

Please quote as: Mrass, V.; Peters, C. & Leimeister, J. M. (2018): Good Practices deutscher Crowdfunding-Plattformen. In: ITeG Technical Reports, Band 6: Herausforderung Cloud & Crowd: Good Practices und Handlungsempfehlungen (pp. 13-20). Kassel, Germany: University Press.

2 Good Practices deutscher Crowdfunding-Plattformen (Universität Kassel)

Volkmar Mrass, Christoph Peters, Jan Marco Leimeister

Crowdfunding-Plattformen ermöglichen eine neue Form der Arbeitsorganisation, die auch in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Sie haben erheblichen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung der über sie als Intermediäre abgewickelten Arbeit und steuern das Arbeitssystem bestehend aus Teilnehmenden, Information, Technologien sowie Prozessen und Aktivitäten. Dabei werden eine Reihe von Steuerungsmechanismen angewendet, von denen einige in diesem Beitrag kurz dargestellt werden. Die bei der Arbeit über Crowdfunding-Plattformen zum Einsatz kommenden Crowd-Mechanismen haben das Potenzial, die Art und Weise, wie Wertschöpfung in Zukunft erfolgt, grundsätzlich zu revolutionieren. Das bringt erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Zukunft von Arbeit und Gesellschaft mit sich. Im Rahmen der Forschung der Universität Kassel im Projekt „Herausforderung Cloud und Crowd“, Teilprojekt Crowdfunding-Plattformen, wurden „Good Practice“-Cases auf Crowdfunding-Plattformen identifiziert, von denen hier drei vorgestellt werden. Darauf aufbauend werden Erfolgsfaktoren abgeleitet, die gute Arbeit ermöglichen und zugleich das Potenzial solcher Plattformen heben.

Arbeitsorganisation über Crowdfunding-Plattformen

Arbeit, die über Crowdfunding-Plattformen erfolgt, unterscheidet sich hinsichtlich ihrer Organisation deutlich von Arbeit in Unternehmen. Fehlende Instrumente wie Direktionsrecht/Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeitenden, die Tatsache, dass die einzelnen Teilnehmenden auf solchen Plattformen oft nicht bekannt sind oder Befürchtungen der beauftragenden Unternehmen hinsichtlich der Vertraulichkeit ihrer Daten sorgen für besondere Herausforderungen. Crowdfunding-Plattformen begegnen diesen Herausforderungen mittels einer Reihe von Steuerungsmechanismen, unter anderem den folgenden (siehe Blohm, Zogaj, Bretschneider, Leimeister (2018)):

- **Aufgaben-Definition:** In diese Klasse von Steuerungsmechanismen gehören Aufgaben-Modularisierung (die Teilung von Aufgaben in eine Reihe von Sub-Aufgaben), die Anforderungs-Definition (Spezifizierung der Anforderungen, welche die Beiträge erfüllen müssen) und Pilot-Tests (Vorab-Tests von Aufgaben mit einer kleinen Gruppe von Beitragenden).
- **Aufgaben-Allokation:** Dazu gehören die Zuordnung von Aufgaben auf Basis von Fähigkeiten und Fertigkeiten (Begrenzung der Teilnehmergruppe hinsichtlich persönlicher Fertigkeiten wie beispielsweise Sprachkenntnisse), Demografie-basierte Zuteilung (Beschränkung auf Basis demographischer Eigenschaften wie Alter oder Geschlecht) sowie Leistungs-basierte Zuteilung (auf Basis von in der Vergangenheit gezeigten Leistungen).
- **Qualitätssicherung:** Manuelle Kontrolle (manuelle Validierung der Beiträge), automatisierte Kontrolle (automatisierte Gegen-Checks der Beiträge) und Peer Assessment (Bereitstellung von Funktionalitäten mit Hilfe derer Beitragende die Validität anderer Beiträge verifizieren können).
- **Incentives:** Für die Motivation der Beitragenden kommen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Mittel zum Einsatz. Neben Bezahlung (für die erfolgreiche Erledigung von Aufgaben) sind dies Preise (monetäre oder nicht monetäre für die besten Beiträge), Reputations-Systeme (Funktionalitäten, welche die Erfahrung, Aktivitäten und Verdienste der Beitragenden signalisieren), die Aufgabendarstellung (in einer Art und Weise, welche die Bedeutung des Beitragenden erhöht, beispielsweise als Beitrag zu einem „größeren Ganzen“), Feedback (das Geben von Feedback an die Beitragenden) sowie Sozialisation (Implementierung von Möglichkeiten für direkte Kommunikation und Interaktionen wie Chats, Foren oder Messenger).

