

Please quote as: Simmert, B., Eilers, K., Peters, C. & Leimeister, J. M. (2020).
Interne Crowd Work als Baustein einer Empowerment-orientierten
Arbeitsorganisation. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (ed.),
Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit - Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale
Arbeitswelt (pp. 209-226) . Springer Vieweg . ISBN: 978-3-662-61559-1.

Interne Crowd Work als Baustein einer Empowerment-orientierten Arbeitsorganisation

13

Benedikt Simmert, Karen Eilers, Christoph Peters
und Jan Marco Leimeister

Zusammenfassung

Interne Crowd Work gewinnt im Hinblick auf eine agilitätsfördernde Arbeitsorganisation immer mehr an Bedeutung. Das Empowerment der Mitarbeitenden kann dabei als ein zentraler Erfolgsfaktor angesehen werden. Um das Empowerment in interner Crowd Work zielgerichtet zu untersuchen und die Wahrnehmung aus Sicht der Mitarbeitenden sowie die Effekte auf Ebene der Gesamtorganisation zu verstehen und beschreiben zu können, analysieren wir die interne Crowd Work mit Hilfe einer literaturbasierten erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sowie empirisch anhand von sechs Fallstudien. Auf organisationaler Ebene stehen im Ergebnis dabei insbesondere die Themen Organisationskultur, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Gestaltung von Aufgaben und Projekten im Fokus. Auf individueller Ebene können vornehmlich die selbstbestimmte Wahl von Arbeitsaufgaben inkl. selbstorganisierter Arbeitsprozesse sowie neue Führungsansätze als wesentliche Stellschrauben identifiziert werden.

Der vorliegende Artikel basiert auf den Veröffentlichungen der Universität Kassel im Rahmen des Projektes „EdA“. Dies sind u. a. Durward et al. (2019a, b) und Simmert et al. (2019). Außerdem danken wir unserer studentischen Hilfskraft Marie-Therese Reinhard, die uns bei der Erstellung dieses Beitrags unterstützt hat.

B. Simmert (✉) · K. Eilers · C. Peters · J. M. Leimeister
Wissenschaftliches Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG), Universität Kassel,
Kassel, Deutschland
E-Mail: benedikt.simmert@uni-kassel.de; karen.eilers@uni-kassel.de; christoph.peters@uni-kassel.de; leimeister@uni-kassel.de

13.1 Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung verursacht tiefgreifende Veränderungen von Arbeitsstrukturen und setzt die Wertschöpfung der Unternehmen in dynamische Umweltkontexte (Sirmon et al. 2007). Als Konsequenz entstehen neue Arbeitsorganisationsformen (Brynjolfsson und McAfee 2014) zu denen sich Crowd Work zählen lässt. Bei Crowd Work handelt es sich um eine digitale Erwerbstätigkeit, die das Prinzip des Crowdsourcing verfolgt. Eine undefinierte Masse von Menschen, welche als die Crowd bezeichnet wird, bearbeitet in dieser Arbeitsform Aufgaben, die über einen offenen Aufruf auf IT-basierten Plattformen vergeben werden. Als Gegenleistung werden die sogenannten Crowd Worker*innen finanziell vergütet (Durward et al. 2016). Der offene Aufruf ermöglicht es Unternehmen schnell und gezielt auf ein großes Reservoir an Arbeitskräften zurückgreifen zu können. Informationen, Ideen und Lösungen können so mit geringem Aufwand aggregiert und im Leistungserstellungsprozess integriert werden (Leimeister et al. 2015). Die Arbeitsform „stellt eine neue Wertschöpfungsform dar, welche sich die Weisheit und Leistungsfähigkeit der Massen versucht zu Nutze zu machen“ (Leimeister 2012). Crowd Work lässt sich nach externer und interner Crowd Work differenzieren. Bei externer Crowd Work werden Aufgaben durch einen öffentlichen Aufruf via Internet an eine Masse von Menschen außerhalb der Organisation ausgelagert (Durward et al. 2016). Sind die Crowd Worker*innen bereits im Unternehmen beschäftigt und bearbeiten Aufgaben und Projekte über eine interne IT-basierte Plattform für das eigene Unternehmen bzw. sammeln für dieses Unternehmen Ideen, spricht man von interner Crowd Work. Dabei werden die Crowd Worker*innen indirekt über den regulären Arbeitsvertrag vergütet (Durward et al. 2016). Durch interne Crowd Work eröffnet sich für ein Unternehmen die Chance, sowohl die Intelligenz als auch Fähigkeiten und Erfahrungen der Masse an heterogenen Mitarbeitenden innerhalb der eigenen Organisation besser ausschöpfen zu können (Hammon und Hippner 2012; Blohm et al. 2014).

Die Arbeitsform der internen Crowd Work gewinnt immer mehr an Bedeutung und wird bereits bei einigen bekannten Unternehmen, wie Google, Deloitte oder IBM eingesetzt, um auf Probleme unterschiedlichster Art, durch Crowd Intelligence-Ansätze, Software-Tests oder Design Aktivitäten, reagieren zu können (Zuchowski et al. 2016; Durward et al. 2019b). Dabei versprechen sich die Unternehmen von dem Einsatz interner Crowd Work insgesamt agiler zu werden (Durward et al. 2019b). Um agil, flexibel, innovativ und wettbewerbsfähig zu sein, sehen vom Brocke et al. (2018) ein systematisches Empowerment der Mitarbeitenden als einen zentralen Erfolgsfaktor in digitalen Arbeitsformen wie interner Crowd Work. Dabei steht das Empowerment der Mitarbeitenden hinsichtlich einer effektiven und effizienten Erreichung organisatorischer Ziele im Fokus (Elmes et al. 2005).

Trotz der steigenden Bedeutung von interner Crowd Work ist die Zahl der Studien, die einen Einblick in die Wahrnehmung und Erfahrungen der Mitarbeitenden hinsichtlich interner Crowd Work geben, als gering einzustufen (Deng und Joshi 2016; Deng et al. 2016).

Darüber hinaus liegt über die Auswirkung von interner Crowd Work im Hinblick auf die Gesamt-Organisation wenig Forschungsmaterial vor (Durward et al. 2019b). Erste Untersuchungen zeigen jedoch, dass interne Crowd Work als ein Instrument genutzt werden kann um die Mitarbeitenden zu empowern und die persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung der Mitarbeitenden zu fördern (Durward et al. 2019a, b).

