Technical Reports 9

ITeG
Wissenschaftliches Zentrum für Informationstechnik-Gestaltung



Handlungsbroschüre

Interne Crowd Work als agile Form der Arbeitsorganisation

Handlungsempfehlungen zum Empowerment-orientierten Einsatz

Empowerment in der digitalen Arbeitswelt

Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
Europäische Union
Zusammen. Zukunft. Gestalten.
BETREUT VOM PTKA Projektträger Karlsruhe Karlsruher Institut für Technologie
kassel university press

www.eda-projekt.de

ITeG Technical Reports

Band 9

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



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

Handlungsbroschüre

Interne Crowd Work als agile Form der Arbeitsorganisation

Handlungsempfehlungen zum Empowerment-orientierten Einsatz

Benedikt Simmert, Marie-Therese Reinhard, Karen Eilers, Christoph Peters, Jan Marco Leimeister

kassel university press

Impressum:

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

Gestaltung, Koordination & Redaktion:

Benedikt Simmert

Projekt:

Diese Broschüre ist im Rahmen des BMBF-Projektes „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt – Nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln (EdA)“ entstanden. Sie basiert auf den bisherigen Forschungsergebnissen des Teilvorhabens „Ansätze des Empowerments für die Crowd entwickeln“ und auf den Ergebnissen der zweiten Projekt-Transferkonferenz, die am 26. September 2019 in Kassel stattfand. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert (Förderkennzeichen 02L15A051) und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Laufzeit des Projektes ist vom 01.01.2017-30.4.2020. Die Verbundkoordination erfolgt durch das ISF München.

Projektverbundpartner:

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

UNIKASSEL VERSITÄT

andrena OBJECTS
Experts in agile software engineering

Audi

IG Metall

Projekthomepage:

www.eda-projekt.de

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

ISBN: 978-3-7376-5100-4
DOI: http://dx.medra.org/10.19211/KUP9783737651004
URN: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0002-451006

© 2020, kassel university press GmbH, Kassel
www.uni-kassel.de/upress

Vorwort

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

Ein am ITeG und dem Fachgebiet Wirtschaftsinformatik angesiedeltes aktuelles Projekt ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Projekt „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt – Nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln (EdA)“. Die Universität Kassel verantwortet dabei das Teilprojekt „Ansätze des Empowerments für die Crowd entwickeln“. Diese Handlungsbroschüre enthält Empfehlungen, die im Rahmen dieses Verbundprojektes innerhalb des Teilprojektes der Universität Kassel entstanden sind. Sie richtet sich insbesondere an den Personenkreis, der im Unternehmen mit der Einführung, Implementierung und dem nachhaltigen Betrieb von interner Crowd Work betraut ist und somit wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung dieser neuen Form der Arbeitsorganisation ausüben.

Die Erkenntnisse, aus denen die Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden, resultieren unter anderem aus sechs Fallstudien, die im Zeitraum von September 2017 bis August 2019 in etablierten Unternehmen durchgeführt wurden. Methodisch wurden innerhalb der sechs Fallstudien sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungen durchgeführt. Insgesamt konnten so 45 Interviews mit Mitarbeiter/-innen, Projektleiter/-innen, Führungskräften, Projektmanagern/-innen und Administrator/-innen sowie dem Betriebsrat und über 500 Online-Befragungen mit vorrangig Mitarbeiter/-innen durchgeführt werden. Die untersuchten Fälle zeichnen sich außerdem durch ihre inhaltlich diversen Ausprägungsformen interner Crowd Work aus. So reicht die Spannweite von internem Crowdtesting über interne Crowd Ideation bis hin zu interner Crowd Work, bei der Aufgaben und Projekte über die interne Crowd Work Plattform abgewickelt werden.

Zusammenfassend zeigen die Fallstudien das Potenzial dieser agilen Form der Arbeitsorganisation und machen darüber hinaus deutlich wie anspruchsvoll die Initiierung, Implementierung und der nachhaltige Betrieb von interner Crowd Work ist. So stellt interne Crowd Work eine agile Form der Arbeitsorganisation dar, die auf ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstbestimmung setzt. Dabei stehen die Mitarbeiter/-innen mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen im Mittelpunkt. Dem Empowerment der Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte und der gesamten Organisation kommt dabei eine außerordentlich wichtige Rolle zu. Nur wenn die Mitarbeiter/-innen von Beginn an ins Boot geholt werden und auch die Führungskräfte für ihre veränderten Führungsrollen und -aufgaben empowert werden, kann interne Crowd Work

gelingen und eine effektive crossfunktionale Zusammenarbeit sowie das kollektive Wissen, das implizit im Unternehmen steckt, effizient nutzen.

Eine anregende und informative Lektüre wünschen Ihnen

Benedikt Simmert, Marie-Therese Reinhard, Karen Eilers, Christoph Peters und Jan Marco Leimeister

Kassel, im April 2020

Inhalt

Vorwort vii
1 Einführung 2
2 Empfehlungen zur Initiierung von interner Crowd Work 6
2.1 Welche Arten von Aufgaben können bearbeitet werden? 6
2.2 Wie kann die Unternehmenskultur aussehen? 6
2.3 Wie kann die Einführung begleitet werden? 7
3 Empfehlungen zur Konzeption einer internen Crowd Work 9
3.1 Welche technischen Aspekte können berücksichtigt werden? 9
3.1.1 Welche Art von Plattform kann verwendet werden? 9
3.1.2 Was gilt es bei der internen Crowd Work Plattform zu beachten? 10
3.2 Was kann hinsichtlich der Akteure/-innen beachtet werden? 10
3.2.1 Wie können Mitarbeiter/-innen mit einbezogen werden? 10
3.2.2 Wie kann das Empowerment in der internen Crowd Work gefördert werden? 11
3.2.3 Wie kann die Führungskultur des Unternehmens an die neue Arbeitsform angepasst werden? 12
3.3 Welche strukturellen Rahmenbedingungen werden benötigt? 13
3.3.1 Wird ein Schnittstellenmanagement benötigt? 13
3.3.2 Wie können Ressourcenkonflikte vermieden werden? 14
3.3.3 Inwiefern werden zusätzliche Führungsrollen in der internen Crowd Work benötigt? 15
3.3.4 Inwiefern werden Anpassungen der Arbeitskontingente notwendig? 15
3.3.5 Welche Auswirkungen hat die Diversität der internen Crowd? 16
3.3.6 Wie können Aufgaben in der internen Crowd Work definiert werden? 17
3.3.7 Wie können Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden? 19
3.3.8 Wie kann die Leistung der Mitarbeiter/-innen beurteilt werden? 19
4 Empfehlungen zur nachhaltigen Umsetzung von interner Crowd Work 21
4.1 Wie können Mitarbeiter/-innen informiert werden? 21
4.2 Welche Art von Anreizen können geschaffen werden? 22
5 Eine gelungene Projekt-Transferkonferenz: „Mitarbeitende empowern in der agilen Arbeitsorganisation“ 24
Literaturverzeichnis 28

1 Einführung

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von ständigen Veränderungen der Technologie, mehr Risiken und instabilen Nutzeranforderungen (Ravichandran 2018). Infolgedessen müssen sich die Unternehmen mit einem höheren Grad an Komplexität auseinandersetzen und diese Herausforderungen angehen, um die Rentabilität des Unternehmens zu gewährleisten (Tallon et al. 2019; Sharifi und Zhang 2001).

Die Unternehmen bewegen sich entsprechend in einer VUCA-Umwelt, die durch Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) geprägt ist (Lawrence 2013). Volatilität bezieht sich dabei auf die Intensität, mit der Veränderungen einhergehen. Unsicherheit befasst sich mit der schwieriger werdenden Einordnung von Ereignissen, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie Konsequenzen. Komplexität bezieht sich im Rahmen einer VUCA-Betrachtung auf die Vielzahl zusammenhängender Informationen, Prozesse und Entscheidungen. Damit einhergehend bezieht sich die Mehrdeutigkeit der Unternehmenswelt auf die eingeschränkte Klarheit von Konsequenzen, Bedeutungen und Ursachen von Ereignissen (Lawrence 2013).

Viele Unternehmen versuchen diesen Herausforderungen mit der Forcierung der eigenen Anpassungsfähigkeit entgegenzutreten. Das Ziel besteht dabei in der Steigerung der Agilität des Unternehmens. Agilität wird in diesem Kontext als bereichsübergreifende Fähigkeit eines Unternehmens angesehen, die es ermöglicht schnell und flexibel die Veränderungen und Anforderungen der Unternehmensumwelt wahrzunehmen und sich diesen anzupassen (Ganguly et al. 2009).

Für eine solche Anpassung bzw. Neuausrichtung greifen Unternehmen häufig auf agile Formen der Arbeitsorganisation zurück. Diese agilen Formen der Arbeitsorganisation verändern bisherige Vorgehensweisen und Prozesse teils radikal. Da sie eine Abkehr von bekannten und traditionellen Vorgehensweisen der Arbeitsorganisation darstellen und somit für einen Umbruch, in der Art und Weise wie Arbeit im Unternehmen organisiert wird, sorgen (Peters et al. 2019).

Trotz des zunehmenden Interesses an Agilität in Wissenschaft und Praxis haben jedoch insbesondere etablierte Unternehmen mit der Initiierung und Umsetzung von Agilität auf der Ebene der Organisationen und über spezifische Bereiche der Organisationen hinaus zu kämpfen. Insbesondere die konkrete Umsetzung agiler Formen der Arbeitsorganisation stellt eine große Herausforderung in der Praxis dar (Gerster et al. 2020).

Eine klar definierte, neue Form der Arbeitsorganisation, welche die angesprochenen Herausforderungen adressiert, die Agilität der Unternehmen fördert und die Vorteile der digitalen Zusammenarbeit über IT-Plattformen nutzt, ist interne Crowd Work.

Die Arbeitsform der internen Crowd Work ist eine spezielle Ausprägung von Crowd Work. Hierbei handelt es sich um eine digitale Erwerbstätigkeit, die sich das Prinzip des Crowdsourcing zu Nutzen macht. Eine undefinierte Masse von Menschen bearbeitet im Rahmen von Crowd Work finanziell vergütet Aufgaben, die über einen offenen Aufruf auf IT-basierten Plattformen vergeben werden (Durward et al. 2016). Sind die Crowd Worker/-innen bereits im Unternehmen beschäftigt und bearbeiten Aufgaben und Projekte über eine solche interne IT-basierte Plattform für das eigene Unternehmen bzw. sammeln für dieses Unternehmen Ideen, spricht man von interner Crowd Work (Durward et al. 2016).

Basierend auf Durward et al. (2016) lässt sich interne Crowd Work anhand von vier Eigenschaften charakterisieren:

1. In Folge eines *offenen Aufrufes* an die Mitarbeiter/-innen zur Teilnahme werden digitale Güter erstellt.
2. Ein *Selbstselektionsprozess* findet statt, indem die Mitarbeiter/-innen freiwillig über ihre Teilnahme an einer Aufgabe entscheiden.
3. Der größte Teil der Wertschöpfung erfolgt zu großen Teilen über eine *IT-basierte Plattform*.
4. Die Mitarbeiter/-innen (interne Crowd Worker/-innen) sind durch einen *Arbeitsvertrag* an das Unternehmen (Crowdsourcer/-in) gebunden.