- **Qualifizierung:** Peer Coaching (erfahrene Teilnehmer coachen neue Teilnehmer), Tutorien (Angebot von Text- oder Video-basierten Trainingsmöglichkeiten und Instruktionen wie idealtypische Aufgaben gelöst werden können) und Einführung (Beispiel-Aufgaben mit Hilfe derer Beitragende trainiert werden).
- **Regulierung.** Vertraulichkeitsvereinbarungen (rechtliche Regelungen zur Sicherstellung der Vertraulichkeit von crowdgesourceten Aufgaben und damit zusammenhängender Informationen), „Netiquette“ (Etablierung formeller und informeller Regeln der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Respekts), Authentifizierung (Verifizierung der Identität neuer Teilnehmer).

Tabelle 1: Auf Crowdfunding-Plattformen zum Einsatz kommende Steuerungsmechanismen (Blohm, Zogaj, Bretschneider, Leimeister (2018))

Class	Governance Mechanism	Description
Task Definition	Task Modularization	Dividing tasks into (a multitude of) fine-grained subtasks
	Contribution Requirements	Define contribution requirements that the crowdsourced contributions must fulfill
	Pretesting	Pretesting tasks with a small group of contributors
Task Allocation	Skill-Based Allocation	Restricting the group of participating contributors by personal skills (e.g., languages or qualifications)
	Demographic-Based Allocation	Restrict the group of participating contributors by demographic characteristics (e.g., gender or age)
	Performance-Based Allocation	Tracking a contributor's performance of solving tasks and restricting the group of participating contributors by means of past performances
Quality Assurance	Manual Control	Manually validating the contributions of contributors
	Automated Control	(Partially) automating quality assurance by mechanisms that countercheck contributions
	Peer Assessment	Providing functionalities by which contributors can verify the validity of contributions
Incentives	Payments	Offering financial remuneration for successfully completing a task
	Prizes	Offering cash or non-cash prizes for the "best" or the "first" contribution(s)
	Reputation System	Providing functionalities that signalize a contributor's experience, activity, and merits
	Framing	Framing the task so that it increases in importance for contributors (e.g., contributing to greater good)
	Feedback	Providing contributors with qualitative and/or quantitative feedback regarding their contributions
	Socialization	Implementing opportunities for direct communication and interaction between contributors such as forums, chats, social networking, or messaging
Qualification	Peer Coaching	Providing mechanisms with which experienced contributors provide advice to new contributors
	Tutorials	Offering text- and/or video-based trainings as well as instructions on how to solve ideal-typical tasks
	Onboarding	Providing sample tasks with which contributors are trained for contributing on the crowdsourcing platform
Regulation	Non-Disclosure Agreement	Legal regulations in order to maintain confidentiality of crowdsourced tasks and related information
	Netiquette	Establishing formal and informal rules of participation as well as terms of use with respect to desired behaviors of contributors
	Authentication	Verifying the identity of newly registered contributors

Bedeutung für Zukunft von Arbeit & Gesellschaft

Die Arbeit über Crowdfunding-Plattformen wird in Deutschland in öffentlichen Debatten häufig mit recht monotonen, simplen und schlecht bezahlten Tätigkeiten in Verbindung gebracht. Eine Studie der Universität Kassel aus dem Jahr 2017 (siehe Mrass und Peters 2017) scheint dieses zu bestätigen: Der Schwerpunkt der Arbeiten auf den in dieser Studie identifizierten 32 Crowdfunding-Plattformen mit Sitz oder zumindest einem Standort in Deutschland liegt auf Tätigkeiten wie Bilder-Tagging, dem Schreiben kurzer Texte, dem Testen einfacher Apps oder dem Designen von T-Shirts. Gleichwohl existieren auch in Deutschland eine Reihe von Beispielen, bei denen abwechslungsreiche, komplexe und recht gut bezahlte Arbeit über Crowdfunding-Plattformen erfolgt.