Um das Empowerment in interner Crowd Work systematisch zu analysieren und die Wahrnehmung interner Crowd Work aus Sicht der Mitarbeitenden sowie die Effekte auf Ebene der Gesamtorganisation zu verstehen, haben wir sowohl in unserem Forschungsdesign im Teilprojekt der Universität Kassel im Rahmen des seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projektes „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt (EdA) als auch im vorliegenden Beitrag ein dreigliedriges Vorgehen gewählt. Zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses adressieren wir zunächst in einer Einführung in den theoretischen Hintergrund die Grundlagen, Definitionen und Mechanismen von interner Crowd Work und Empowerment. Auf Basis einer Fokusanalyse zeigen wir mit Hilfe einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Reichwald et al. 1998) die Auswirkungen interner Crowd Work auf die Arbeitsorganisation auf. Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ermöglicht dabei eine systematische Analyse von interner Crowd Work über verschiedene Ebenen und Dimensionen der Arbeitsorganisation innerhalb der Arbeitsform interne Crowd Work hinweg. Darauf aufbauend untersuchen wir die Arbeitsorganisation und das Empowerment der Mitarbeitenden in internen Crowd Work Settings anhand von sechs heterogenen Case Studies. Auf organisationaler Ebene stehen im Ergebnis dabei insbesondere die Themen Organisationskultur, Führungsstrukturen, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Gestaltung von Aufgaben und Projekten im Vordergrund. Auf individueller Ebene können vornehmlich die selbstbestimmte Wahl von Arbeitsaufgaben inkl. der selbstorganisierten Arbeitsprozesse zur Zielerreichung, Anforderungen an Führungsstrukturen sowie Kapazitäts- und Priorisierungsthematiken zwischen der Tätigkeit in der internen Crowd und der Routinetätigkeit als wesentliche Stellschrauben des Empowerments identifiziert werden.

13.2 Einführung in die theoretischen Grundlagen

13.2.1 Interne Crowd Work

Interne Crowd Work bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit zusätzliche bzw. ergänzende Arbeitsaufgaben neben ihrer täglichen Arbeit zu erledigen (Zuchowski et al. 2016). Die Arbeitsform der internen Crowd Work schließt jedoch nicht aus, dass die IT-Plattform auch für externe Crowd Worker*innen oder andere Stakeholder geöffnet werden kann, sodass hybride Formen entstehen können.

In der bestehenden Literatur wird interne Crowd Work durch vier Merkmale beschrieben (Durward et al. 2016):

1. Ein offener Aufruf innerhalb einer Organisation führt dazu, dass digitale Güter erstellt werden.
2. In einem Selbstselektionsprozess entscheiden Mitarbeitende freiwillig über ihre Teilnahme an einer Aufgabe.
3. Die Wertschöpfung erfolgt zu großen Teilen über eine IT-basierte Plattform.
4. Zwischen Mitarbeitenden (interne Crowd Worker*innen) und Unternehmen (Crowdsourcer*in) besteht ein Arbeitsvertrag.

Der Mehrwert interner Crowd Work ist sehr vielfältig. Eine interne Crowd kann aus Beschäftigten aus unterschiedlichsten Hierarchie- und Funktionsebenen einer Organisation zusammengesetzt sein (Villarroel und Reis 2010). Dies ermöglicht es, Wissen und Informationen diverser Organisationseinheiten, wie Abteilungen oder Betriebsstätten im In- und Ausland, zu nutzen und zusammenzuführen (Benbya und van Alstyne 2011). In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens über deutlich mehr Expertise – den Markt und die Kunden betreffend – verfügen, als von der Managementebene vermutet. Dieses Wissenspotenzial kann als wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden (Prpić et al. 2015; Hammon und Hippner 2012).

Ein weiteres Ziel der Unternehmen ist eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch interne Crowd Work indem sich Mitarbeitende mit innovativen und kreativen Ideen engagieren, z. B. wenn es um die Verbesserung von Arbeits- und Produktionsprozessen geht (Elerud-Tryde und Hooge 2014; Erickson et al. 2012).

Die Entwicklung von neuen Problemlösungsansätze und innovativen Ideen, können darüber hinaus dazu führen, dass die gesamte Unternehmenskultur von der Arbeitsform der internen Crowd Work profitiert (Byrén 2013). Hierbei kann die Effizienz und Transparenz innerhalb des Unternehmens vom Einsatz einer internen Crowd Work positiv beeinflusst werden (Bertot et al. 2010; Tapscott et al. 2007; Leimeister und Zogaj 2013). Darüber hinaus kann interne Crowd Work zu mehr Selbstbestimmung sowie einem gesteigerten Empowerment der Mitarbeitenden führen und damit einhergehend eine höhere Flexibilität bewirken, was Leimeister und Zogaj (2013) damit begründen, dass der/die interne Crowd Worker*in selbstbestimmt entscheiden kann, wann er/sie welche Aufgabe erledigt.

13.2.2 Empowerment in der betrieblichen Arbeitsorganisation

Empowerment hat in den letzten Jahren immer stärker an Bedeutung gewonnen. Um im heutigen Umfeld erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen das Wissen, die Ideen, Energie und Kreativität aller Hierarchiestufen im Unternehmen. Unternehmen können dies erreichen, indem sie ihre Mitarbeitenden zur Steigerung ihrer Eigeninitiative befähigen. Ziel ist es, zu erreichen, dass die Mitarbeitenden den kollektiven Interessen des Unternehmens dienen (Spreitzer 2008).

Empowerment beschreibt nach (Elmes et al. 2005) „any increase in worker power (through, for example, increased formal authority or greater access to more useful information) that enables workers (and, collectively, the organization) to achieve institutional objectives with greater efficiency and effectiveness.“ Auf Basis des Job-Characteristics-Model (Hackman und Oldham 1974, 1975) und der Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura 1977) entwickelten sich im Laufe der Jahre zwei Konzeptualisierungen von Empowerment: das strukturelle sowie das psychologische Empowerment (Menon 2001; Spreitzer 1995).

Während manche Forscher eine Verschmelzung beider Konzepte vornehmen (Menon 2001) besteht jedoch ein zunehmender Trend, die beiden Konzepte getrennt voneinander zu betrachten (Maynard et al. 2012; Mills und Ungson 2003; Spreitzer 2008). Hierbei wird das strukturelle Empowerment häufig als Voraussetzung des psychologischen Empowerments gesehen (vgl. Seibert et al. 2011). Diesem Ansatz folgt auch das Teilvorhaben der Universität Kassel. Auf Basis dessen führen die folgenden Absätze dieses Kapitels, ergänzend zu den methodischen Grundlagen des Empowerments in den weiteren Beiträgen des Projektes „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt (EdA)“, die Grundlagen des strukturellen und psychologischen Empowerments aus.