Durch interne Crowd Work eröffnet sich für ein Unternehmen das Potential, sowohl die Intelligenz als auch Fähigkeiten und Erfahrungen der Masse an heterogenen Menschen innerhalb einer Organisation besser ausschöpfen zu können (Hammon und Hippner 2012; Blohm et al. 2014). Dies birgt für Unternehmen insofern einen Mehrwert, da Gruppen mit heterogenen Mitgliedern eine größere Fähigkeit besitzen, hilfreiche Lösungsansätze zu entwickeln als einzelne Personen (Surowiecki und Beckmann 2007).

Interne Crowd Work ermöglicht es Mitarbeitern/-innen, aus unterschiedlichsten Hierarchie- und Funktionsebenen einer Organisation (Villarroel 2010), an zusätzlichen bzw. ergänzenden Aufgaben neben ihren täglichen Aufgaben zu arbeiten (Zuchowski et al. 2016). Durch eine solche übergreifende Zusammenarbeit können Wissen und Informationen diverser Organisationseinheiten oder Betriebsstätten im In- und Ausland genutzt und zusammengeführt werden (Benbya und van Alstyne 2011). In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass die Mitarbeiter/-innen des Unternehmens über deutlich mehr Expertise bzgl. des Marktes und der Kunden verfügen als von der Managementebene angenommen. Dieses Wissenspotential wiederum, kann als essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesehen werden (Prpić et al. 2015; Hammon und Hippner 2012).

Darüber hinaus verwenden Unternehmen interne Crowd Work, um eine Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit zu erreichen indem sich Mitarbeiter/-innen 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 Problemlösungsansätzen und innovativen Ideen über die interne Crowd, können sich außerdem positiv auf die gesamte Unternehmenskultur auswirken (Byrén 2013). Zudem kann vom Einsatz einer Crowd Work basierten Arbeitsform die Effizienz und Transparenz innerhalb des Unternehmens profitieren (Bertot et al. 2010; Tapscott et al. 2007; Leimeister und Zogaj 2013). Interne Crowd Work kann bei den Mitarbeitern/-innen zu mehr Selbstbestimmung sowie einem gesteigerten Empowerment führen und damit einhergehend eine höhere Flexibilität hervorrufen. Dies begründen Leimeister und Zogaj (2013) damit, dass Mitarbeiter/-innen selbstbestimmt entscheiden können, wann sie welche Aufgabe wie bearbeiten.

Wie anhand der obigen Ausführungen deutlich wird stellen agile Formen der Arbeitsorganisation (wie interne Crowd Work) die Mitarbeiter/-innen mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen zur effektiven und kreativen Arbeitsausführung in den Mittelpunkt. Entsprechend groß sind die Auswirkungen mit denen Mitarbeiter/-innen konfrontiert sind.

Um agil, flexibel, innovativ und wettbewerbsfähig zu sein, stellt ein systematisches Empowerment der Beschäftigten in agilen Arbeitsformen wie interner Crowd Work einen zentralen Erfolgsfaktor dar (vom Brocke et al. 2018). Empowerment kann in diesem Zusammenhang als Befähigung der Mitarbeiter/-innen verstanden werden, die eine effektive und effiziente Erreichung organisationaler Ziele ermöglicht (Elmes et al. 2005).

Im Laufe der Forschungsjahre haben sich zwei Konzeptualisierungen von Empowerment heraus gebildet: das strukturelle sowie das psychologische Empowerment (Spreitzer 1995; Menon 2001). Hierbei wird das strukturelle Empowerment häufig als einflussnehmend auf das psychologischen Empowerments betrachtet (Seibert et al. 2011). Das strukturelle Empowerment bezieht sich 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; Maynard et al. 2012; Thomas und Velthouse 1990).

Das psychologische Empowerment wird von (Thomas und Velthouse 1990) als kognitive Einstellung von Mitarbeiter/-innen hinsichtlich der eigenen Arbeit definiert. Psychologisches Empowerment umfasst, inwieweit die Mitarbeiter/-innen ihre Arbeit als bedeutend empfinden und ob sie sich kompetent genug zur Erfüllung der eigenen Tätigkeit sehen. Des Weiteren umfasst es auch die Wahrnehmung der Mitarbeiter/-innen eine Wahl zu haben, welches Arbeitsverhalten sie zeigen, sowie das eigene Arbeitsverhalten regulieren zu können und Einfluss auf strategische, administrative oder operative Ergebnisse nehmen zu können (Spreitzer 1995).

Da es in der Umsetzung und Implementierung von interner Crowd Work häufig handlungsleitenden Empfehlungen und Vorgehensweisen fehlt, wird das Konzept des Empowerments genutzt um Handlungsempfehlungen und Richtlinien für eine Empowerment-orientierte interne Crowd Work zu schaffen, die das volle Potenzial der Arbeitsform sowohl organisatorisch als auch aus Sicht der Mitarbeiter/-innen einbeziehen (vom Brocke et al. 2018).

Das Konzept des Empowerments ermöglicht systematische Strukturen und Vorgehensweisen, die Unternehmen als auch Mitarbeiter/-innen gleichermaßen adressieren. So erfordert eine erfolgreich umgesetzte interne Crowd Work zum einen empowerte Mitarbeiter/-innen. Zum anderen zeigt sich, dass interne Crowd Work mit Hilfe von systematischen Strukturen und Rahmenbedingungen das Empowerment der Mitarbeiter/-innen gleichwohl fördern kann (Simmert et al. 2020).

Im Folgenden werden die Empfehlungen der besseren Übersichtlichkeit halber in drei Teilen dargestellt: Im ersten Abschnitt erfolgen Empfehlungen, die sich auf die Initiierung und Einführung von interner Crowd Work beziehen. Im zweiten Abschnitt werden Empfehlungen zur Konzeption von interner Crowd Work gegeben. Die Empfehlungen sind in drei Bereiche aufgeteilt, Empfehlungen hinsichtlich technischer Aspekte, der Akteur/-innen und strukturellen Rahmenbedingungen in der internen Crowd Work. Der dritte Abschnitt enthält Empfehlungen zur nachhaltigen Umsetzung interner Crowd Work.

Diese Empfehlungen basieren auf Erkenntnissen, die im Rahmen eines umfassenden Literaturreviews sowie mit Hilfe von sechs Fallstudien mit etablierten Unternehmen erhoben werden konnten. Die untersuchten Fälle weisen ein breites Spektrum an Umsetzungsformen interner Crowd Work auf und wurden mit unterschiedlichen Untersuchungsmethoden untersucht. Der erste Fall bezieht sich auf einen Finanzdienstleisters, der interne Crowd Work nutzt, um seine Unternehmenssoftware durch die

eigenen Mitarbeiter/-innen testen zu lassen. Der zweite Fall beschreibt den Einsatz bei einem international agierenden Industriekonzern, bei dem Mitarbeiter/-innen Projekte, Aufgaben und Ideen über die interne Crowd Work Plattform für andere Mitarbeiter/-innen einstellen und/ oder selbst bearbeiten können. Das dritte Unternehmen ist ein großer Telekommunikationskonzern, der interne Crowd Work zur marktnahen Produktentwicklung nutzt, indem Mitarbeiter/-innen dazu beitragen, das Marktpotential neuer Produkte und Services einschätzen sowie innovative Ideen einbringen und begutachten können. Der in Fall vier untersuchte Automobilkonzern verwendet interne Crowd Work zur Förderung und Vereinfachung des Knowhow-Transfers in der internationalen Zusammenarbeit auf Basis von Prozess- und Schnittstellenoptimierungen. Der fünfte Fall handelt von einem weiteren global agierenden Automobilkonzern, der sich von der Einführung von interner Crowd Work mehr Agilität innerhalb des Unternehmens durch die Zusammenarbeit in agilen und funktionsübergreifenden Projekten sowie Aufgaben in komplexen Umgebungen abseits der Linienstrukturen verspricht. Beim sechsten Fall handelt es sich um einen weltweit agierenden Informationsdienstleister der Automobilindustrie im Bereich der Marktanalyse. Hier wird interne Crowd Work zur Optimierung und Qualitätssicherung in der Softwareentwicklung eingesetzt. Der Schwerpunkt der Projekte und Aufgaben liegt dabei auf Programmier-, Test- und Designaufgaben.

Insgesamt konnten über die sechs untersuchten Fälle hinweg 45 Interviews mit Mitarbeitern/-innen, Projektleitern/-innen, Führungskräften, Projektmanagern/-innen und Administratoren/-innen sowie dem Betriebsrat und über 500 Online-Befragungen mit vorrangig Mitarbeitern/-innen durchgeführt werden. Die erarbeiteten Empfehlungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellen diejenigen Empfehlungen dar, die aus den Erkenntnissen im Rahmen des Teilprojektes der Universität Kassel als am relevantesten anzusehen sind.

Wir möchten bei dieser Gelegenheit allen Beteiligten – Interview-Partner/-innen, Projekt-Partner/-innen, Befragungs-Teilnehmer/-innen, u.v.m. – unseren herzlichen Dank aussprechen. Ohne deren Kooperation im Rahmen des Teilprojektes „Ansätze des Empowerments für die Crowd entwickeln“ der Universität Kassel wäre die Ableitung und Erarbeitung dieser Empfehlungen für die Einführung, Implementierung und Umsetzung interner Crowd Work so nicht möglich gewesen.

2 Empfehlungen zur Initiierung von interner Crowd Work

2.1 Welche Arten von Aufgaben können bearbeitet werden?

Das potenzielle Aufgabenspektrum von interner Crowd Work ist sehr breit gefächert. Aufgaben unterschiedlichster Art können im Rahmen der Arbeitsform bearbeitet werden. Auf Basis der Untersuchungen wird empfohlen, Aufgaben durch die interne Crowd bearbeiten zu lassen, für deren Lösung es hilfreich ist, verschiedenste Kompetenzen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzuführen und für die eine crossfunktionale Teamzusammensetzung vorteilhaft erscheint. Dies impliziert, dass die Aufgaben mit den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Potentialen einhergehen können. Spiegeln sich die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen stark in der internen Crowd Work ausgeschriebenen Aufgaben wider, kann davon ausgegangen werden, dass deren intrinsische Motivation angesprochen wird. Ein Aspekt der sich sowohl auf die Qualität der Aufgabenbearbeitung und die Arbeitszufriedenheit als auch das effiziente und effektive Erreichen von Unternehmenszielen positiv auswirken dürfte.



Tipp: Sie können in Ihrem Unternehmen Aufgaben identifizieren, für deren Lösung es hilfreich ist, verschiedenste Kompetenzen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzuführen und für die eine crossfunktionale Teamzusammensetzung vorteilhaft erscheint.