Crowdfunding-Plattformen bieten also noch erhebliches Potenzial, sie kommen in immer neuen Feldern zum Einsatz. So jüngst vermehrt auch für die Vermittlung von Beratung und Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten mit technischer Komplexität (siehe beispielsweise Mrass et al. 2017c und Mrass et al. 2018a). Dieses Potenzial wird aber angesichts der Unsicherheiten, insbesondere auf Seiten der Unternehmen, nur zu einem geringen Teil ausgeschöpft. Gleichzeitig beinhaltet eine solche stärkere Nutzung von Crowdfunding-Plattformen auch erhebliche Risiken für die Gesellschaft und ihre Sozialsysteme, die noch sehr stark auf das „Normalarbeitsverhältnis“ in Vollzeit ausgerichtet sind. Die Universität Kassel ist auf der Transferkonferenz am 25. April 2018 in Frankfurt am Main gemeinsam mit den anderen Projekt-Verbundpartnern in drei Workshops folgender *Leitfrage* nachgegangen:

- „Was bedeutet dieses für die Gestaltung der Zukunft von Arbeit und Gesellschaft?“

Ein erster Schritt als Basis zur Beantwortung dieser Frage ist die Identifikation und Analyse von Cases, die als „Good Practices“ und für die Ableitung von Erfolgsfaktoren dienen können. Anhand dreier Cases aus unserer empirischen Forschung zeigen wir im Folgenden, wie Unternehmen in der Praxis schon heute Crowdfunding-Plattformen für ihre Wertschöpfungsaktivitäten nutzen und zugleich attraktive Arbeit bieten. Diese Cases liefern auch wertvolle Einblicke für den Bereich des Collaboration Engineering (Leimeister 2014) im Besonderen sowie die Wirtschaftsinformatik (Leimeister 2015) im Allgemeinen. Wir stellen diese drei Cases im Folgenden kurz vor und gehen dann auf die aus diesen drei Cases ermittelten Good Practices und Erfolgsfaktoren für ‚gute Arbeit‘ näher ein:

Entwicklung von Anwendungen für einen Finanzdienstleister (Case 1)

Der erste Case resultiert aus der Analyse diverser Projekte der Deutschen Bank mit Jovoto im Finanzdienstleistungsbereich. Die Deutsche Bank ist Deutschlands größte Bank und ist mit einer Bilanzsumme von 1.475 Milliarden Euro nach wie vor eine der größten Banken der Welt (Hinweis: alle Zahlen geben den Stand bei Erstellung des Cases wieder). Sie wurde 1870 in Berlin gegründet und hat ihren Hauptsitz in Frankfurt am Main. Das Unternehmen beschäftigt 97.535 Mitarbeitende, betreibt mehr als 2.000 Filialen und ist weltweit in über 70 Ländern vertreten, einschließlich wichtiger Finanzzentren wie London, New York, Hongkong oder Zürich. Sie gehört als Universalbank zu den Marktführern in einigen Marktsegmenten und ist eine der sechs systemisch wichtigsten Banken weltweit. Die Crowdfunding-Plattform Jovoto ist eine Design- und Innovations-Plattform mit mehr als 80.000 Teilnehmenden aus über 153 Ländern. 2007 in Berlin gegründet, organisierte das Unternehmen seitdem mehr als 400 Kreativwettbewerbe („Crowdstorms“) für große Marken und Organisationen.

Gemeinsam haben Deutsche Bank und Jovoto mehrere Projekte durchgeführt, die zum Ziel hatten, den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell dieses führenden Finanzdienstleisters und möglichen disruptiven Veränderungen zu begegnen. Eines dieser Projekte zielte darauf ab, durch die Jovoto-Crowd eine herausragende „Customer-Experience“ für die Premium-Kunden der Deutschen Bank zu entwickeln - inklusive Dienstleistungen und Werkzeugen. Ein wesentliches Anliegen dabei war es, nicht nur neue digitale Werkzeuge und Dienstleistungen für Premium-Kunden mit signifikantem Vermögen und hohen Erwartungen an den Service zu entwickeln, sondern diese auch in bereits