Das strukturelle Empowerment hat seinen Ursprung in der Erforschung von Arbeitsdesigns und Arbeitscharakteristika, welcher auch das Job-Characteristics-Model (Hackman und Oldham 1974, 1975) zuzuordnen ist. Kanter (1977 zitiert in Maynard et al. 2012) bezieht strukturelles Empowerment auf die Übergabe von Verantwortung und Autorität von höheren zu niedrigeren Hierarchieebenen durch entsprechende organisationale Beschaffenheiten. Zu diesen organisationalen Beschaffenheiten gehören bspw. die Facetten der Arbeit oder die Gestaltung von Teams und Regelungen (Kanter 1977 zitiert in Maynard et al. 2012).

Das psychologische Empowerment hat seinen Ursprung in Banduras (1977) Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung und betrachtet die wahrgenommene Kontrolle von Individuen oder Teams hinsichtlich ihrer Arbeit (Conger und Kanugo 1988). So definieren Conger und Kanugo (1988), das psychologische Empowerment „[...] refers to a process whereby an individual's belief in his or her self-efficacy is enhanced“. Aus Sicht des psychologischen Empowerments manifestiert sich Empowerment, über vier Dimensionen, die das Empfinden des Individuums hinsichtlich seiner Arbeitsrolle widerspiegeln. Hierbei handelt es sich um die Dimensionen Bedeutung, Kompetenz, Selbstbestimmung und Wirkung (Spreitzer 1995). Unter dem Aspekt Bedeutung gilt es den Wert und Zweck des jeweiligen Arbeitsziels von Mitarbeitenden in Bezug auf die eigenen Ideale oder Standards des Individuums zu hinterfragen (Spreitzer 1995; Thomas und Velthouse 1990). Bei der Dimension Kompetenz wird das Augenmerk auf das Selbstvertrauen des Individuums in Bezug auf den Glauben an die eigenen individuellen Fähigkeiten gelegt (Spreitzer 1995). Bei der dritten Dimension wird der Fokus auf die Beantwortung der Frage gelegt, inwieweit das Individuum das Gefühl hat, eine eigenständige Wahl bei der Einleitung und Regulierung von Handlungen treffen zu können. Hier steht also der Grad der Selbstbestimmung im Vordergrund (Deci et al. 2017). Unter dem Aspekt Wirkung wird beurteilt, in

welchem Ausmaß Mitarbeitende in ihrem Arbeitskontext strategische, administrative und operative Ergebnisse beeinflussen können (Ashforth 1989).

Das Empowerment nimmt auch im Rahmen von interner Crowd Work eine wichtige Rolle ein. Mithilfe der ausgestalteten Strukturen kann das psychologische Empowerment gefördert werden und somit die unternehmerischen Ziele, welche durch die Arbeitsform der internen Crowd Work erreicht werden sollen, sichergestellt werden (Durward et al. 2019a, b).

13.3 Auswirkungen von interner Crowd Work auf die betriebliche Arbeitsorganisation

Bei der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen der strukturierten Aufarbeitung von interner Crowd Work vor dem Hintergrund der betrieblichen Arbeitsorganisation auf das Vier-Ebenen-Modell der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach Reichwald, Höfer und Weichselbaumer (1996) zurückgegriffen. Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach Reichwald, Möslein und Engelberger (1998) ermöglicht eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit einer Handlung auf verschiedenen Ebenen einer Organisation, um eine ganzheitliche Bewertung zu ermöglichen. Reichwald, Möslein und Engelberger (1998) begründen die Verwendung dieses Modells damit, dass herkömmliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nicht umfassend genug seien. Derartigen Betrachtungen würden nur monetäre und unmittelbar messbare Effekte auf Arbeitsplatzebene messen und in die Bewertung einbeziehen. Dem Rechnung tragend haben Reichwald, Möslein und Engelberger (1998) in ihre erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung neben der Arbeitsplatzebene auch die Ebenen Leistungsprozess, Gesamtorganisation sowie Markt und Gesellschaft einbezogen. Sie gehen dabei davon aus, dass sich die Unternehmensstrategien bzgl. der einzelnen Ebenen gegenseitig beeinflussen (Reichwald et al. 1998). In Bezug auf die interne Crowd Work wird die Ebene der Gruppe sowie die des Individuums ergänzt und die gesellschaftliche Ebene ausgeklammert. Auf diese Weise wird die interne Crowd Work im Hinblick auf die Ebenen Individuum, Gruppe, Arbeitsprozess und Organisation untersucht.

Nach Reichwald et al. (1998) umfasst die erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung neben den Kostenaspekten auf den verschiedenen Ebenen auch den qualitativen Nutzen einer Maßnahme. Daher betrachten sie als Wirkungskriterien zusätzlich die Kategorien Zeit, Qualität, Flexibilität und Humansituation. So entsteht eine 4*5 Matrix, die in der folgenden Abb. 13.1 dargestellt ist und die Auswirkungen der Einführung von interner Crowd Work im Hinblick auf die betriebliche Arbeitsorganisation mit Hilfe einer umfangreichen Literaturanalyse untersucht. Dabei wird aufgezeigt, welche Veränderungen und Konsequenzen sich für die verschiedenen Ebenen im Hinblick auf die genannten Kriterien ergeben.

Wie Abb. 13.1 entnommen werden kann wirkt sich der Einsatz interner Crowd Work auf alle Organisationsbereiche aus und bringt auf allen Organisationsebenen Chancen und Risiken mit sich. Die beiden folgenden Beispiele erläutern die Interpretation der Abb. 13.1.

