VEROEFFENTLICHT-FREELANCER-STUDIE/ (STAND: 1.4.2015).

RIFKIN, J. (2011). THE THIRD INDUSTRIAL REVOLUTION. HOW LATERAL POWER IS TRANSFORMING ENERGY, THE ECONOMY, AND THE WORLD. NEW YORK.

ROGERS, T./ SZAMOSSZEGI, A. (2010). FAIR USE IN THE U.S. ECONOMY. ECONOMIC CONTRIBUTION OF INDUSTRIES RELYING ON FAIR USE.

TEAMSTERS (2014). UBER DRIVERS IN SOUTHERN CALIFORNIA FORM ASSOCIATION WITH TEAMSTERS LOCAL 986. URL: HTTP://TEAMSTER.ORG/NEWS/2014/08/UBER-DRIVERS-SOUTHERN-CALIFORNIA-FORM-ASSOCIATION-TEAMSTERS-LOCAL-986 (STAND: 5.5.2015).

THE ECONOMIST (2012). SPECIAL REPORT MANFUFACTURING AND INNOATOPN. APRIL 2012.

TURKERNATION (2015). HOMEPAGE. URL: HTTP://WWW.TURKERNATION.COM/ (STAND: 5.5.2015).

SCHARPF, F.W. (1987). SOZIALDEMOKRATISCHE KRISENPOLITIK IN EUROPA. FRANKFURT/M.

SEND, H./ EBERT, J./ FRIESIKE, S./ GOLLATZ, K./ SCHILDHAUER, T. (2014). ONLINE MITMACHEN UND ENTSCHEIDEN – PARTIZIPATIONSSTUDIE 2014. URL: HTTP://WWW.HIIG.DE/PUBLICATION/ONLINE-MIT%C2%ADMACHEN-UND-ENTSCHEIDEN-PARTIZIPATIONSSTUDIE-2014/ (STAND: 1.4.2015).

SEND, H./FRIESIKE, S./ ZUCH, A. C. (2014). PARTICIPATION IN ON-LINE CO-CREATION: ASSESSMENT AND REVIEW OF MOTIVATIONS, HIIG DISCUSSION PAPER SERIES NO. 2014-01.

SHIRKY, C. (2008). HERE COMES EVERYBODY. THE POWER OF ORGANIZING WITHOUT ORGANIZATIONS. NEW YORK.

SHIRKY, C. (2010). COGNITIVE SURPLUS, HOW TECHNOLOGY MAKES CONSUMER INTO COLLABORATEURS. LONDON.

SOHN, G. (2015). UNTERNEHMERTUM IN DER DEMOGRAFIEFALLE. URL: HTTP://WWW.NETZPILOTEN.DE/UNTERNEHMERTUM-IN-DER-DEMOGRAFIE-FALLE/ (STAND: 1.5.2015).

SPECWATCH (2015). HOMEPAGE. URL: HTTP://WWW.SPECWATCH.INFO/WHY.HTML (STAND: 5.5.2015).

TOWERS WATSON (2013). BEFRAGUNGSMONITOR 2013. URL: HTTPS://WWW.TOWERSWATSON.COM/INSIGHTS/IC-TYPES/SURVEY-RESEARCH-RESULTS/2012/07/2012-TOWERS-WATSON-GLOBAL-WORKFORCE-STUDY (STAND: 14.05.2014).

THIEL, P. (2011). THE END OF THE FUTURE. IN. NATIONAL REVIEW, OCTOER 2011. URL: HTTP://WWW.NATIONALREVIEW.COM/*ARTICL*E/278758/END-FUTURE-PETER-THIEL (STAND: 1.4.2015).

VIRNO, P. (2010). EXODUS. WIEN.

WALLERSTEIN, I. (2013). STRUCTURAL CRISIS. OR WHY CAPITALISTS MAY NO LONGER FIND CAPITALISM REWARDING. IN: WALLERSTEIN, I./COLLINS, R./MANN, M./DERLUGIAN, G/CALHOUN, C.. (HRSG.). DOES CAPITALISM HAVE A FUTURE? NEW YORK.

WEDDE, P. (2015). INDIVIDUAL- UND KOLLEKTIVRECHTLICHE FRAGEN. IN: AIB EXTRA, SEPTEMBER 2015, S. 26-31.

WHITEHURST, J. (2015). OPEN ORGANIZATION. IGNITING PASSION AND PERFORMANCE. BOSTON.

WISTREICH, N. (2014): COOPERATIVES' UBER MOMENT. CAN COOPERATIVES BUILD BETTER ONLINE TOOLS TO DISTRIBUTE DISRUPTERS? URL: HTTP://WWW.GEO.COOP/STORY/COOPERATIVES-UBER-MOMENT (STAND 1.9.2015).

ZEW (2015). BRANCHENREPORT INFORMATIONSWIRTSCHAFT, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GMBH.

ZOGAJ, S./ BRETSCHNEIDER, U./ LEIMEISTER, J. M. (2014). MANAGING CROWDSOURCED SOFTWARE TESTING – A CASE STUDY BASED INSIGHT ON THE CHALLENGES OF A CROWDSOURCING INTERMEDIARY. IN: JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS.

ZERVAS, G./ PROSERPIO, D./ BYERS, J. W. (2013). THE RISE OF THE SHARING ECONOMY: ESTIMATING THE IMPACT OF AIRBNB ON THE HOTEL INDUSTRY. BOSTON U SCHOOL OF MANAGEMENT RESEARCH PAPER NO. 2013-16.

KORRESPONDENZ

Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani

ayad.al-ani@hiig.de

Berlin, Mai 2015