bestehende Kanäle zu integrieren und sie mit kompetenten persönlichen Beratungsdienstleistungen zu kombinieren. Die Crowdfunding-Plattform Jovoto setzte dabei zur Bewältigung dieser Herausforderung innerhalb ihrer Crowd insbesondere Fintech-Experten und Service-Designer ein. Die Crowd hatte acht Wochen Zeit um an ihren Vorschlägen zu arbeiten, die daraufhin unter anderem von einer Jury aus Deutsche Bank-Geschäftsbereichen, Kunden und der Wissenschaft bewertet wurden. Die mehr als 7.000 Teilnehmenden aus 30 Ländern generierten über 240 Konzepte, welche mehr als 1.200 Kommentare erhielten, die dazu beitrugen, diese Konzepte weiter auszuarbeiten. Die Deutsche Bank vergab insgesamt 25.000 Euro an 15 Gewinner innerhalb unterschiedlicher Kategorien des Projekts. Die Gewinner wurden bei einer Zeremonie in den Räumlichkeiten des „Deutsche Bank of the Future/Q110“ in Berlin ausgezeichnet. Die in dem Projekt erstellten Lösungen für Service-Design reichten vom Bereich künstlicher Intelligenz und Big Data über Aktivierungsberater bis hin zu Dienstleistungen für jüngere Zielgruppen. Sechs ausgewählte Crowdworker bekamen während der vier Tage im Anschluss an die Verleihung die Möglichkeit, ihre Konzepte gemeinsam mit Experten der Deutschen Bank und externen Beratern des Deutsche Bank Innovation Lab in Berlin zu überarbeiten. Das Unternehmen war mit den im Projekt entstandenen Lösungen sehr zufrieden (siehe auch Mrass et al. 2018b).

Identifikation von Nutzungsmöglichkeiten für eine neue Technologie (Case 2)

Der zweite Case hat die Identifikation von Nutzungsoptionen für eine neue Technologie der Firma Intel zum Inhalt, welche mithilfe der Crowdfunding-Plattform Hyve bewerkstelligt wurde. Die Intel Corporation ist einer der größten Halbleiter-Chip-Produzenten der Welt. Das Unternehmen wurde 1968 gegründet, hat seinen Hauptsitz in Santa Clara/Kalifornien, beschäftigt mehr als 100 000 Mitarbeitende und erzielt Umsätze von über 50 Milliarden US-Dollar. Auf dem Gebiet der PC-Mikroprozessoren ist Intel mit einem Anteil am Weltmarkt von über 80 % das weltweit führende Unternehmen. Die Crowdfunding-Plattform Hyve mit Hauptsitz in München ist auf Leistungen im Innovationsbereich spezialisiert, beschäftigt 100 interne Mitarbeitende und koordiniert eine Crowd-Community von über 30.000 Personen. Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 gegründet, führt seit 2008 Crowd-Wettbewerbe durch und entwickelt Produkte und Dienstleistungen mit Kunden, führenden Nutzern und Experten aus über 140 Ländern. Über 70 Prozent der DAX-Unternehmen gehören zu den Kunden von Hyve.

Intel wandte sich an Hyve, um ein Projekt durchzuführen, das darauf abzielte, eine neue Sensing-Technologie zu erkunden und innovative Anwendungen und Nutzungsmöglichkeiten dafür zu finden. Die neue Sensing-Technologie erinnert sich an die Umgebung einer Person durch Sehen und Hören und transformiert die gesammelte Information zu Daten wie Bildern und Videos. Ziel des gemeinsamen Projektes von Intel und Hyve war es, Ideen und Lösungen für Anwendungsbeispiele zu sammeln. Insgesamt reichten 1.613 Mitglieder der Plattform eine Gesamtanzahl von 488 Ideen ein, inklusive detaillierter Visualisierungen. Dies resultierte in vielen neuen Vorschlägen zur Umsetzung dieser „Sensing“-Technologie für alltägliche Situationen. Die Crowd setzte sich in diesem Projekt aus Teilnehmern von mehr als 60 Nationen sowie sehr unterschiedlichen Bildungshintergründen zusammen. Die besten drei Vorschläge erhielten Preise von 3.000, 2.000 und 1.000 Euro (siehe auch Mrass et al. 2018c).