	Kosten	Zeit	Qualität	Flexibilität	Humansituation
Individuum	Schulungs- und Weiterbildungsbedarf	Zusatzaufwand neben den alltäglichen Arbeitsaufgaben	Job-Enlargement und Job-Enrichment führen zur Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten	Hohe Selbstbestimmung in der Bearbeitung von Aufgaben; Freiwillige Teilnahme durch Selbstselektion	Gezielte interne Regelungen zur Gestaltung und Interaktion mit internen und/oder externen Crowd Worker/-innen
Gruppe	Koordinations- und Führungsaufwand	Abteilungs-/ Silo-übergreifende Zusammenarbeit nimmt zu	Empowerment durch erweitertes Aufgabenspektrum (insb. Bedeutung der Arbeit)	Orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit	Neue Führungskultur innerhalb der Organisation
Arbeitsprozess	Anpassung von Arbeitsprozessen; Neu-Definition von Schnittstellen zu existierenden Prozessen	Schnellere Aufgabenbearbeitung durch Zerlegung und Zusammenführung in Teilaufgaben	Klare Definition von Vorgaben zur Bearbeitung und Ergebniserwartung	Ergänzung interner (Teil-) Prozesse um Crowd-basierte Arbeitsschritte	Höhere Komplexität in bestehenden hierarchischen Strukturen; Neue Weisungsbefugnisse
Organisation	Einsatz und Betrieb interner IT-Plattform; Anpassung bestehender Wertschöpfungsketten	Zeiteinsparung durch Arbeitsteilung	Schwerpunkt auf Routinetätigkeit; Internes Wissen als Innovationsquelle	Bedarfsorientierter Zugriff auf interne Crowd; Agile Zusammenarbeit der Beschäftigten	Integration externer Crowds; Zunahme des internen Wettbewerbs

Abb. 13.1 Auswirkungen interner Crowd Work aus einer übergreifenden organisationalen Perspektive. (Quelle: Eigene Darstellung)

So ermöglicht bspw. die Einführung interner Crowd Work im Hinblick auf die Ebene Gruppe und das Kriterium Flexibilität eine ort- und zeitunabhängige Zusammenarbeit in Projektteams. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass sich auf der Ebene des Individuums und im Rahmen des Kriteriums Zeit für Mitarbeiter*innen ein möglicher Zusatzaufwand zur Routinetätigkeit ergeben kann.

Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die Einführung und Nutzung von interner Crowd Work die größten Herausforderungen zumeist im Bereich der Humansituation nach sich ziehen. Durch komplexe Wechselbeziehungen der einzelnen Effekte interner Crowd Work in Organisationen zwischen den verschiedenen Organisationsebenen und Dimensionen ist es jedoch wichtig, die Effekte und deren Auswirkungen ganzheitlich aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Auf Basis dessen werden im Folgenden literaturbasiert speziell die Effekte interner Crowd Work im Bezug zur Humansituation fokussiert und beschrieben. Insbesondere wird in diesem Zusammenhang auf den Aspekt des Empowerments eingegangen, da die strukturelle Ausgestaltung der verschiedenen Ebenen im Rahmen einer arbeitsorganisationalen Betrachtung das psychologische Empowerment fördern und somit die Erreichung unternehmerischer Ziele unterstützen kann.

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung nimmt der Mensch im modernen Arbeitskontext eine neue Rolle ein. Die Auswirkungen auf der Ebene der Humansituation können sich für den Einzelnen durch den Einsatz von Crowd Work maßgeblich verändern.

Änderungen beziehen sich zum einen auf die im Unternehmen vorhandenen Vergütungsstrukturen, die durch den Einsatz von interner Crowd Work unter Umständen angepasst werden müssen. Zum anderen gilt es für die Unternehmen Zeitvorgaben, sowie das Arbeitspensum in der internen Crowd zu definieren und dementsprechend Ressourcen und Kapazitäten im Unternehmen neu zu allokatieren. Insbesondere auf diese Punkte bezogen sind zentrale Fragen der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmervertretung zu klären. Zudem ist es essenziell die Möglichkeiten der Mitsprache durch die Crowd Worker*innen bei der Gestaltung der internen Crowd Work zu regeln.

Ausgehend von neuen Rechten und Verantwortungen, die die Mitarbeitenden in der internen Crowd Work übernehmen, verändern sich zudem bestehende Strukturen der Führungsarbeit im Unternehmen. So muss das Unternehmen festlegen, inwiefern die neu gebildete interne Crowd bestehenden Führungsstrukturen zugeordnet werden. Aus Sicht der Führungskraft kann dies zunächst bedeuten, dass neben den eigenen Mitarbeitenden auch Crowd Worker*innen in den Verantwortungsbereich fallen. Mit dem zunehmenden Einsatz von interner Crowd Work wird das Führen von heterogenen Teams aus verschiedenen Organisationsbereichen grundsätzlich an Bedeutung gewinnen. Dabei wird sich die Anzahl sowie die Herkunft der zu führenden Personen im internen Crowd Work Kontext stets ändern können.

Für das Führungspersonal gehen bei der Arbeit mit interner Crowd somit neue Anforderungen einher. Demnach sollten auch den Führungskräften spezielle Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung ermöglicht werden. Insbesondere mit dem Ziel der Reduktion von potenziellen Widerständen seitens der Mitarbeitenden gegenüber interner Crowd Work bedarf es entsprechend geschulter Vorgesetzter. Die Führungskraft sollte als Facilitator agieren, der die interne Belegschaft bei den Crowd Work bedingten Veränderungen begleitet, unterstützt und fördert.

Durch die parallele Arbeit der Crowd Worker*innen in verschiedenen Arbeitssystemen stellt sich die Frage, inwiefern sich durch den Einsatz von Projektmanager*innen in interner Crowd Work bestehende Weisungsbefugnisse verändern. Anzunehmen ist jedoch, dass die bestehenden Hierarchien in der Organisation an Komplexität gewinnen. So erhalten die internen Mitarbeitenden neben den direkten Arbeitsaufträgen durch ihre Vorgesetzten auch Anweisungen durch Projektmanager*innen im Rahmen der internen Crowd-Work-Initiative.

Grundsätzlich determiniert das Unternehmen bzw. die Geschäftsführung des Unternehmens als Crowdsourcer*in, maßgeblich die Humansituation durch den Einsatzbereich sowie die Art der über die interne Crowd Work zu bearbeitenden Aufgaben. Hier ist zu differenzieren, ob Primär- oder Sekundärtätigkeiten des Unternehmens abgewickelt werden und in welchem Maß externe Crowd Worker*innen bei der Aufgabenbearbeitung eingesetzt werden.

Die Humansituation innerhalb der Organisation zeichnet sich daher durch eine neue interne Wettbewerbssituation aus. Je nachdem inwiefern die Mitarbeitenden in Teams oder einzeln agieren und wie das daran gekoppelte Entlohnungssystem gestaltet ist. Des

Weiteren verändert sich das innerbetriebliche Arbeitsklima, sollte das Unternehmen die Aufgabenbearbeitung durch externe Crowd Worker*innen ergänzen.