Sie können interne Crowd Work sowohl bei komplexen als auch weniger komplexen Aufgaben einsetzen. Insbesondere kann interne Crowd Work genutzt werden bei:

- komplexen Aufgaben, bei welchen das kollektive Zusammenwirken mehrerer Unternehmensbereiche Beachtung finden muss, wie
  - Schnittstellenaufgaben (z.B. innovative Produktentwicklung, bereichsübergreifende Projekte, Schnittstellenoptimierung)
  - Prozessoptimierungen
- weniger komplexen Aufgaben, bei welchen die individuelle Perspektive einzelner Mitarbeiter/-innen aus mehreren Unternehmensbereichen Beachtung finden muss, wie
  - Ideenbörsen,
  - Marktforschungsaufgaben (z.B. Umfragen, Bewertung des Marktpotentials eines Produktes aus Kundenperspektive)
  - Testing-Aufgaben (Testen einer Software/eines Produkts nach festgelegten Kriterien)

2.2 Wie kann die Unternehmenskultur aussehen?

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Unternehmenskultur für die Einführung von interner Crowd Work ‚bereit sein' sollte. Nach (Zuchowski et al. 2016) wäre dies nicht der Fall, wenn Unternehmen bislang eher hierarchische Organisationsstrukturen, mit einer stringenten Einhaltung formaler Rollen, bürokratischer Kontrolle etc. verfolgt haben. Aspekte, die der internen Crowd Work konträr gegenüberstehen (Zuchowski et al. 2016) und damit eine Einführung von interner Crowd Work erschweren dürften.

Den Untersuchungen konnte entnommen werden, dass interne Crowd Work eine offene und transparente Unternehmenskultur erfordert, da es sich um eine Arbeitsform handelt, die ihren Nutzen daraus zieht, dass das Wissen und die Leistungsfähigkeit Vieler gebündelt wird. Es wird daher zunächst grundsätzlich empfohlen, die Werte Offenheit und Transparenz in der Unternehmenskultur zu verankern und innerhalb der Organisation zu leben. In Bezug auf Offenheit wurde in den Interviews häufig auf die Notwendigkeit eines entsprechenden Mindset der Unternehmensangehörigen verwiesen, welches insbesondere durch Toleranz und Kommunikation innerhalb der Organisation geprägt sein kann. Offenheit schließt dabei auch Offenheit gegenüber der Diversität der Mitarbeiter/-innen, die sich hinsichtlich unterschiedlicher Sprachen, Kulturen, Arbeitsformen und Gewohnheiten ergibt, ein. Dies sind Aspekte, die mit der Einführung von interner Crowd Work dazu beitragen können, dass sich ein Unternehmen im volatilen Umfeld permanent weiterentwickeln kann. Es kann ausgehend von der Unternehmensleitung bereits vor Einführung der neuen Arbeitsform ein Rahmen geschaffen werden, der die notwendige Offenheit in allen Organisationsebenen, vom Management über die mittlere Führungsebene bis hin zu den Mitarbeiter/-innen, unterstützt.



Tipp: Als ersten Schritt im Hinblick auf einen notwendigen Wandel der Unternehmenskultur, können Sie in Ihrem Unternehmen die für Agilität und interne Crowd Work wichtigen Werte Flexibilität, Empowerment, Transparenz sowie Diversität in ein idealerweise vorhandenes Leitbild aufnehmen (Babnik et al. 2014). Dieses Leitbild können Sie an exponierter Stelle veröffentlichen und die Werte bei Unternehmensveranstaltungen regelmäßig publik machen.

2.3 Wie kann die Einführung begleitet werden?

Aus Empowerment-Gesichtspunkten wird es generell als wichtig angesehen, bei der Vorbereitung, Gestaltung und Umsetzung von interner Crowd Work die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter/-innen zu berücksichtigen und diese in die Ausgestaltung der internen Crowd Work sowie insbesondere der Plattform einzubinden. Dies kann zum einen im Rahmen eines Projektteams erfolgen, aber auch durch überzeugte frühe Anwender/-innen. Durch die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen bei der Gestaltung der Arbeitsform können zwei Dinge erreicht werden. Zum einen kann der eigene Arbeitskontext strategisch, administrativ und operativ beeinflusst werden, was sich auf das Empowerment positiv auswirken dürfte (Ashforth 1989), zum anderen kann eine Plattform entstehen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen angepasst ist. Beide Aspekte dürften wiederum positive Wechselwirkungen in Richtung Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter/-innen sowie der Effektivität der Aufgabenerfüllung haben.

Um die Einbindung der Mitarbeiter/-innen von Beginn an zu gewährleisten und die interne Crowd Work den Unternehmensbedarfen entsprechend auszugestalten, erscheint eine frühzeitige Bildung eines Projektteams mit den für die Einführung relevanten Stakeholdern sinnvoll. Zur Vervollständigung des Projektteams können Early Adopter, also Personen, die affin für innovative Produkte bzw. Arbeitsweisen sind, für die Arbeitsform der internen Crowd Work innerhalb des Unternehmens von Führungskräften identifiziert und in das Projektteam inkludiert werden. Neben der Mitarbeit im Team können die Early Adopter später bei der Umsetzung der internen Crowd Work als Multiplikatoren fungieren und damit eine wichtige Rolle bei der Erreichung einer kritischen Masse spielen.

Die Einbindung der Arbeitnehmervertreter bei der Gestaltung der Plattform ist insofern wichtig, da die Arbeitnehmervertretung eines Unternehmens bei der Einführung von Gruppenarbeit, unter die

interne Crowd Work gefasst werden kann, und eines IT-Tools über ein Mitbestimmungsrecht verfügt. Ein derartiges Mitbestimmungsrecht bedingt die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung bei allen Maßnahmen rund um die Einführung und Umsetzung der internen Crowd Work und des IT-Tools (Betriebsverfassungsgesetz 1972). Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung und ein kooperatives Miteinander kann zur Steigerung der Akzeptanz von interner Crowd Work bei der Belegschaft beitragen. Nicht nur bzgl. der Einführung der IT-basierten Plattform, auch bzgl. der durch interne Crowd Work möglicherweise entstehenden Mehrarbeit oder zusätzlicher Entlohnungs- oder Anreizsysteme verfügt die Arbeitnehmervertretung über Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz 1972).



Tipp: Sie können im Unternehmen ein Projektteam mit den für die Einführung von interner Crowd Work relevanten Stakeholdern bilden. Das Team kann die in interner Crowd Work übliche Diversität widerspiegeln und das für die Einführung eines derartigen Tools notwendige Knowhow bündeln. Die Zusammensetzung des Teams kann idealerweise von der Unternehmensleitung im Zusammenspiel mit Führungskräften ausgehen, die einen Überblick über das im Unternehmen verteilte Knowhow haben.

Die Größe des Teams kann dabei in Abhängigkeit Ihrer Unternehmensgröße stehen. Im Team können neben

- Vertreter/-innen der Unternehmensleitung,
- Experten für die technische Umsetzung einer IT-Plattform und Experten für interne Crowd Work,
- Mitarbeiter/-innen verschiedener, von der internen Crowd Work tangierter Organisationsbereiche und Hierarchieebenen,
- Arbeitnehmervertreter/-innen, wie Mitglieder eines Betriebsrates und
- Early Adopter (Personen, die affin für innovative Produkte bzw. Arbeitsweisen sind) für die Arbeitsform der internen Crowd Work

vertreten sein.

Das Projektteam kann die gesamte Einführung von interner Crowd Work sowie deren nachhaltige Umsetzung begleiten und resultierende Lerneffekte für die kontinuierliche Weiterentwicklung nutzen.

3 Empfehlungen zur Konzeption einer internen Crowd Work

Sind diese grundsätzlichen Aspekte geklärt, kann in die Konzeption der internen Crowd Work übergegangen werden. Aufbauend auf der Festlegung der Aufgaben, die über die interne Crowd Work bearbeitet werden können, gilt es für die Unternehmen eine geeignete IT-Plattform, über welche die interne Crowd Work durchgeführt werden kann auszuwählen oder zu entwickeln. Die Auswahl einer für das jeweilige Unternehmen geeigneten Plattform stellt zwar eine grundlegende Entscheidung für die erfolgreiche Einführung der interner Crowd Work dar, ist aber nicht zentraler Inhalt dieser Handlungsbroschüre und findet dadurch nur nachgeordnet Betrachtung.

3.1 Welche technischen Aspekte können berücksichtigt werden?

3.1.1 Welche Art von Plattform kann verwendet werden?

Es können verschiedene Plattformarten für interne Crowd Work verwendet werden (Microtask-, Marktplatz-, Design-, Testing- Innovations-Plattformen). Wie die Untersuchungen zeigen, ist es nicht zwingend erforderlich eine der genannten Plattformarten in Reinform auszuwählen, auch eine Mischform kann zielführend sein. Basierend auf den im Unternehmen identifizierten Aufgaben, die über interne Crowd Work abgewickelt werden können, und weiteren Bedarfen hinsichtlich der Funktionalitäten kann empfohlen werden, eine Leistungsbeschreibung für die Plattform zu erstellen, um Klarheit und Transparenz hinsichtlich der Anforderungen zu schaffen. Können im Unternehmen keine ausreichenden Kompetenzen zur Entwicklung einer eigenen Plattform vorhanden sein, wird empfohlen mit externen Anbietern zusammenzuarbeiten und das Tool auf Basis der erarbeiteten Leistungsbeschreibung auf die eigenen Bedarfe anpassen zu lassen. Denn, wie die Fallstudien gezeigt haben, sehen die Nutzer/-innen eine den jeweiligen Bedarfen angepasste Plattform als wichtigen Punkt in Richtung Akzeptanz des Tools und Effektivität der Aufgabenerfüllung an.

Sowohl aus der Literatur als auch den Untersuchungen hat sich ergeben, dass eine solche Plattform am effektivsten ist, wenn sie in die existierende IT-Struktur und Prozesse integriert wird (Rohrbeck et al. 2015).



Tipp: Sie können vom Projektteam zunächst eine Leistungsbeschreibung für das Tool erstellen lassen. Es ist wichtig das interne Crowd Work Tool

- benutzerfreundlich und barrierefrei zu gestalten,
- den üblichen Anwendungen des Unternehmens anzugleichen,
- ins Unternehmensintranet/ Enterprise Social Media System zu integrieren,
- mobile Zugriffe und
- Single Sign-on Zugänge (Rohrbeck et al. 2015) zu ermöglichen

um Vorbehalte gegenüber dem Tool abzubauen und allen Unternehmensmitarbeitern/-innen die Mitarbeit in der internen Crowd zu ermöglichen bzw. zu erleichtern, auch wenn sie beispielsweise weniger technikaffin sind oder körperliche Einschränkungen aufweisen.

3.1.2 Was gilt es bei der internen Crowd Work Plattform zu beachten?

Können durch die Umsetzung der Handlungsempfehlung für die Arbeitsform der internen Crowd Work wichtige Fragestellungen - beispielsweise, ob es sich um eine für die Mitarbeiter/-innen passende Aufgabenstellungen handelt, bzgl. Zuständigkeiten, Ergebnissen oder Entscheidungen - direkt und einfach über die IT-Plattform geklärt werden, kann dies vermutlich wesentlich zur Steigerung der Transparenz der Arbeitsabläufe beitragen.