Services für den Öffentlichen Personennahverkehr (Case 3)

Der dritte Case kommt aus dem Bereich des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) und einem Projekt, das die Hamburger Hochbahn mit der Crowdfunding-Plattform Phantominds durchgeführt hat. Die Hamburger Hochbahn AG hat ihren Sitz in Deutschlands zweitgrößter Stadt und ist eine der ältesten Institutionen ihrer Art in Europa. 1912 gegründet, beschäftigt die Firma 5.000 Mitarbeitende und befördert 1,2 Millionen Passagiere pro Tag. Das Unternehmen betreibt 4 Metro- und 111 Buslinien, welche 91 Metro- und 1.321 Busstationen anfahren. Die 232 Schienenfahrzeuge und 803 Busse transportieren mehr als 430 Millionen Passagiere pro Jahr und legen dabei 2 Milliarden Kilometer zurück. Phantominds UG ist eine Crowdfunding-Plattform mit Sitz in Hamburg. Obwohl bereits 2014 und damit vor einigen Jahren gegründet, bewahrte sich das Unternehmen seine „Start-Up-Mentalität“. Es betreibt eine wachsende Crowd von zwischenzeitlich mehr als 10.000 Teilnehmern mit Dienstleistungen für Kunden unterschiedlicher Industrie-Zweige.

Gemeinsam führten Hamburger Hochbahn und Phantominds ein Projekt mit der Absicht durch, neue Geschäftsmodelle, Angebote und Dienstleistungen für die Kunden des Transportunternehmens zu entwickeln. Das Ziel war es, die Services im öffentlichen Nahverkehr attraktiver zu machen und weitere Anreize für die Nutzung der ÖPNV-Angebote zu schaffen. Die Ideen und Konzepte, die von der Crowd entwickelt wurden, sollten die bestehende Infrastruktur der Hamburger Hochbahn miteinbeziehen. Ein Hauptaspekt in diesem Kontext war, dass die Kunden der Hamburger Hochbahn viel Zeit beim Fahren oder Warten verbringen und dass sie mit Angeboten und Diensten versorgt werden sollten, um diese Zeit besser nutzen zu können. Einen Gedanken, welchen die Hamburger Hochbahn schon im Voraus kommunizierte (um das Projekt anzustoßen) war, die Crowd darüber nachdenken zu lassen, welche Dienstleistungen anderer Unternehmen sie integrieren könnten, wie es zum Beispiel in der bereits existierenden Kooperation mit dem Paketdienstleister „Hermes“ der Fall war. Über die Crowdfunding-Plattform Phantominds wurden im Laufe des Projektes insgesamt 137 Lösungen generiert. Die drei ausgewählten Lösungen erhielten jeweils ein Preisgeld von 1.000 Euro. Neben finanziellen Anreizen kamen auch nicht-finanzielle Anreize zum Tragen, so beispielsweise Gamification-Ansätze mit der Möglichkeit, anhand der Leistungen unterschiedliche Ranking-Stufen zu erreichen („Rookie“, „Talent“, „Professional“ und „All-Star“) (siehe auch Mrass et al. 2018d).

Identifizierte ‚Gefahrenpotenziale‘

Bevor wir auf die Good Practices und Erfolgsfaktoren näher eingehen, wollen wir vorab auch einige kritische Seiten beleuchten: Allen drei obigen Cases ist gemein, dass lediglich die besten Beiträge beziehungsweise „Gewinner“ entlohnt wurden. Auch wenn das wie bei dem oben geschilderten Projekt der Deutschen Bank durchaus einige (dort: 15) sein können, auf die sich die Entlohnung (dort: 25.000 Euro) verteilt, ist deren Anteil im Vergleich zur Anzahl aller Teilnehmer aus der Crowd doch überschaubar. Dabei zu berücksichtigen ist aber, dass dieses auch für Arbeit in der „realen Welt“ zutrifft: Auch beispielsweise bei Architekten, die sich Ausschreibungen/Wettbewerben stellen oder Marketing-Agenturen, die zu Pitches antreten, erhält oftmals nur ein Teil davon am Ende auch finanzielle Entlohnungen. Dennoch ist diese Praxis sicher etwas, was potenziell in Zukunft dazu führen kann, dass auf Grund der großen Anzahl an Beiträgen aus der Crowd eine Verschiebung des Gleichgewichtes hin zu Unternehmen und weg von den Teilnehmenden erfolgt.