13.4 Empirische Untersuchung interner Crowd Work

13.4.1 Methodische Vorgehensweise

Neben diesen aus der Literatur abgeleiteten Einblicken wurden zum Erhalt möglichst umfassender empirischer Einblicke im Rahmen einer Multiple Case Study sechs Fallstudien untersucht. Die Verwendung einer Multiple Case Study ermöglicht es die Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Fälle herauszufiltern (Eisenhardt und Graebner 2007; Yin 2003). Die Methode bietet den Vorteil, dass gewonnene Erkenntnisse stark und zuverlässig gemessen werden können (Baxter und Jack 2008). Darüber hinaus ermöglicht sie laut Eisenhardt und Graebner (2007) tragbarere Erkenntnisse als die Untersuchung einer einzelnen Fallstudie, da die Ergebnisse auf mehreren empirischen Beweisen aufbauen. In den untersuchten Fällen kamen Interviews, Dokumentenanalysen und Online-Befragungen zum Einsatz.

Die aus den Fallbeispielen vorliegenden Interviews wurden nach der Überführung in Textform mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse „stellt eine Methode der Auswertung fixierter Kommunikation dar, geht mittels eines Sets an Kategorien systematisch, regel- und theoriegeleitet vor“ (Buber und Holzmüller 2007). Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht es, aus den von den Befragten gegebenen Antworten psychologisch tiefgehende oder verdeckte Informationsstrukturen zu gewinnen (Mayring 2010). Im Sinne einer Datentriangulation wurden weitere zur Verfügung gestellte Materialien (bspw. Präsentationen und interne Papiere zur Regelung interner Crowd Work) aus den Fällen analysiert und in die Datenauswertung mit aufgenommen.

Die gewonnenen Inhalte wurden daraufhin mit den quantitativ vorliegenden Daten untermauert. Die quantitativ vorliegenden Daten wurden durch IT-basierte Umfragen erhoben. Bei der quantitativen Datenanalyse wird numerisch vorliegendes Datenmaterial im Hinblick auf das Forschungsproblem statistisch ausgewertet. Zur Auswertung der quantitativen explorativen Studien wurden auch beschreibende Statistikverfahren verwendet, die die Stichprobendaten übersichtlich durch Tabellen und Grafiken darstellen (Döring und Bortz 2016). Diese Methode erlaubt es, das Datenmaterial hinsichtlich einer Vielzahl an Variablen zu strukturieren sowie besondere oder auch unerwartete Effekte zu identifizieren. Es wurden zunächst die interessierenden Variablen genauer betrachtet (Döring und Bortz 2016). Hierbei handelte es sich um Aspekte, die zu den in Abschn. 13.3 beschriebenen Ebenen und Dimensionen passen. Zusammenhänge der einzelnen Variablen untereinander wurden dabei nicht betrachtet. Um extreme Reaktions- und Duldungsverzerrungen zu minimieren, wurden sowohl Elemente mit positiven als auch mit negativem Wortlaut aufgenommen (Podsakoff et al. 2003; Sauro und Lewis 2011). Zudem wurden explorative

und bestätigende Faktorenanalysen durchgeführt, um die Validität und Zuverlässigkeit der Messungen zu bestätigen.

13.4.2 Datensammlung

Mithilfe der aus den Interviews und Online-Befragungen gesammelten Informationen soll die bereits existierende Forschung über interne Crowd Work erweitert werden. Es handelt sich bei den vorliegenden Fallstudien um Zeitpunktbetrachtungen. Neben den mehr als 500 Online-Befragungen wurden insgesamt 45 Interviews mit einer Dauer von 20 bis 60 Minuten persönlich, per Telefon oder Online-Videokonferenz durchgeführt. Um ein möglichst breites Spektrum abzudecken, wurden Mitarbeitende unterschiedlicher Funktion, Position, Alter und Beschäftigungsdauer befragt.

Im ersten Fall bezog sich die rein quantitative Datenerhebung auf die Mitarbeitenden eines Finanzdienstleisters, die interne Crowd Work nutzt, um ihre Unternehmenssoftware durch ihre Mitarbeitenden testen zu lassen. Da die bisherigen Testing-Ansätze nicht die gewünschte und benötigte Reichweite erzielten, verspricht sich das Unternehmen von der internen Crowd Work die Testabdeckung vergrößern zu können und eine möglichst breite Testabdeckung zu erreichen.

Der zweite Fall beschreibt den Einsatz der internen Crowd Work bei einem international agierenden Automobilzulieferer. Das Ziel der Implementierung des Piloten liegt in der Erreichung einer besseren Ausschöpfung des Mitarbeitenden-Potenzials. Die Plattform ermöglicht es den Mitarbeitenden Projekte, Aufgaben und Ideen über die Plattform, ähnlich wie auf einem Marktplatz für andere potenzielle Interessenten sichtbar zu machen, aber auch auszuwählen und zu bearbeiten. Die zu bearbeitenden Projekte oder Aufgaben können sowohl fachlich anspruchsvoll als auch nur eine geringe Komplexität aufweisen, sodass in der Regel zur Bearbeitung keine fachspezifischen Kenntnisse vorhanden sein müssen.

Das dritte Unternehmen ist ein großer Telekommunikationsanbieter. Dieser nutzt interne Crowd Work seit 2012, um eine marktnähere Produktentwicklung zu erreichen und damit das Risiko bei der Produktentwicklung zu reduzieren. Die interne Crowd Work-Plattform soll den Mitarbeitenden ermöglichen das Marktpotenzial neuer Produkte und Services beurteilen. Außerdem sollen über das Tool neue Ideen eingebracht werden können, um am Entwicklungsprozess neuer Produkte und Services teilzuhaben. Zudem können die Teilnehmenden Einfluss auf Produkt- und Preisgestaltung nehmen. Die Verantwortlichen beschreiben die interne Crowd Work als basisdemokratisches Tool, welches zwischen den Mitarbeitenden und dem Gesamtvorstand vermitteln soll.

Der vierte untersuchte Fall betrifft einen internationalen Automobilkonzern (Automobilhersteller (a)), der seit 2016 interne Crowd Work verwendet, um den Wissensaustausch innerhalb des Konzerns zu optimieren. Das Unternehmen hat eine IT-Plattform eingeführt, die dabei helfen soll, regelmäßig auftretende Probleme und Aufgaben zu lösen und die Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns zu verbessern. Den Schwerpunkt hat das

Unternehmen dabei auf die Prozess- und Schnittstellenoptimierung gelegt. Probleme zwischen Importeuren und dem Hauptstandort des Unternehmens sollen so präventiv vermieden werden. In diesem Fall steuert ein übergeordnetes Komitee die interne Crowd Work.