Einhergehend mit einer bedienerfreundlichen Handhabung der Plattform bietet sich so den Mitarbeiter/-innendie Möglichkeit, sich auf der Plattform frei bewegen, selbstständig informieren, die eigenen Ressourcen einteilen und Verantwortung übernehmen zu können. Durch deren transparente Ausgestaltung sowie die größere Masse an zugänglichen Informationen über die IT-basierte Plattform, ist es für die Mitarbeiter/-innen einfacher schnell auf Informationen zuzugreifen, was es ihnen ermöglicht, selbstständiger zu arbeiten (Elmes et al. 2005). Den Untersuchungen konnte entnommen werden, dass die Koordination der Plattformarbeit sowie ein Austausch von Informationen und Ressourcen weitgehend eigenständig erfolgt. Es kann angenommen werden, dass sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch Erreichung der Unternehmensziele nachhaltig durch Schaffung von Transparenz innerhalb des Tools positiv beeinflusst werden kann.



Tipp: Da eine Vielzahl von Menschen über das Tool zusammenarbeiten sollen, können Sie eine hohe Transparenz hinsichtlich der Prozesse in der internen Crowd Work schaffen, wobei Sie die Prozesskomplexität auf ein Minimum reduzieren sollten.

Um den Rechercheaufwand zu minimieren, können Sie innerhalb der internen Crowd Work-Plattform eine Suchfunktion implementieren, um Auskünfte hinsichtlich

- Problemstellung und Zielsetzung zu lösender Aufgaben,
- der involvierten Mitarbeiter/-innen und deren Kompetenzen,
- zeitlicher Ressourcenbindung,
- sowie Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten bei der Aufgabenlösung,
- festgelegter Meilensteine, Zeitfenster,
- erzielter Zwischenergebnisse/getroffener Entscheidungen usw.

erhalten zu können.

3.2 Was kann hinsichtlich der Akteure/-innen beachtet werden?

3.2.1 Wie können Mitarbeiter/-innen mit einbezogen werden?

Hauptaufgaben des internen Crowd Work Tools sind, das Wissen Vieler mit dem Ziel zusammenzuführen, aus diesem Wissen eine bestmögliche Lösung für Aufgaben und Problemstellungen zu generieren oder einzelne besonders innovative Mitarbeiter/-innen und deren Ideen, Aufgaben und Projekte zu identifizieren und umzusetzen. Die IT-basierte Plattform schafft dabei die technischen Voraussetzungen, das gesamte im Unternehmen vorhandene Knowhow abzuschöpfen und zu bündeln. Dieses Wissenspotential wiederum, kann als wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden, wobei die Größe der Crowd laut Studien einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt (Chiu et al. 2014).

Einer Öffnung der internen Crowd Work für die Mitarbeiter/-innen des Gesamtunternehmens, unabhängig von der Hierarchieebene können laut den Untersuchen positive Effekte für Unternehmen nach sich ziehen. Über die Öffnung kann die Heterogenität der Crowd erhöht und auf eine möglichst hohe Vielfalt an Wissen und Erfahrungen zurückgegriffen werden (Geiger et al. 2011). Die aus den unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Hintergründen resultierende Expertise der Mitarbeiter/-innen kann zur Aufgabenlösung eingebracht werden und damit zur Steigerung der Output-Qualität beitragen. Werden Mitarbeiter/-innen von der internen Crowd ausgeschlossen, reduziert das Unternehmen die Chancen, die für eine Aufgaben-/Problemlösung erforderliche Expertise im Unternehmen zu finden. Eine Handlungsweise, die im Sinne der Gesamtunternehmensziele Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit nicht zielführend sein dürfte, zumal die Heterogenität in interner Crowd Work generell geringer ist, als in externer Crowd Work (Zuchowski et al. 2016), da sich die interne Crowd auf die Unternehmensmitarbeiter/-innen beschränkt.



Tipp: Aus der Erkenntnis, dass eine größere interne Crowd über ein größeres Wissenspotential verfügt, resultiert die Handlungsempfehlung, dass Sie die interne Crowd Work für möglichst alle im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/-innen öffnen.

Ferner ermöglicht die Öffnung der internen Crowd Work dem Unternehmen, Potentiale zu identifizieren, die bislang brach lagen. Umgekehrt erhalten Mitarbeiter/-innen die Chance in Aufgabenbereichen tätig zu sein, die ihnen im Rahmen ihrer regulären Arbeit verschlossen blieben. Aspekte, die sich auf die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens auswirken können.

Zwischen den Teilnehmer/-innen der internen Crowd Work findet ein stetiger Informationsaustausch statt, der zu verstärktem organisationalen Lernen beiträgt. Es kann angenommen werden, je größer die interne Crowd ist, desto größer ist der Pool an Informationen, von denen die interne Crowd, aber auch die angrenzenden Arbeitssysteme profitieren können. Auch dies ist ein Effekt, der positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens haben dürfte.

Ein weiterer positiver Effekt, der mit der Öffnung der internen Crowd Work für möglichst alle Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens verbunden ist, bezieht sich auf die Förderung des Empowerments. Unabhängig von ihrer Hierarchiestufe erhalten die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit sich proaktiv an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen, da der Input aller Mitarbeiter/-innen der Philosophie des Crowdsourcings entsprechend mit dem gleichen Gewicht in die Lösung der Gesamtaufgabe einfließen kann. Der Arbeit und Stimme der Mitarbeiter/-innen wird Gewicht verliehen, unabhängig davon, ob sie in einer Leitungsfunktion tätig sind oder an der Basis arbeiten. Die Öffnung der internen Crowd Work für alle Mitarbeiter/-innen schafft die Grundlage einer empowerten Arbeitsweise für Personal aus allen Hierarchie- und Unternehmensbereichen (Spreitzer 2008; Conger und Kanungo 1988).

3.2.2 Wie kann das Empowerment in der internen Crowd Work gefördert werden?

Um das psychologische Empowerment der Mitarbeiter/-innen zu fördern kann den Mitarbeitern/-innen des Unternehmens die selbstbestimmte Teilnahme an der internen Crowd Work ermöglichet werden. Diese Selbstbestimmung kann dem Individuum das Gefühl geben, bei der Einleitung von Handlungen eigenständig eine Wahl zu haben (Deci et al. 2017). Eine Maßnahme, der gleichzeitig mehrere Effekte zugeschrieben werden können. Zum einen wird die Motivation der Teilnehmer/-innen erhöht

(Kaufmann et al. 2011-2011). Zum anderen trägt sie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei (Durward und Blohm 2018) und kann, wie die Befragten feststellten, zu einer schnelleren Lösung von Teilaufgaben führen.

Einhergehend mit einer selbstbestimmten Teilnahme ist eine vollkommen selbstbestimmte Aufgabenauswahl aus Empowerment-Gesichtspunkten wichtig. Eine selbstbestimmte Aufgabenauswahl kann aus Sicht der Befragten mit einer größeren Motivation der Mitarbeiter/-innen einhergehen, da sie potenziell ein größeres Interesse an der Bearbeitung der Aufgabe haben. Auch kann sie in Verbindung mit einer Aufgabenvielfalt dazu beitragen die Motivation von sogenannten ‚Low Performern', also Mitarbeiter/-innen, die unzuverlässiger und uninteressierter sind, weniger leisten oder leisten wollen, als andere Mitarbeiter/-innen (Kokemoor et al. 2013), zu steigern. Haben Mitarbeiter/-innen das Gefühl eine Aufgabe passt zu ihnen und entscheiden sich aus eigenem Antrieb die Aufgabe zu übernehmen, kann dies mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Motivationseffekt nach sich ziehen, der möglicherweise auch Auswirkungen auf ihr Gesamtverhalten hat. Individuen agieren empowerter, wenn sie an ihre eigenen Fähigkeiten glauben (Spreitzer 1995). Eine gestiegene Motivation bei der Aufgabenbearbeitung korreliert nach Ansicht der Befragten letztendlich mit einer höheren Qualität der Aufgabenlösung. Eine selbstbestimmte Arbeitsweise kann sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Effektivität der Mitarbeiter/-innen positiv beeinflussen (Spreitzer et al. 1997). Eine selbstbestimme Teilnahme und Aufgabenauswahl im Rahmen der internen Crowd Work ermöglicht es den Mitarbeitern/-innen sich zu profilieren. Die Nutzung der IT-basierten Arbeitsweise und des daraus resultierende Knowhow-Zuwachs können dazu führen, dass sich Mitarbeiter/-innen eher befähigt fühlen, in Zukunft anspruchsvollere Aufgaben zu erfüllen.

Eine weitere Handlungsempfehlung bezieht sich auf das mit der internen Crowd Work verbundene selbstständige Zeit- und Ressourcenmanagement der Mitarbeiter/-innen. Es wird von Mitarbeitern/-innen der internen Crowd Work erwartet, dass sie in der Lage sind ein selbstständiges Zeit- und Ressourcenmanagement vorzunehmen. Einerseits ein Empowerment-fördernder Aspekt andererseits jedoch eine Herausforderung. Denn die Mitarbeiter/-innen der internen Crowd Work sollen in der Lage sein, die Arbeit neu zu priorisieren, um ihre Mitarbeit in den verschiedenen Arbeitssystemen in Einklang zu bringen. Wie sich aus den Untersuchungen ergeben hat, wünschen sich die Beschäftigen Unterstützung durch Führungskräfte bzw. Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, die Anforderungen aus den unterschiedlichen Arbeitssystemen in Einklang zu bringen.



Tipp: Sie können bei der internen Crowd Work, eine freiwillige Teilnahme und selbstbestimmte Aufgabenauswahl der Mitarbeiter/-innen konsequent umzusetzen.

Um den Beschäftigten ein selbstbestimmtes Zeit- und Ressourcenmanagement zu erleichtern, können Sie ihnen Weiterbildungsangebote wie Seminare, Workshops, Coaching, in Bezug auf eine Optimierung des Zeit- und Ressourcenmanagements anbieten.

3.2.3 Wie kann die Führungskultur des Unternehmens an die neue Arbeitsform angepasst werden?

Einhergehend mit einer empowerten Arbeitsweise in der internen Crowd Work, ist eine Anpassung des Führungsstils unter Berücksichtigung der idealerweise im Leitbild des Unternehmens festgeschriebenen Werte im Gesamtunternehmen sinnvoll. Eine Anpassung des Führungsstils im Gesamtunternehmen wird für erforderlich gehalten, da das Arbeitssystem der internen Crowd Work nicht isoliert

gesehen werden kann, sondern mit dem Gesamtunternehmen bzw. einem großen Teil des Unternehmens verknüpft ist.

Aus den Untersuchungen hat sich ergeben, dass bei Empowerment-orientierter Führung vor allem ausführungsorientiertes Coachen, Kontrollabgabe, mehr Eigenverantwortung und ein größerer Freiraum der Mitarbeiter/-innen für eigenständiges Denken und Handeln im Vordergrund stehen. Übertragen Führungskräfte ihren Mitarbeitern/-innen Autonomie und Verantwortung kann davon ausgegangen werden, dass das psychologische Empowerment steigt (Maynard et al. 2012). Führungskräfte sind gefragt, Offenheit, Transparenz und Feedback als Koordinationsmechanismen zu nutzen und weitgehend auf Kontroll- und Überwachungsmechanismen, wie sie in anderen Arbeitsformen üblich sind, zu verzichten (Zuchowski et al. 2016; Malhotra et al. 2017). Die Änderung der Führungskultur ist aus Sicht der Befragten kein Selbstläufer, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess.