Ebenso kann die Arbeit über Crowdfunding-Plattformen dazu führen, dass auf Grund deren weltweiter Verfügbarkeit und der damit einhergehenden Konkurrenz in der Crowd sowie der Transparenz der Preise eine „Spirale nach unten“ bezogen auf die Bezahlung einsetzt. Die Lohnsituation in einigen Ländern der Welt kann bereits geringe Euro-Beträge als attraktive Bezahlung für Arbeit erscheinen lassen, die in anderen Ländern deutlich unter dem gesetzlichen Mindestlohn liegen würde. Auch diese Situation ist nicht ganz neu und aus anderen Bereichen, beispielsweise dem ‚klassischen‘ Outsourcing, wohl bekannt. Über Crowdfunding-Plattformen erhält dieses Thema aber auf Grund der einfachen und unkomplizierten Teilnahmemöglichkeiten nochmals eine neue Dimension.

Und last but not least besteht auch für die beauftragenden Unternehmen bei Arbeit über Crowdfunding-Plattformen immer die Gefahr, sensible Informationen an ‚Unbefugte‘ wie beispielsweise Konkurrenten zu kommunizieren und damit Wettbewerbsnachteile zu erleiden.

10 identifizierte Good Practices

Nichtsdestotrotz weisen diese drei Cases eine Reihe von Merkmalen auf, die im Vergleich zur großen Mehrzahl an Arbeit über Crowdfunding-Plattformen als „Good Practices“ angesehen werden können, die gleichzeitig auch erheblich auf den Erfolg der jeweiligen Plattform einzahlen:

- *Attraktive und interessante Arbeit:* Die Gestaltung der Customer-Experience für Premium-Kunden der Deutschen Bank, die Identifikation von Nutzungsmöglichkeiten einer neuen Technologie für Intel oder die Entwicklung von Services für die Hamburger Hochbahn sind Arbeiten,

die von der jeweiligen Crowd als attraktiv empfunden wurden. Hinzu kommt, dass diese gerne für bekannte Marken arbeiten, zu denen alle drei Unternehmen (bezogen auf die Hamburger Hochbahn gilt das regional) gehören.