Der fünfte Fall beschreibt einen weiteren global agierenden Automobilhersteller (b), der sich von der Einführung interner Crowd Work mehr Agilität innerhalb des Unternehmens verspricht. Der Schwerpunkt orientiert sich an der Zusammenarbeit in agilen und funktionsübergreifenden Projekten und Aufgaben in komplexen Umgebungen. Insbesondere sollen über interne Crowd Work Projekte und Aufgaben außerhalb des regulären Liniengeschäfts gelöst werden. Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen bearbeiten Schnittstellenproblematiken sowie bereichsübergreifende Themen. Bei dem hier untersuchten Fall handelt es sich um eine sogenannte hybride Crowd, da die interne Crowd durch externe Berater, sowie einen agilen Coach unterstützt wird.

Im sechsten Fall wendet ein global agierender mittelständischer Softwareentwickler im Bereich der Softwareentwicklung interne Crowd Work an, um Geschäftsprozesse zu optimieren. Der Schwerpunkt der Projekte und Aufgaben, die innerhalb der internen Crowd Work bearbeitet werden sollen, liegt auf Programmier-, Test- und Designaufgaben. Die Mitarbeitenden stellen diverse Arbeitspakete über die IT-basierte Plattform ein, die letztendlich von der internen Crowd gelöst werden.

13.4.3 Ergebnisse – Interne Crowd Work als Empowerment-orientierte Arbeitsform

Ergebnisse auf organisationaler Ebene

Grundlegend für die Einführung interner Crowd Work ist aus Sicht der Befragten eine offene Unternehmenskultur und ein offenes Mindset der Beteiligten auf allen Ebenen des Unternehmens. Es bedarf einer Bereitschaft Neues auszuprobieren und Veränderungen offen gegenüber zu stehen. Wichtig an dieser Stelle ist zudem in allen Unternehmensbereichen ein Bewusstsein für die Wichtigkeit und den Nutzen dieser neuen Arbeitsform zu schaffen. Viel Kommunikation und Werbung, auch das Weitertragen von Erfolgsgeschichten sind aus Sicht der Befragten sinnvoll, um die Sichtbarkeit der Arbeitsform zu erhöhen und den Nutzen hervorstellen.

Widerstände der Mitarbeitenden an der neuen Arbeitsform teilzunehmen beziehen sich in vielen Fällen darauf, dass nicht genügend freie Kapazitäten zur Teilnahme vorhanden sind. Durch die Zusatztätigkeit in der internen Crowd Work kommt es bei den Mitarbeitenden zu einer Leistungsverdichtung. Sie kritisieren, dass ihnen Erholungsphasen genommen werden, wenn die Arbeit in der Crowd parallel zu ihrer täglichen Arbeit ist und sie nicht für die Zeit einer Teilnahme entlastet werden.

Auf der organisationalen Ebene fördert interne Crowd Work das Empowerment in mehreren Aspekten. Generell führt die Arbeitsform innerhalb der Unternehmen zu einer hierarchie- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, die zur Folge hat, dass sich das bisherige Arbeitsfeld der Crowd Worker*innen verbreitert. Eine solche funktions- und

bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die durch interne Crowd Work entstehende Aufgabenvielfalt bietet aus Sicht der Befragten die Möglichkeit ihre Kompetenzen auszubauen, weiterzuentwickeln und bisher ungenutzte Potenziale der Mitarbeitenden zu identifizieren und auszuschöpfen. Des Weiteren kann der funktions- und bereichsübergreifende Austausch dazu führen Silodenken abzubauen und eine höhere Transparenz innerhalb von Organisationen zu schaffen.

Bei der Frage für welche Einsatzbereiche und Aufgabentypen interne Crowd Work geeignet ist, zeigen sich die heterogenen Ausgestaltungsmöglichkeiten im Rahmen interner Crowd Work. In den untersuchten Fällen konnten unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten beobachtet werden. Als besonders geeignet sehen die Befragten den Einsatz von interner Crowd Work bei Aufgaben an, bei denen verschiedenste Kompetenzen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen benötigt werden. Die interne Crowd Work ermöglicht es die diversen Potenziale der Mitarbeitenden im Unternehmen zu nutzen und über eine funktions- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit Synergien zu nutzen. Hierzu sollten möglichst alle Unternehmensbereiche die Möglichkeit bekommen an der internen Crowd Work partizipieren zu können.

Unabhängig davon, welche Art von Aufgaben oder Projekten über die interne Crowd Work bearbeitet wird, ist laut den Befragten zudem eine Zerteilung der Aufgaben in kleinere Teilaufgaben notwendig, um die Aufgaben in einem übersichtlichen Rahmen zu halten. Des Weiteren sind klare und präzise Aufgabenformulierung bzw. -definition sowie die Schaffung von Transparenz innerhalb des Arbeitsprozesses der internen Crowd Work notwendig, um eine gute Qualität bei der Aufgabenlösung ermöglichen zu können. Dabei müssen die erarbeiteten Lösungen nicht nur den Qualitätsansprüchen der verschiedenen Interessengruppen innerhalb der internen Crowd entsprechen, sondern ggf. auch weiteren Bereichen des Unternehmens bei denen die Lösungen zur Umsetzung kommen. Eine detaillierte Aufgabenbeschreibung ist darüber hinaus wichtig, um Crowd Worker*innen, nehmen sie freiwillig an der Arbeitsform teil, von Aufgaben oder Projekten zu überzeugen.

Die IT-basierte Arbeitsweise in der internen Crowd Work ermöglicht es Teams zu bilden und zu koordinieren, bei denen die Teilnehmenden räumlich unabhängig voneinander sind, da die Kommunikation, sowie Aufgabenauswahl und Aufgabenbearbeitung über die interne Crowd Work Plattform abläuft.

Die Qualitätsbeurteilung der innerhalb interner Crowd Work erarbeiteten Lösungen basiert in den untersuchten Fällen insbesondere auf dem subjektiven Ermessen der Beteiligten, sowie deren Wissen und Erfahrung. In den untersuchten Fällen sollen durch Gruppendiskussionen oder Abstimmungen isolierte Lösungen vermieden werden. Die IT-Plattform stellt dabei die technischen Voraussetzungen zur Verfügung, dass Mitarbeitende ihre Meinung über neue Ideen oder Entscheidungen teilen und damit Einfluss auf Prozesse bzw. Entscheidungen nehmen können.