Tipp: Sie können, zunächst die von interner Crowd Work tangierten, dann aber alle Führungskräfte über entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, wie Workshops und Coachingmaßnahmen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, hinsichtlich der Umsetzung einer Empowerment-orientierten Führungskultur unterstützen und weiterbilden. Dabei können Sie Aspekte wie:

- ausführungsorientiertes Coachen
- Kontrollabgabe
- Überlassung von mehr Eigenverantwortung und größerem Freiraum der Mitarbeiter/-innen für eigenständiges Denken und Handeln

berücksichtigen. Darüber hinaus können Sie Führungskräfte in den Maßnahmen lehren Offenheit, Transparenz und Feedback als Koordinationsmechanismen zu nutzen.

3.3 Welche strukturellen Rahmenbedingungen werden benötigt?

3.3.1 Wird ein Schnittstellenmanagement benötigt?

Trotz allen Freiraums, den die interne Crowd Work bietet, hat sich aus den Untersuchungen ergeben, dass gewisse Strukturen als Leitplanken hilfreich sein können. Vor diesem Hintergrund und der Aussage von (Blohm et al. 2014), dass die Steuerung und Kontrolle der Crowd Work eine der größten Herausforderungen darstellt, da eine ‚unkontrollierte' Crowd ihre Ziele nicht bzw. nur eingeschränkt erreichen kann, macht es für Unternehmen Sinn, sich bereits bei der Konzeption der interne Crowd Work mit diesem Thema zu befassen. Anzumerken ist auch, dass ‚kleinere' interne Crowd Work Projekte weniger Kontroll- und Steuerungsmechanismen benötigen können, als komplexe Projekte (Blohm et al. 2014), was sich vermutlich auch auf die Ausgestaltung der jeweiligen Rahmenbedingungen innerhalb von Unternehmen auswirken dürfte.

Innerhalb der internen Crowd Work steigt aus Sicht der Befragten der Bedarf nach einem Schnittstellenmanagement. Beim Schnittstellenmanagement geht es generell um die Koordination verschiedener Funktionsbereiche im Hinblick auf ein übergreifendes Ziel (Olson et al. 2001). Bei Unternehmen dürfte dieses Ziel im Wesentlichen die Sicherung und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sein. Im Rahmen der internen Crowd Work wird ein Schnittstellenmanagement für notwendig gehalten, um die verschiedenen tangierten Arbeitssysteme miteinander in Einklang zu bringen und negative Konfliktpotentiale zu glätten, mit dem Ziel, über ein effizientes Zusammenspiel der soziotechnischen Elemente der verbundenen Arbeitssysteme (also aller beteiligten technischen und sozialen

Elemente) für das Gesamtunternehmen den qualitativ besten Output zu erhalten. Ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement kann zu einer besseren crossfunktionalen Zusammenarbeit und mehr Transparenz beitragen, was laut (Vukovic und Naik 2011 - 2011) einen wichtigen Aspekt in diesem Kontext darstellt.



Tipp: Sie können bereits frühzeitig zu Projektstart ein Schnittstellenmanagement einführen (Hoegl und Weinkauf 2005).

Hinsichtlich der Ausgestaltung können Sie, alle Abhängigkeiten, wichtigen Beziehungen und Ansprechpartner/-innen in den tangierten Arbeitssystemen identifizieren und Routinen im Umgang mit diesen Schnittstellen festlegen. Dies bietet für alle von der internen Crowd Work tangierten Bereiche die Möglichkeit schneller zu beurteilen, welche Art von Informationen für andere wichtig sind und wie am besten mit anderen kommuniziert werden kann, um möglichen Konflikten entgegenwirken oder Probleme lösen zu können (Hoegl und Weinkauf 2005).

3.3.2 Wie können Ressourcenkonflikte vermieden werden?

Interne Crowd Work-Teams werden unabhängig von bestehenden Organisationsstrukturen, wie beispielsweise Abteilungen, Betriebseinheiten, Niederlassungen gebildet. Darüber hinaus erfolgt ihre Zusammenführung temporär, aufgabenbezogen und bedarfsorientiert. Bedingt durch die Tatsache, dass die Mitarbeiter/-innen i.d.R. weiterhin einer Organisationseinheit angehören und dort parallel tätig sind, kommt es immer wieder zu Ressourcenkonflikten.



Tipp: Um Silodenken und Ressourcenkonflikte entgegenzuwirken, können Sie auf Basis einer gelebten offenen Unternehmenskultur, das Gesamtunternehmensziel stärker in den Vordergrund stellen.

Bei der Zusammensetzung neuer interner Crowd Work-Teams und einer Teilnahme von Einzelpersonen an der internen Crowd Work können Sie,

- den beteiligten Führungskräften und Mitarbeiter/-innen transparent darlegen, welchen Einzelbeitrag ihre Abteilungen über die Beteiligung an der internen Crowd Work zur Erreichung des Gesamtunternehmensziels leisten.
- Führungskräften über die Plattform Informationen, über die in ihrem Verantwortungsbereich über interne Crowd Work gebundenen Humanressourcen, zur Verfügung stellen, um ihrerseits entsprechende Ressourcenplanungen vornehmen zu können.

Bei Projekten, die über einen längeren Zeitraum personelle Kapazitäten binden, können Sie zusätzlich einen Face-to-Face-Austausch der tangierten organisatorischen Einheiten umsetzen, um Gelegenheit zu geben, Ressourcenkonflikte anzusprechen und gemeinschaftlich abzuwägen. Für einen solchen Austausch können Sie gemeinsame Sitzungen oder, falls keine physischen Treffen möglich sind, Videokonferenzen nutzen.

3.3.3 Inwiefern werden zusätzliche Führungsrollen in der internen Crowd Work benötigt?

Die Untersuchungen haben ergeben, dass die Interaktion in interner Crowd Work und das damit verbundene Empowerment einen Lernprozess für viele Mitarbeiter/-innen darstellt. Ein offenes Empowerment-orientiertes Führungsverhalten wirkt sich zwar positiv auf erfahrene Mitarbeiter/-innen aus, bei unerfahrenen Mitarbeitern/-innen kann sich ein entsprechender Führungsansatz jedoch auch negativ auswirken, da diese womöglich mehr Unterstützung benötigen (Ahearne et al. 2005).

Um den Teams eine Richtung und Struktur zu geben, gibt es Fälle, in denen innerhalb interner Crowd Work neue Rollen entstehen. Derartige Rollen können dazu dienen, die Mitarbeiter/-innen auf gewisse Art und Weise zu lenken und in ihrer Entwicklung hin zu empowerten Mitarbeiter/-innen zu unterstützen. Außerdem können sie dazu beitragen die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu fördern, die Lösung von Konflikten, entstehend aus den Wechselbeziehungen zwischen sozialen und technischen Elementen, zu erleichtern sowie gegebenenfalls die Ressourcenallokation anzupassen (Hoegl und Weinkauf 2005).

Erfolgen entsprechende Rollenbesetzungen aus dem Team heraus, kann es durchaus als problematisch angesehen werden, dass sich die Teammitglieder aufgrund der crossfunktionalen Zusammensetzung der Teams nicht ausreichend kennen und Rollen ggf. nicht auf Basis vorhandener Kompetenzen, sondern nach Sympathien vergeben werden. Lediglich persönliche Präferenzen für eine Auswahl der rollenbegleitenden Person zu berücksichtigen, wird jedoch als nicht zielführend angesehen.



Tipp: Insbesondere bei komplexen Aufgaben zu Beginn der Nutzung der internen Crowd Work kann es bei der internen Crowd zu einem Bedarf an unterstützenden Rollen kommen, da sie bspw. auf Kommunikations- oder Koordinationsprobleme stoßen.

Handelt es sich um interne Crowd Work-Teams kann gemeinsam im Team definiert werden, in welchem Bereich Unterstützung benötigt wird. Wenn im Team keine Kompetenz vorhanden ist diese Unterstützung zu bieten, können Sie als Unternehmensleitung anderweitig die benötigten Kompetenzen bereitstellen. Nach diesem Prinzip können auch unabhängig arbeitende Mitarbeiter/-innen Kompetenzen definieren, in denen sie sich Unterstützung erhofft.

Um eine solche Unterstützung zu gewährleisten, ohne Hierarchien entstehen zu lassen, können Sie auf der internen Crowd Work-Plattform eine Übersicht über die Kompetenzen der Mitglieder des Projektteams der internen Crowd Work geben. Teams oder einzelne Mitarbeiter/-innen, die Unterstützung benötigen können im Folgenden Mitglieder des Projektteams anfragen und eine Unterstützung anfordern.

Agile Coaches, welche die Zusammenarbeit als Außenstehende in den Teams fördern und unterstützen, können ebenfalls wichtige Impulse liefern.

3.3.4 Inwiefern werden Anpassungen der Arbeitskontingente notwendig?

Typisch für die Arbeitsform der internen Crowd Work ist, dass die Akteur/-innen, die über die interne Crowd Work ausgeschriebene Aufgaben neben ihren eigentlichen Aufgabenfeldern wahrnehmen, und das freiwillig. Sie sind somit parallel in mehreren Arbeitssystemen eingebunden. Diese Parallelarbeit kann unter Umständen zu einer Leistungsverdichtung am einzelnen Arbeitsplatz führen. Die Beschäftigten benötigen mehr freie Arbeitszeitkapazitäten, um interne Crowd Work effektiv nutzen zu können.

Aus dieser Erkenntnis lässt sich als Handlungsempfehlung ableiten, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen können, den Mitarbeiter/-innen, ein gewisses Zeitkontingent für die Arbeitsform zur Verfügung zu stellen. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit Mitarbeiter/-innen für ihre Tätigkeit in der internen Crowd von ihren Routineaufgaben temporär freizustellen (Durward et al. 2019) oder einen bestimmten Prozentsatz der Arbeitszeit für interne Crowd Work einzuplanen. Selbstverständlich bedingt diese Maßnahme eine Überprüfung und ggf. Anpassung der bisherigen Aufgaben. Bei Projekten, die über einen längeren Zeitraum laufen und größere Zeitressourcen einzelner Mitarbeiter/-innen beanspruchen, wird neben der Arbeitsplatzbeschreibung empfohlen ein festes Zeitkontingent für das Projekt einzuplanen.

Da eine empowerte Arbeitsweise der Mitarbeiter/-innen für die Arbeit im Rahmen der internen Crowd Work ein essenzielles Element darstellt und aufgrund der IT-basierten Zusammenarbeit nicht notwendiger Weise eine Präsenzpflicht an einem bestimmten Arbeitsort erforderlich ist, erscheint es auch auf Basis der Befragungen für Unternehmen sinnvoll, die Flexibilität der Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf ihre Arbeitszeiten zu stärken und zu fördern.

Tipp: Sie können in Ihrem Unternehmen Maßnahmen ergreifen, den Mitarbeiter/-innen ein angemessenes Zeitkontingent für die Arbeitsform zur Verfügung zu stellen:

- temporäre Freistellung der internen Crowd von ihren alltäglichen Aufgaben (Durward et al. 2019) oder
- generelle anteilige Freistellung für die Mitarbeit in der internen Crowd Work, z.B. 10% der Arbeitszeit könnten Sie für interne Crowd Work einplanen. Diese Maßnahme bedingt eine Überprüfung und ggf. Anpassung der bisherigen Arbeitsplatzbeschreibungen.