- *Faire und gute Bezahlung:* Die Bezahlung für die ausgewählten Beiträge in den drei Cases bewegte sich jeweils im vierstelligen Bereich und ist damit deutlich von den Cent-Beträgen, die auf großen Mikrotasking-Plattformen geboten werden, entfernt. Die Höhe der Bezahlung korreliert naturgemäß auch mit der Attraktivität und Komplexität der Arbeit auf Plattformen.
- *Intensives Community-Management:* Bei allen drei Cases hat die jeweilige Crowdworking-Plattform hohe Anstrengungen dafür erbracht, die Crowd entsprechend zu briefen und durch den gesamten Prozess hinweg eng zu begleiten. Dieses erfolgte durch interne Mitarbeiter der jeweiligen Plattform, einzelne Community-Management-Aufgaben wurden auch der Crowd selbst anvertraut. Des Weiteren wurden für Aufgaben, die Spezial-Know-how erfordern, sogar externe Experten zur Betreuung der Crowd mit herangezogen (beispielsweise bei Jovoto).
- *Gewährleistung der Vertraulichkeit:* Neben Non-Disclosure-Agreements (NDA's), die so gut wie auf jeder Crowdworking-Plattform als Instrument bekannt sind, besteht auch die Möglichkeit, bestimmte Arbeiten und Projekte lediglich mit einer ausgewählten Crowd durchzuführen. Damit kann dem oben genannten Problem, dass Konkurrenten früh Informationen bekommen, die unter Umständen zu einem Wettbewerbsnachteil führen könnten, entgegengewirkt werden. Jovoto beispielsweise führte einige der Projekte mit der Deutschen Bank im „Private-Modus“, also mit einer ausgewählten Crowd (dort mit deren „TOP 10-Prozent“) durch.
- *Klare Bewertungsmechanismen:* Für die Akzeptanz durch die Crowd ist es wichtig, dass auf den Crowdworking-Plattformen klare Bewertungsmechanismen implementiert sind. Jovoto hat beispielsweise teilweise auf externe, neutrale Jury-Mitglieder für die Bewertung gesetzt. Phantominds hat beispielsweise auch Bewertungen durch die Crowd selbst ermöglicht (durch Vergabe von bis zu fünf Sternen pro Beitrag). Wichtig ist, dass die Auswahl der besten Lösungen nicht ‚wahllos‘ erfolgt beziehungsweise erscheint.
- *„Personalisierung“ ermöglichen:* Auf Mikrotasking-Plattformen ist die Crowd oftmals anonym. Insbesondere bei attraktiverer und komplexerer Arbeit – nicht zuletzt, wenn deren Qualität auch noch stark von Kollaboration in der Crowd selbst profitieren würde – ist eine „Personalisierung“ angeraten. Im Rahmen der Forschung der Universität Kassel im Bereich Crowdworking-Plattformen hat sich gezeigt: Je komplexer zu erledigende Arbeit ist, desto stärker legen diese Plattformen Wert darauf, die bearbeitende Crowd zu kennen. Und setzen hierbei auch auf Maßnahmen aus der „konventionellen“ Arbeitswelt wie (physische) Meetings. Die Deutsche Bank beispielsweise hat im Projekt mit Jovoto Teile der Crowd zu einem Meeting nach Berlin eingeladen. Die Crowdworking-Plattform Hyve hat immer wieder mal Teile ihrer Crowd zu kreativen Meetings („mit Bier & Pizza“) eingeladen. Der Crowd „Gesicht“ zu geben trägt den Erfahrungen dieser Plattformen nach auch sehr zu deren Zufriedenheit bei.
- *Transparente Ziele:* Damit die Crowd gute Arbeit leisten kann, sind transparente Ziele wichtig. Je klarer die Ziele des Kunden spezifiziert sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser mit den gelieferten Ergebnissen zufrieden ist. Diese Transparenz kann auf verschiedene Art und Weise hergestellt werden. Beim Projekt der Deutschen Bank mit Jovoto wurde beispielsweise eigens ein Film für die Crowd gedreht, in dem auf die Motivation und die Ziele des Kunden eingegangen wurde. Beim Projekt der Hamburger Hochbahn mit Phantominds wurde der Crowd beispielsweise von Anfang an kommuniziert, dass alle Lösungen sich im Rahmen der

bestehenden Infrastruktur dieses Transportunternehmens befinden müssen (also keine baulichen Veränderungen an Schienen/Wegenetz, etc., vorgenommen werden sollen).

- *Intrinsische Motive beachten:* Crowdfunding-Plattformen müssen beachten, dass ihre Crowd nicht nur rein monetäre Ziele verfolgt, und ihre Umgebung entsprechend gestalten. Aus Interviews der Universität Kassel mit CEOs von Crowdfunding-Plattformen wurde regelmäßig deutlich, dass die Crowd insbesondere bei attraktiver und komplexer Arbeit oftmals auch durch andere Maßnahmen im nicht-monetären Bereich motiviert ist: So war beispielsweise beim Projekt von Intel mit Hype die Möglichkeit, sich während des Projektes mit *den* TOP-Experten von Intel in bestimmten Themengebieten austauschen zu können, sehr motivierend. Gleiches galt für die Möglichkeit, mit hochrangigen Vertretern des Managements der Deutschen Bank oder der Hamburger Hochbahn sprechen zu können.
- *Kontinuierliches Feedback:* Bei vielen Crowdfunding-Plattformen, nicht zuletzt bei denjenigen im Mikrotasking-Bereich, erfolgt ein Feedback lediglich nach Abschluss der jeweiligen Arbeit. Dies könnte auch ein Grund für die oft von solchen Plattformen berichteten Konfliktsituationen sein: Der Kunde ist nicht bereit zu zahlen, da das Ergebnis nicht seiner Erwartung entspricht. Insbesondere bei komplexerer Arbeit wie derjenigen in den drei oben dargestellten Cases ist daher ein kontinuierliches Feedback für die Crowd sehr wichtig. So lässt sich von Anfang Einfluss auf den Verlauf der jeweiligen Arbeit nehmen und vermeiden, dass diese von Beginn an in die ‚falsche‘ oder ungewünschte Richtung geht. Jovoto hat beispielsweise im Projekt mit der Deutschen Bank neben kontinuierlichem Feedback auch ein institutionalisiertes „Halftime-Feedback“ implementiert.
- *Vorauswahl nach Fähigkeiten:* Je komplexer die zu leistende Arbeit über Crowdfunding-Plattformen ist, desto wichtiger ist es, eine Vorauswahl der bearbeitenden Crowd nach entsprechenden Fähigkeiten vorzunehmen. Dieses fördert die Qualität der erbrachten Arbeit und vermeidet Missverständnisse. Jovoto hat das beispielsweise beim Projekt mit der Deutschen Bank so gelöst, dass insbesondere Fintech-Experten und Service-Designer zum Einsatz kamen. Die meisten Crowdfunding-Plattformen verfügen zwischenzeitlich über Instrumente, die Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Crowd bei Anmeldung zu erfassen, um später ein möglichst gutes ‚Matching‘ für die jeweilige Arbeit zu gewährleisten.