Ergebnisse auf individueller Ebene

Über alle untersuchten Fälle hinweg konnte beobachtet werden, dass sich die Individuen in der internen Crowd Work durch die Ergänzung zu ihren alltäglichen Routineaufgaben

ein hohes Maß an Empowerment wahrnehmen. Die Merkmale des Empowerments lassen sich wie beschrieben während des gesamten Arbeitsprozesses der internen Crowd Work identifizieren, von der Teilnahme bis hin zur Lösungsbewertung.

Dabei manifestiert sich das Empowerment u. a. über den Grad der Selbstbestimmung. Den Fallstudien konnte entnommen werden, dass interne Crowd Work den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstbestimmung ermöglicht. Dies geht von der freiwilligen Teilnahme an der internen Crowd Work, über die Auswahl der Aufgaben bis hin zur Selbstorganisation des Arbeitsalltags. Hinsichtlich der Selbstorganisation wird eigenständige Arbeitsplanung, -einteilung, -bearbeitung und Festlegung von Meilensteinen als positiv wahrgenommen. Das eigenständige Einstellen von Aufgaben, die Organisation der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit im Team sowie das Konstruieren von Lösungen über die IT-Plattform ermöglichen es den Mitarbeitenden ihre Arbeitsinhalte und -bedingungen selbst zu gestalten bzw. mitzugestalten. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Bedarf nach einer hohen Selbstorganisationsfähigkeit steigt, da die Mitarbeitenden verschiedene Arbeitssysteme koordinieren müssen, um ihren Arbeitsalltag zu gestalten. Somit müssen die Mitarbeitenden in der Lage sein, ihr Zeit- und Ressourcenmanagement sowohl hinsichtlich der Arbeit in der Crowd als auch hinsichtlich der Erledigung ihrer Routinetätigkeiten anzupassen. Die Befragten sehen in diesem Kontext durchaus auch einen negativen Effekt hinsichtlich des Drucks, der sich aus der Priorisierungsproblematik zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen ergeben kann und wünschen sich Unterstützung durch Führungskräfte bzw. Rahmenbedingungen, die dies berücksichtigen.

Aus der Selbstorganisation der Arbeit innerhalb der internen Crowd Work lassen sich auch Auswirkungen auf die Routinetätigkeiten außerhalb der Crowd identifizieren. Dies geschieht, indem neue Eindrücke von Methoden, Prozessen und Werkzeugen innerhalb der neuen Arbeitsform gewonnen werden und die Mitarbeitenden diese in ihren Routinetätigkeiten anwenden. Mitarbeitende passen, wenn auch in unterschiedlichem Maß, Routinetätigkeiten, die ihre tägliche Arbeit betreffen, den Erfordernissen der internen Crowd Work an oder umgekehrt.

Empowerment zeigt sich innerhalb der internen Crowd Work zudem über die selbstbestimmte Teilnahme und Aufgabenauswahl der Mitarbeitenden. Empowerment ist aus Sicht der Befragten eng mit einer intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden verbunden. Innerhalb der internen Crowd Work wird von den Mitarbeitenden des Unternehmens erwartet, dass sie ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen einschätzen und sich basierend darauf, bei den für sie geeignet erscheinenden Projekten einbringen. Eine selbstbestimmte Teilnahme und Auswahl von Aufgaben kann aus Sicht der Befragten dazu führen, dass die Lösung von Teilaufgaben schneller erfolgt. Aus den Aussagen der Befragten lässt sich schlussfolgern, dass das Engagement der Mitarbeitenden der internen Crowd höher ist, wenn diese an der Entscheidung hinsichtlich der Teilnahme an sich und der Auswahl der Aufgaben beteiligt werden.

Einhergehend mit einer empowernten Arbeitsweise in der internen Crowd, ist eine Anpassung des Führungsstils notwendig. Für die Teilnehmenden in den Fallstudien stehen bei Empowerment-orientierter Führung vor allem ausführungsorientiertes Coachen,

Kontrollabgabe, mehr Eigenverantwortung und ein größerer Freiraum der Mitarbeitenden für eigenständiges Handeln und Denken im Vordergrund. Die Mitarbeitenden erwarten zwar auf der einen Seite Freiraum, auf der anderen Seite möchten sie jedoch auf dem Weg hin zum eigenen Empowerment unterstützt werden. Auch sollten die Führungskräfte klare Rahmenbedingungen für die Arbeit in der internen Crowd Work aus ihrer Sicht geben, in denen sich die Mitarbeitenden frei bewegen können. Die Änderung der Führungskultur ist aus Sicht der Befragten kein Selbstläufer, da es sich um einen kontinuierlichen Lernprozess handelt. Daher sollte Empowerment in die Führungskräfteentwicklung und Führungskultur miteingebunden werden. Auch bei Führungskräften steigt im Umgang mit neuen Formen der Arbeitsorganisationen der Bedarf nach Empowerment, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können. Abb. 13.2 zeigt im Überblick der identifizierten Stellschrauben des Empowerments in interner Crowd Work.



Abb. 13.2 Überblick über identifizierte Stellschrauben des Empowerments in interner Crowd Work

13.5 Fazit und zukünftiger Forschungsbedarf

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei interner Crowd Work um eine digitale Arbeitsform handelt, die Mitarbeitende mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen fokussiert. Wie die Ausführungen gezeigt haben verändert sich die Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsform grundlegend. Mitarbeitende sind gefordert in vielen Bereichen selbstständig zu agieren und sich selbstständig zu organisieren. Ein Wandel in der Arbeitsweise der Mitarbeitenden bedarf dabei zudem einer Anpassung organisationaler Strukturen womit sich in Konsequenz dessen eine veränderte Wahrnehmung der Arbeit der Mitarbeitenden auf individueller Ebene ergibt. Auf organisationaler Ebene wird hierbei eine neue Organisationskultur einhergehend mit neuen Führungsstrukturen benötigt. Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Notwendigkeit von klaren Aufgaben- und Projektbeschreibungen sodass die Potenziale der internen Crowd auf individueller Ebene, die unter anderem in einer selbstbestimmten Aufgabenauswahl und -bearbeitung sowie der persönlichen Weiterentwicklung abseits der Routinetätigkeiten bestehen.

Neben der bestmöglichen Ausschöpfung der Potenziale interner Crowd Work ist es im Rahmen zukünftiger Forschungsvorhaben notwendig gute und faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu ermöglichen und zu gewährleisten. Geeignete Anreiz- und Vergütungsmechanismen, sowie effektive Kooperationsstrukturen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen sind an dieser Stelle von Bedeutung. In die zukünftige Diskussion sollten in diesem Zusammenhang sowohl betriebliche Akteure (Mitarbeitende, Unternehmen, Arbeitnehmervertretung) als auch politische Entscheidungsträger (z. B. Politiker und Gewerkschaften) einbezogen werden (vom Brocke et al. 2018).