Bei Projekten, die über einen längeren Zeitraum laufen und größere Zeitressourcen einzelner Mitarbeiter/-innen beanspruchen, wird zusätzlich empfohlen ein aufwandorientiertes festes Zeitkontingent bezogen auf einzelne Mitarbeiter/-innen für das Projekt einzuplanen.

Eine Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle und flexibler Arbeitszeiten, wie weitgehende Gleitzeitregelungen und Jahres- bzw. Lebensarbeitszeitkonten werden empfohlen, um individuellen Arbeitsrhythmen und Kreativitätsphasen Rechnung tragen zu können.

Soweit es einen Betriebsrat im Unternehmen gibt, wird angeraten rechtzeitig vor dem „Start“ der internen Crowd Work eine entsprechende Betriebsvereinbarung, die die Rahmenbedingungen der internen Crowd Work regelt, zu schließen.

3.3.5 Welche Auswirkungen hat die Diversität der internen Crowd?

Aus der für die interne Crowd typischen Diversität hinsichtlich Sprache, Kultur, Gewohnheiten und Arbeitsweisen ergibt sich ein besonderer Kommunikationsaufwand. Dieser erhöht sich vermutlich noch über die bereichsübergreifende crossfunktionale Zusammensetzung der Teams. Insofern erscheint es wichtig, geeignete Kommunikationsregelungen innerhalb der internen Crowd zu schaffen, zumal aus Sicht der Befragten eine fehlende Face-to-Face Kommunikation in der internen Crowd Work das Teambuilding erschweren kann.

Da der wesentliche Teil der Kommunikation über die IT-Plattform abläuft, besteht für alle Beteiligten die Möglichkeit, der internen Crowd jederzeit Input zur Verfügung zu stellen. Unterschiedliche Verfügbarkeiten der internen Crowd, die sich beispielsweise aus einer konzern- oder unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit - auch über verschiedene Zeitzonen hinweg - oder flexiblen

Arbeitszeitmodellen ergeben, haben durchaus Auswirkungen auf einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse. Klare Regelungen können die Zusammenarbeit an dieser Stelle erleichtern. Wird beispielsweise vereinbart, dass innerhalb von 12, 24 oder 48 Stunden eine Reaktion auf den Input anderer Mitarbeiter/-innen erfolgen soll, haben Mitarbeiter/-innen auf der einen Seite genügend Flexibilität, auf der anderen Seite liegen Informationen, auf deren Basis ggf. weitergearbeitet werden kann, innerhalb eines kalkulierbaren Zeitfensters vor.

Das Vorhandensein persönlicher Kontakte, wird als besonders wichtig eingestuft, um eine bessere Kommunikation untereinander aufzubauen und damit zusammenhängend eine schnellere Lösung von Problemen erreichen zu können. Außerdem sind diese im Hinblick auf eine Stärkung von zwischenmenschlichen Beziehungen wichtig. Aus den Untersuchungen hat sich ergeben, dass solche persönlichen Kontakte bei der Arbeitsform der internen Crowd Work häufig verloren gehen.



Tipp: Um trotz flexibler Rahmenbedingungen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen, können Sie innerhalb der internen Crowd Reaktionszeiten sowie Jour-Fix-Termine vereinbaren. Je komplexer die Aufgaben und je größer der zeitliche Umfang, desto wichtiger sind solche Vereinbarungen. Bei wenig komplexen Aufgaben kann auch eine regelmäßige Kommunikation per Mail stattfinden.

Soweit komplexe Aufgaben bearbeitet werden, für die eine intensive Kommunikation zwischen der internen Crowd erforderlich ist und das Team für die Aufgabenlösung im Vordergrund steht, können darüber hinaus Face-to-Face Kontakte gefördert werden, um die Teambildung zu stärken. Sie können persönliche Treffen, zumindest per Videokonferenz, wenn die Teams physisch zu verteilt angesiedelt sind, ermöglichen.

3.3.6 Wie können Aufgaben in der internen Crowd Work definiert werden?

Um das Potential der internen Crowd Work ausschöpfen zu können wird zunächst empfohlen, die zur Bearbeitung anstehenden Aufgaben und Problemstellungen in Teilaufgaben zu zerlegen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, eine Vielzahl von Akteur/-innen an der Aufgabenlösung zu beteiligen, und damit für die Aufgabenlösung Ressourcen zu nutzen bzw. nutzen zu können, die über das Gesamtunternehmen verteilt sein können. Das für die Aufgabenlösung benötigte Knowhow muss vom Unternehmen nicht, wie bei anderen Arbeitsformen i.d.R. üblich, an einer Stelle vorgehalten werden. Darüber hinaus erhöhen sich vermutlich die Chancen im Unternehmen vorhandenes, aber bislang nicht identifiziertes Knowhow in die Aufgabenlösung einzubeziehen und hinsichtlich der Ressourcennutzung Synergien schöpfen zu können. Für Mitarbeiter/-innen der internen Crowd Work macht dieses Verfahren die jeweiligen Aufgaben überschaubarer und damit vermutlich leichter lösbar, da sie weniger komplex sind. Bei der Bearbeitung von kleineren Teilaufgaben, die später wieder zusammengefügt werden, kann außerdem davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter/-innen selbstständiger an dieser Aufgabe arbeiten können, da die Abhängigkeit von anderen geringer ist.

Es wird des Weiteren empfohlen, die Aufgabendefinition und die, für die Aufgabenbearbeitung angezeigten Rahmenbedingungen detailliert und strukturiert über die Plattform zu dokumentieren. Eine Empfehlung, die zu einen dazu beiträgt, den Mitarbeitern/-innen einen besseren Einblick in die Erwartungshaltung, die mit der Aufgabe verbunden ist, zu geben. Zum anderen wird ein Rahmen vorgegeben, innerhalb dessen sie sich frei und selbstbestimmt bewegen können.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass der Zeitaufwand, der mit einer detaillierten Aufgabenbeschreibung verbunden ist, sehr hoch ist. Um diesen Zeitaufwand zu reduzieren, wird empfohlen einen formalen Rahmen vorzugeben, den die aufgabenstellenden Mitarbeiter/-innen bzw. Führungskräfte über die Plattform abarbeiten können. Eine einheitliche Dokumentation kann zum einen operativ bei der Aufgabenbeschreibung unterstützen und zum anderen Transparenz schaffen. Eine Transparenz, die vermutlich auch dazu beitragen kann, potenziellen Interessenten die benötigten Fakten an die Hand zu geben, um eine schnelle Entscheidung treffen zu können, inwiefern eine Aufgabe für sie von Interesse ist oder nicht. Eine Definition der internen Crowd (Zuchowski et al. 2016) je nach Aufgabenstellung anhand von benötigten Qualifikationen und Kompetenzen schafft Transparenz hinsichtlich der für erforderlich gehaltenen Leistungsprofile und stellt den Mitarbeiter/-innen Informationen zur Verfügung, die eine Selbsteinschätzung hinsichtlich der eigenen Kompetenzen ermöglichen.

Auf die Aufgabenbeschreibung folgt die Aufgabenbearbeitung. Auf der einen Seite haben die Untersuchungen ergeben, dass eine freie Wahl bzgl. der Art und Weise der Aufgabenbearbeitung für die erfolgreiche Arbeit in einer internen Crowd Work von Wichtigkeit ist. Andererseits kann die IT-basierte Plattform einen Rahmen für diese freie Beweglichkeit bieten. Ein freier Handlungsspielraum bei der Bearbeitung von Aufgaben ermöglicht es die interne Crowd in die Lage zu versetzen, bei der Aufgabenbearbeitung von der Kreativität der Mitarbeiter/-innen zu profitieren.



Tipp: Die folgenden Handlungsempfehlungen können Sie bzgl. der in interner Crowd Work zu bearbeitenden Aufgaben beachten:

1. Zerlegung der Aufgaben und Probleme in Teilaufgaben, wo sinnvoll
2. Detaillierte und strukturierte Darstellung der Aufgabendefinition und der für die Aufgabenbearbeitung angezeigten Rahmenbedingungen.
   Berücksichtigung von:
   - Definition der internen Crowd je nach Aufgabenstellung durch Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen bzgl. Kompetenzen, Qualifikationen und Verantwortlichkeiten;
   - Kapazitätsbedarf zur Bearbeitung der Aufgabe;
   - Meilensteine der Bearbeitung und dazugehörige Zeitrahmen
3. Vorgabe eines formalen Rahmens für die Aufgabenbeschreibung, für eine schnellere Aufgabenbeschreibung.
4. Keine Vorgaben bzgl. der Arbeitsmethoden, um den Mitarbeitern/-innen einen freien Handlungsspielraum zu ermöglichen
5. Festlegung eines äußeren Rahmens für die Zusammenarbeit über die IT-Plattform mit formellen Vorgaben für die Dokumentation während der Aufgabenbearbeitung projektabhängige Vorgaben zu
   - regelmäßiger Dokumentation,
   - Statusberichten zu bestimmten Terminen oder
   - dem Erreichen von Meilensteinen und
   - Vorgaben für die Ablage von Dateien/ Dokumenten/ Mails.
6. Eine Maßnahme, die insbesondere bei Testing-Plattformen für Sie hilfreich sein kann, ist im IT-basierten internen Crowd Work-Tool die technische Möglichkeit einzubauen bei bereichs- oder unternehmenssensitiven Themen nur bestimmten, zuvor definierten Unternehmensbereichen diese Aufgaben anzeigen und bearbeiten zu lassen.

3.3.7 Wie können Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden?

Es wird darüber hinaus empfohlen, die interne Crowd auch bei Qualitätsbeurteilungs- und Entscheidungsprozessen, die im Unternehmen anstehen, mit einzubinden. Die interne Crowd Work kann dazu beitragen isolierte Lösungen zu vermeiden und Qualitätsbeurteilungen und Entscheidungsprozesse auf eine breitere Basis zu stellen, davon kann sowohl die Anerkennung von Entscheidungen durch verschiedenste Anspruchsgruppen als auch das Empowerment der Mitarbeiter/-innen profitieren. Die IT-Plattform stellt dabei die technischen Voraussetzungen zur Verfügung, dass Mitarbeiter/-innen ihre Meinung über neue Ideen oder Entscheidungen teilen und damit Einfluss auf Prozesse bzw. Entscheidungen nehmen können. Dabei kann angenommen werden, dass eine partizipative Entscheidungsfindung zu mehr Arbeitszufriedenheit innerhalb des Unternehmens und einer besseren Entscheidungsqualität führt (Wilkinson 1998).



Tipp: Zur Vermeidung subjektiver Ermessensentscheidungen von Entscheidungsträger/-innen können Sie durch die Einführung eines zweistufigen Qualitätsbeurteilungs- und Entscheidungsprozesses über die interne Crowd Work nutzen.