Potenziale von Crowdfunding-Plattformen heben

Die aus den drei vorgestellten Cases identifizierten Good Practices zeigen auf, welche Merkmale ‚gute Arbeit‘ über Crowdfunding-Plattformen als einer Form digitaler Arbeits-Tools (Mrass et al. 2017a) und neuer Form der Arbeitsorganisation (Mrass et al. 2016) aufweisen muss, um sich von als monoton, simpel und schlecht bezahlt empfundener Arbeiten auf einigen Plattformen zu unterscheiden und für die Gestaltung der Zukunft von Arbeit und Gesellschaft negative Folgen möglichst zu minimieren. Je attraktiver solche über Crowdfunding-Plattformen abgewickelte Arbeit und damit in der Regel je besser bezahlt sie ist, desto eher werden die Beteiligten beispielsweise in der Lage sein, Vorsorge zu treffen und den Sozialsystemen später nicht ‚zur Last zu fallen‘. Gleichzeitig muss aber auch beachtet werden, dass Arbeit über solche Crowdfunding-Plattformen in vielen Fällen nicht den Charakter von Erwerbsarbeit, sondern eher einer Freizeitbeschäftigung oder eines Zuverdienstes hat (Mrass et al. 2017b). Unter Berücksichtigung der obigen Punkte kann das große Potenzial, dass sich für über solche Plattformen durchgeführte Arbeit ergibt, besser gehoben werden. Insofern sind die obigen Punkte gleichzeitig auch Erfolgsfaktoren. Die obigen Good Practices können auch Crowdfunding-Plattform-Betreibern als Richtschnur dafür dienen, wie sie die Arbeitsbedingungen auf ihren Plattformen einerseits möglichst attraktiv gestalten und damit im Wettbewerb um die besten Köpfe für ihre jeweilige Crowd punkten können. Und andererseits damit gleichzeitig auch ihrer sozialen Verantwortung gegenüber ihrer Crowd sowie gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes gerecht werden.

Literaturverzeichnis

Blohm, Ivo; Zogaj, Shkodran; Bretschneider, Ulrich; Leimeister, Jan Marco (2018): How to Manage Crowdsourcing Platforms Effectively? In: *California Management Review* 60 (2), S. 122–149, zuletzt geprüft am 30.07.2018.

Leimeister, Jan Marco (2014): Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Berlin Heidelberg.

Leimeister, Jan Marco (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 12., vollst. neu überarb. u. ak. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 25.05.2016.

Mrass, Volkmar; Li, Mahei Manhai; Peters, Christoph (2017a): Towards a Taxonomy of Digital Work. In: *25. European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, 2017*, S. 2515–2524.

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph (2017): Crowdworking-Plattformen in Deutschland. Hg. v. Jan Marco Leimeister. University of Kassel. Kassel (Working Paper Series, 16).

Mrass, Volkmar; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2016): New Work Organization through Crowdworking Platforms. A Case Study. In: *Konferenz "Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0", 19.09.2016, Stuttgart*.

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

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

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

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

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

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