Weiterhin gilt es zu überlegen, wie die gewonnen Erkenntnisse sowie Empowerment auch in weiteren innovativen Arbeitsformen umgesetzt werden können, um Agilität, Flexibilität, Innovativität sowie Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Schaffung effizienter Zusammenarbeitsstrukturen sowie ein von den Führungskräften vorgelebter Wandel, der eine über die reine Anwendung neuer Arbeitsformen hinausgehende Etablierung eines agilen Mindsets ermöglicht, kann dabei als erfolgskritisch angesehen werden (Peters et al. 2019).

Literatur

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Benbya, H., & van Alstyne, M. (2011). How to find answers within your company. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 66–77.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Blohm, I., Leimeister, J. M., & Zogaj, S. (2014). Crowdsourcing und Crowd Work – ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisation? In W. Brenner & T. Hess (Hrsg.), *Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis* (S. 51–64). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: Norton.
- Buber, R., & Holzmüller, H. H. (Hrsg.). (2007). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden: Gabler.
- Byrén, E. (2013). *Internal crowdsourcing for innovation development: How multi-national companies can obtain the advantages of crowdsourcing utilising internal resources*. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/181969/181969.pdf>. Zugriffen am 08.03.2019.
- Conger, J. A., & Kanugo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Deng, X. N., & Joshi, K. D. (2016). Why individuals participate in micro-task crowdsourcing work environment: Revealing crowdworkers' perceptions. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(10), 648–673.
- Deng, X. N., Joshi, K. D., & Galliers, R. D. (2016). The duality of empowerment and marginalization in microtask crowdsourcing crowdsourcing: Giving voice to the less powerful through value sensitive design. *MIS Quarterly*, 40(2), 279–302.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Durward, D., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2016). Crowd work. *Business & Information Systems Engineering*, 58(4), 281–286.
- Durward, D., Blohm, I., Peters, C., & Simmert, B. (2019a). Internal crowd work as a source of empowerment: An empirical analysis of the perception of employees in a crowdtesting project. In *Siegen: 14th international conference on Wirtschaftsinformatik*.
- Durward, D., Simmert, B., Peters, C., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2019b). How to empower the workforce: Analyzing internal crowd work as a neo-socio-technical system. In *Proceedings of the 52nd Hawaii international conference on system sciences* (S. 4523–4532).
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Elerud-Tryde, A., & Hooge, S. (2014). Beyond the generation of ideas: Virtual idea campaigns to spur creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 290–302.
- Elmes, M. B., Strong, D. M., & Volkoff, O. (2005). Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. *Information and Organization*, 15(1), 1–37.
- Erickson, L.B., Petrick, I., & Trauth, E.M. (2012). Hanging with the right crowd: Matching crowdsourcing need to crowd characteristics. In *AMCIS 2012 proceedings, 9.08–12.08* (S. 1–9). Seattle, Washington, DC.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for diagnosis of jobs and the evaluation of the job redesign projects*. New Haven.

- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hammon, L., & Hippner, H. (2012). Crowdsourcing. *Business & Information Systems Engineering*, 4(3), 163–166.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Leimeister, J. M. (2012). Crowdsourcing: Crowdfunding, crowdvoting, crowdcreation. *Zeitschrift für Controlling und Management (ZFCM)*, 56(6), 388–392.
- Leimeister, J. M., & Zogaj, S. (2013). *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing*. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_287.pdf. Zugegriffen am 07.03.2019.
- Leimeister, J. M., Zogaj, S., Durward, D., & Blohm, I. (2015). Arbeit und IT: Crowdsourcing und Crowdwork als neue Arbeits- und Beschäftigungsformen. Siegen, 66–79. Zugegriffen am 07.03.2019.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. s.l.: Beltz Verlagsgruppe.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180.
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143–153.
- Peters, C., Simmert, B., Eilers, K., & Leimeister, J. M. (2019). *Future organization report 2019*. Frankfurt: St. Gallen.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Prpić, J., Shukla, P. P., Kietzmann, J. H., & McCarthy, I. P. (2015). How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing. *Business Horizons*, 58(1), 77–85.
- Reichwald, R., Höfer, C., & Weichselbaumer, J. (1996). *Erfolg von Reorganisationsprozessen: Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reichwald, R., Möslin, K., & Engelberger, H. (1998). Telekooperation im Innovationstest: Strategieorientierte Evaluation von Pilotprojekten. *Wirtschaftsinformatik*, 40(3), 214–222.
- Sauro, J., & Lewis, J. R. (2011). When designing usability questionnaires, does it hurt to be positive? In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (S. 2215–2224). New York: ACM.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Simmert, B., Eilers, K., & Leimeister, J. M. (2019). Interne Crowd Work an der Schnittstelle sozialer und technischer Elemente der digitalen Arbeitsorganisation. In W. Schröter (Hrsg.), *Der mitbestimmte Algorithmus – Gestaltungskompetenz für den Wandel der Arbeit* (S. 155–166). Mössingen/Talheim: Talheimer.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *Handbook of organizational behavior* (S. 54–72). Thousand Oaks: Sage.
- Tapscott, D., Williams, A. D., & Herman, D. (2007). Government 2.0: Government and governance for the twenty-first century. *New paradigm – Big idea white paper* (S. 1–23).

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Villarroel, J. A., & Reis, F. (2010). *Intra-Corporate Crowdsourcing (ICC): Leveraging upon rank and site marginality for innovation. Proceedings of crowd conference 2010: The world's first conference on the future of distributed work*. San Francisco. https://www.researchgate.net/profile/Juan_Andrei_Villarroel/publication/228458949_IntraCorporate_Crowdsourcing_ICC_Leveraging_Upon_Rank_and_Site_Marginality_for_Innovation/links/0a85e538454d855c1b000000.pdf. Zugegriffen am 12.03.2019.
- vom Brocke, J., Maaß, W., Buxmann, P., Maedche, A., Leimeister, J. M., & Pecht, G. (2018). Future work and enterprise systems. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 357–366.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zuchowski, O., Posegga, O., Schlagwein, D., & Fischbach, K. (2016). Internal crowdsourcing: Conceptual framework, structured review, and research agenda. *Journal of Information Technology*, 31(2), 166–184.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