Zum einen können über dieses Grundprinzip komplexe erarbeitete Lösungen (z.B. Lösung von Schnittstellenproblematiken) beurteilt werden. Zum anderen können weniger komplexe Aufgaben, wie Votings zur Beurteilung von und Entscheidungen über z.B. neue Produktideen umgesetzt werden. In interner Crowd Work kann dies in folgenden zwei Prozessen vonstattengehen:

1. Informationen bzgl. der zur Entscheidung stehenden Fragestellung können auf der IT-Plattform eingestellt und der internen Crowd zur Diskussion und Entscheidungsfindung übergeben werden. Rahmenbedingungen und Bedarfe aus verschiedensten Bereichen des Unternehmens können so Berücksichtigung finden.
2. Auf Basis des Votings der internen Crowd, können die Verantwortlichen im Unternehmen im Anschluss eine endgültige Beurteilung oder Entscheidung treffen.

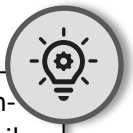
Je nach Aufgabenart, die über die interne Crowd Work bearbeitet werden soll, kann das Unternehmen klare Beurteilungs- und Entscheidungskriterien festlegen, um Projekte nach gleichen Standards zu prüfen.

Bei komplexen, langfristigen Projekten oder Aufgaben wird in Bezug auf die Qualitätssteigerung und -sicherung empfohlen, im Verlauf der Projektbearbeitung eine Zwischenergebnissichtung der bislang erarbeiteten Ergebnisse durchzuführen. Dies bietet allen beteiligten Parteien die Möglichkeit zu überprüfen, ob die bisherigen Arbeitsergebnisse der internen Crowd den an die Aufgabe gestellten Anforderungen entsprechen bzw. inwiefern Anpassungen erforderlich sind.

3.3.8 Wie kann die Leistung der Mitarbeiter/-innen beurteilt werden?

Die Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter/-innen wird durch die Teilnahme an der internen Crowd Work für die Führungskräfte, denen sie in ihrer Routinetätigkeit unterstellt sind, schwerer, da die Mitarbeiter/-innen sich häufiger nicht im Umfeld ihrer alltäglichen Arbeit befinden. Insofern erscheint es sinnvoll, Maßnahmen zu ergreifen, die es ermöglichen die Tätigkeit innerhalb der internen Crowd ebenfalls in eine Beurteilung einzubeziehen. Findet eine Leistungsbeurteilung der Tätigkeit innerhalb der internen Crowd Work statt, kann dies im Übrigen dazu beitragen, den Stellenwert der internen Crowd Work innerhalb des Unternehmens zu dokumentieren. Wird diese Leistungsbeurteilung durch

die Teammitglieder in der internen Crowd Work durchgeführt, kann des Weiteren angenommen werden, dass sich ein derartiges Beurteilungsverfahren positiv auf die Qualität der Leistungsbeurteilung generell auswirkt, da viele subjektive Beurteilungen eines heterogenen Teams zu einer objektiven Gesamteinschätzung zusammengeführt werden.



Tipp: Sie können eine Leistungsbeurteilung für die Tätigkeit in der internen Crowd Work einführen, wenn sich die Tätigkeit über einen längeren Zeitraum erstreckt bzw. einen signifikanten Teil der Arbeitszeit einnimmt. Die Beurteilung kann

- anhand einheitlicher von der Unternehmensleitung festgelegter Kriterien und
- anonym sein,
- in die Gesamtbeurteilung der Mitarbeiter/-innen einfließen und
- nur von den Führungskräften einsehbar sein.
- Die Arbeit im Team kann von den Teammitgliedern bewertet werden.
- Der Crowdsourcer kann die Ergebnisperspektive bewerten.

4 Empfehlungen zur nachhaltigen Umsetzung von interner Crowd Work

Nach den Handlungsempfehlungen, die Unternehmen bei der Konzeptionierung der internen Crowd Work innerhalb des eigenen Unternehmens unterstützen können, geht es anschließend darum, Handlungsempfehlungen bereitzustellen, die Unternehmen in die Lage versetzen, Unternehmensmitarbeiter/-innen für die Arbeitsform der internen Crowd Work zu gewinnen.

4.1 Wie können Mitarbeiter/-innen informiert werden?

Zunächst wird es als wichtig erachtet, die Arbeitsform der internen Crowd Work im Unternehmen bekannt zu machen. Um die Mitarbeiter/-innen für die Arbeitsform zu begeistern und ein Bewusstsein für den Mehrwert, den die neue Arbeitsform für die Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens bietet, zu schaffen, erscheint es wichtig, die Chancen und Vorteile, der internen Crowd Work für das Unternehmen und die Mitarbeiter/-innen zu kommunizieren.

Als Chancen, die sich für den einzelnen Beschäftigten ergeben, könnten beispielweise folgende Punkte hervorgehoben werden:

- Mitarbeiter/-innen erhalten die Möglichkeit über den Tellerrand des eigenen Organisationsbereichs zu blicken;
- sie erhalten verstärkt die Möglichkeit zu selbstbestimmtem Arbeiten und können außerhalb des eigenen Arbeitsumfeldes an Projekten mitarbeiten, die sie persönlich interessieren;
- sie können über das Tool selbstständig Informationen abrufen, sich selbstbestimmt weiterbilden, weiterentwickeln, Menschen mit anderen sozialen, kulturellen und beruflichen Hintergründen kennen lernen;
- auf Basis ihrer Fähigkeiten und ihres Knowhows sowie über Interaktionen mit anderen können sie Entscheidungen im Unternehmen mit beeinflussen und ihr Arbeitsumfeld mitgestalten.

Um die Arbeitsweise der internen Crowd Work und den sich daraus ergebenden Mehrwert plastisch darzustellen, sowie ggf. vorhandene Vorbehalte bei den Mitarbeitern/-innen aller Hierarchieebenen abzubauen, bietet es sich an, bereits erfolgreich durchgeführte Projekte vorzustellen. Zunächst können dies Projekte aus anderen Unternehmen sein, später können sogenannte Lighthouse-Projekte aus dem eigenen Unternehmen und Mitarbeiter/-innen, die die Arbeitsform bereits nutzen, als Multiplikatoren herangezogen werden.

Tipp: Um die interne Crowd Work bekannt zu machen und zu bewerben, können Sie das unternehmensinterne Intranet/ Enterprise Social Media System sowie Informationsveranstaltungen, z.B. Betriebsversammlungen, nutzen.

Dort können Sie die

- Mehrwerte, die die Arbeitsform für die Umsetzung der Gesamtunternehmensziele bietet und
- Chancen, die sich für die Mitarbeiter/-innen und die Abteilungen aus der Arbeitsform ergeben anhand von greifbaren, bereits erfolgreich durchgeführten Projekten kommunizieren.

Weitere Maßnahmen, die Sie ergreifen können:

- Push-Nachrichten im Intranet/ Enterprise Social Media System, wenn neue Aufgaben auf die Plattform eingestellt wurden
- Top Management Support durch Vorträge von Mitgliedern der Unternehmensleitung (einem Projektsponsor), die die Mehrwerte und Chancen der internen Crowd Work kommunizieren (diese könnten regelmäßig stattfinden und per Live-Stream im Intranet/ Enterprise Social Media System übertragen werden).

Können über derartige Werbemaßnahmen nicht genügend Mitarbeiter/-innen zur Teilnahme motiviert werden, um eine erforderliche kritische Masse zu erreichen, können Sie Führungskräfte proaktiv auf Mitarbeiter/-innen zugehen lassen, die für diese Arbeitsform als besonders geeignet erscheinen. Die Mitarbeiter/-innen können direkt auf eine Teilnahme an der internen Crowd Work angesprochen und auf potenzielle passende Aufgaben hingewiesen werden. Dies kann eine Rückendeckung durch die Führungskraft signalisieren. Eine solche positive Ermunterung durch die Führungskraft kann als initialer Push genutzt werden, darf jedoch nicht die Freiwilligkeit von interner Crowd Work beeinflussen.

4.2 Welche Art von Anreizen können geschaffen werden?

In der Forschung ist man sich uneinig darüber, ob der Einsatz von Anreizen beim Crowd Work generell sinnvoll sei und wenn ja, ob monetäre oder nichtmonetäre Anreize effektiver sind (Zuchowski et al. 2016). Den Untersuchungen kann entnommen werden, dass in interner Crowd Work insbesondere die intrinsische Motivation sowohl in Bezug auf die Bereitschaft zur Teilnahme an der internen Crowd Work als auch für die spätere erfolgreiche Arbeit in der internen Crowd Work einen besonderen Stellenwert einnimmt.

Um möglichst die gesamte Bandbreite der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/-innen zu erreichen, sind Anreizsysteme, die sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivationsanreize berücksichtigen wichtig. Über eine Kombination beider Elemente könnte die Motivation der Mitarbeiter/-innen auf verschiedenen Ebenen geweckt werden.

Tipp: Sie können ein Anreizsystem für die Teilnahme an interner Crowd Work ausgestalten, das sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivationsanreize berücksichtigt und auf die bisherigen im Unternehmen genutzten Incentives aufbaut

- Verzicht auf direkte monetäre Anreize. Dies bedingt, dass Maßnahmen umgesetzt werden, die durch interne Crowd Work entstehende Mehrarbeit verhindern.
    - Ausnahme: Unternehmen incentivieren generell monetär, dann sind auch monetäre Anreize für eine Teilnahme an internen Crowd Work denkbar

- Steht die Performance einzelner Mitarbeiter/-innen im Vordergrund wird eine Einzel-Incentivierung empfohlen
    - z.B. ein Gamification-Ansatz in Verknüpfung mit Ranglisten und damit zusammenhängenden Auszeichnungen, Anerkennungen, Sachprämien
        - Bei den Ranglisten könnten nur die Besten erscheinen, damit weniger gut gerankte Mitarbeiter/-innen keinen Gesichtsverlust erleiden
- Steht die Zusammenarbeit und der Teamerfolg im Vordergrund kann empfohlen werden, die Teammitglieder basierend auf der Teamperformance zu incentivieren
- Generell empfohlene Maßnahmen zur Incentivierung:
    - Auszeichnungen, Anerkennungen, Sachprämien z.B. für eine besonders häufige Teilnahme an der internen Crowd Work
    - Anerkennung durch Veröffentlichung besonders erfolgreicher Projekte unter Nennung der Beteiligten
    - Ausstellung von Zertifikaten oder Bescheinigungen für eine Projektteilnahme

Die verwendeten Incentives können Sie sowohl im Intranet/ Enterprise Social Media System als auch bei den Einzelprojekten auf der internen Crowd Work-Plattform kommunizieren, um eine möglichst hohe Anzahl von Mitarbeitern/-innen zu erreichen und zur Teilnahme zu motivieren.

5 Eine gelungene Projekt-Transferkonferenz: „Mitarbeitende empowern in der agilen Arbeitsorganisation“

Unterschiedlichste Gäste aus Praxis und Wissenschaft



Wie können Mitarbeiter/-innen in agilen Settings erfolgreich agieren? Wie können Mitarbeiter/-innen empowert werden, um zu einer effektiven und effizienten Erreichung organisationaler Ziele beizutragen? Diese und weitere Fragen diskutierten unter dem Motto „ Mitarbeitende empowern in der agilen Arbeitsorganisation“ am 26. September 2019 in Kassel im Rahmen der 50. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik und des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt“ Teilnehmer/-innen aus Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.

Referent/-innen standen Rede und Antwort

Ein Schwerpunkt dieser vom Fachgebiet Wirtschaftsinformatik (Prof. Dr. Jan Marco Leimeister) der Universität Kassel organisierten Konferenz bildete dabei das Empowerment in agilen Arbeitsorganisationen.
Referierende aus Wirtschaft, Wissenschaft und von den Sozialpartnern standen den Teilnehmern/-innen dabei Rede & Antwort unter anderem:

- Prof. Dr. Christoph Peters (Universität Kassel)
- Ijeoma Onwuka (Projektbevollmächtigte Projektträger Karlsruhe)
- Benedikt Simmert (Universität Kassel)
- Prof. Dr. Andreas Boes (Vorstandsmitglied ISF München)
- Michael Schmitzer (Leiter des Ressort Angestellte, IT, Studierende IG Metall)
- Reimar Paschke (Transformation & Culture, IT-Strategy Siemens AG)



Einer kurzen Begrüßung und Eröffnung durch Herrn Dr. Christoph Peters von der Universität Kassel folgte ein Grußwort von Frau Onwuka im Namen des Projektträgers Karlsruhe.
Frau Onwuka unterstrich die Wichtigkeit von Empowerment in agilen Arbeitsorganisationen. Es werde in Zukunft immer wichtiger Beschäftigte zu befähigen und selbstbestimmte, autonome Teams einzusetzen, um noch nicht erkannte Potentiale und Ressourcen sichtbar machen und nutzen zu können. Durch den stärkeren Einsatz von demokratischen Elementen stehe die betriebliche Mitbestimmung vor einem Wandel.

„Lessons Learned: Agile Arbeitsorganisation durch interne Crowd“



Benedikt Simmert stellte interne Crowd Work als eine innovative Arbeitsform, die Digitalisierung und Agilität vereint vor. Anhand eines untersuchten Praxisbeispiels wurde näher darauf eingegangen, wie sehr Empowerment durch die Umsetzung von interner Crowd Work im Unternehmen beeinflusst wird. Es wurde auf den Nutzen interner Crowd Work für Mitarbeiter/-innen, Learnings und Implikationen für die Zukunft eingegangen. Benedikt Simmert hob in seinem Vortrag hervor, dass die Arbeitsform der internen Crowd Work lediglich als ein Baustein zur agilen Organisation diene und nicht den Anspruch einer Gesamtlösung darstelle.

Führung in agilen Arbeitsorganisationen



Einer kurzen Vorstellung des ISF München durch Herrn Prof. Dr. Andreas Boes folgte sein Vortrag, in dem er sich insbesondere auf die Thematik der Führung in agilen Arbeitsorganisationen fokussierte. Agilität bestünde nicht nur aus Bürokratie und Weisungsstrukturen, sondern sei eine Chiffre für ein neues Konzept, es sei ein sozialer Aushandlungsprozess. Agilität kann aus seiner Sicht nur zusammen mit Empowerment funktionieren. Ohne Empowerment könne Agilität gar schädlich sein und eher zu einer Belastung für die Beschäftigten führen. Darüber hinaus stelle Agilität ein konzeptionelles Schlüsselelement in der Funktionsweise einer Organisation dar und führe zu einer engeren Beziehung zum Markt und den Kunden/-innen.

„Holokratie und agile Teams für mehr Empowerment“



Es folge ein Vortrag der IG Metall durch Michael Schmitzer, der Holokratie im Zusammenhang mit Agilität und Empowerment fokussierte. Michael Schmitzer betonte, wie wichtig es sei in der VUCA Welt zu agieren, statt zu reagieren. Agilität biete diese Möglichkeit. Es sein ein Klima, in dem die Selbstbedeutung der Mitarbeiter/-innen zunimmt. Organisationen müssten daher mit neuen Werten hinterlegt werden. Er kritisierte, dass das agile Manifest zu wenig Umsetzung in Unternehmen findet. Empowerment sieht er in diesem Rahmen als Möglichkeit und nicht als Automatismus. Holokratie als dazu passendes Rahmenwerk kann seiner Meinung nach zu mehr Effizienz und Produktivität führen.
Als Schlüssel für mehr direkte Beteiligung der Beschäftigten erwähnt er § 28a BetrVG. Dieser Paragraf durchbreche die bipolare Struktur der Betriebsverfassung, indem betriebsverfassungsrechtliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates auf Arbeitsgruppen delegiert werden können. Solche Mitbestimmungsrechte sieht er insbesondere bezüglich Personalressourcen als hilfreich an. Mitarbeiter/-innen müssten Zugriff auf die Personalressourcenbemessung bekommen, um auf Überlast, Zeit- und Leistungsdruck wirkungsvoll reagieren zu können.

„Begegnung auf Augenhöhe: Agile Leadership“



Anschließend ergriff Reimar Paschke von der Siemens AG das Wort zum Thema „Begegnung auf Augenhöhe: Agile Leadership“. Agilität steht aus seiner Sicht für Create Customer Value Fast. Kund/-innen müssten mitgenommen, anstatt nur gehört zu werden. Um dies zu erreichen wird bei der Siemens AG (IT) eine Chapter Organisation ähnlich des Spotify-Modells umgesetzt. Dies bedeute ein Umdenken für die Führungskräfte. Ein weit verbreitetes Parent-Child-Mindset müsse sich zu seinem Adult-Adult-Mindset wandeln, in dem sich die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen auf Augenhöhe begegnen. Die Rolle der Führungskraft sieht Reimar Paschke als besonders wichtig an. Das Management müsse mitgenommen werden, denn begleiten Führungskräfte den Wandel hin zu einer agilen Arbeitsorganisation nicht, funktioniert ein solcher Wandel nicht. Empowerment sieht Reimar Paschke insbesondere als Führungsarbeit. Eine gute Fehler- und Lernkultur sei wichtig. Die Führungskräfte müssten Freiräume geben, damit Mitarbeiter/-innen angelehnt an die „Drunken Man – Strategie“ selbst ihren Weg finden, um ein klar und sauber definiertes Ziel zu erreichen.

Gemeinsame Diskussions- und Fragerunde



Auf die interessanten Vorträge der Referent/-innen folgte eine angeregte Diskussions- und Fragerunde zwischen den Referent/-innen und Teilnehmer/-innen der Projekt-Transferkonferenz.
Unter anderem wurde darüber diskutiert, dass es wichtig sei nicht nur Mitarbeiter/-innen, sondern auch Führungskräfte in ihrer Rolle zu empowern, denn Empowerment müsse gemeinsam empfunden werden. Die Änderung des Führungsparadigma hin zu einer empowerten Führung sehen die Teilnehmer/-innen und Referent/-innen als große Herausforderung. Insbesondere im produzierenden Gewerbe stelle sich die Frage, wie Agilität funktioniere. Als klaren Lösungsansatz sehen die Referent/innen an dieser Stelle hybride Modelle einer agilen Arbeitsorganisation, die es ermöglicht Teile der Organisation agil zu gestalten.
Grundsätzlich halten sie fest, dass für eine agile Transformation organisationales Lernen stattfinden und der Wandel sowie die Transformation im Unternehmen sowohl Top Down als auch Bottom up angestoßen werden muss. Wichtig sei darüber hinaus, dass Leitplanken für einen solchen Transformationsprozess von oben vorgegeben werden, in denen sich die Beschäftigten und Führungskräfte frei und selbstbestimmt bewegen können. Diese Leitplanken sollten jedoch in regelmäßigen Abständen vom Kollektiv überprüft und angepasst werden.

Gemeinsames World Café



Nach einem gemeinsamen Mittagsimbiss hatten die Teilnehmer/-innen der Projekt-Transferkonferenz die Möglichkeit, die Themen des Vormittages in einem World Café zu vertiefen. In wechselnden Gruppenzusammensetzungen wurden so im Rahmen von ca. 1 ½ Stunden die folgenden drei Fragestellungen diskutiert: Welche Vorgehensweisen wenden Sie bereits an/kennen Sie, um Mitarbeiter/-innen zu empowern? Wie sieht die ideal empowerte Arbeitswelt aus? Wer muss konkret wann, was tun zum Empowern der Mitarbeiter/-innen? Anschließend wurden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und diskutiert.
Die Ergebnisse zeigen auch hier, dass ein kultureller Wandel welcher die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen betrifft, essentiell ist, um eine agile Transformation erfolgreich durchzuführen.

Literaturverzeichnis

Ahearne, Michael; Mathieu, John; Rapp, Adam (2005): To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. In: *The Journal of applied psychology* 90 (5), S. 945–955. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.945.

Ashforth, Blake E. (1989): The experience of powerlessness in organizations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43 (2), S. 207–242. DOI: 10.1016/0749-5978(89)90051-4.

Benbya, Hind; van Alstyne, Marshall (2011): How to Find Answers Within Your Company. In: *MIT Sloan Management Review* (52). Online verfügbar unter https://ssrn.com/abstract=1652432, zuletzt geprüft am 08.03.2019.

Bertot, John C.; Jaeger, Paul T.; Grimes, Justin M. (2010): Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. In: *Government Information Quarterly* 27 (3), S. 264–271. DOI: 10.1016/j.giq.2010.03.001.

Betriebsverfassungsgesetz (1972): vom Fassung der Bekanntmachung. BetrVG. Fundstelle: BGBl. I S. 2518 25.09.2001.

Blohm, Ivo; Jan Marco, Leimeister; Zogaj, Shkodran (2014): Crowdsourcing und Crowd Work – ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisation? In: Walter Brenner und Thomas Hess (Hg.): Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Business Engineering), S. 51–64.

Byrén, Elin (2013): Internal crowdsourcing for innovation development. How multi-national companies can obtain the advantages of crowdsourcing utilising internal re-sources. Chalmers University of Technology, Gothenburg. Online verfügbar unter http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/181969/181969.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2019.

Chiu, Chao-Min; Liang, Ting-Peng; Turban, Efraim (2014): What can crowdsourcing do for decision support? In: *Decision Support Systems* 65, S. 40–49. DOI: 10.1016/j.dss.2014.05.010.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. (1988): The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. In: *The Academy of Management Review* 13 (3), S. 471. DOI: 10.2307/258093.

Deci, Edward L.; Olafsen, Anja H.; Ryan, Richard M. (2017): Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 4 (1), S. 19–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

Durward, David; Blohm, Ivo (2018): Understanding Job Satisfaction of Crowd Workers. An Empirical Analysis of Its Determinants and Effects. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI). Lüneburg, 06.09.2018.

Durward, David; Blohm, Ivo; Leimeister, Jan Marco (2016): Crowd Work. In: *Bus Inf Syst Eng* 58 (4), S. 281–286. DOI: 10.1007/s12599-016-0438-0.

Durward, David; Simmert, Benedikt; Peters, Christoph; Blohm, Ivo; Leimeister, Jan Marco (2019): How to Empower the Workforce - Analyzing Internal Crowd Work as a Neo-Socio-Technical System -. In: Tung Bui (Hg.): Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii International Conference on System Sciences (Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences).

Elerud-Tryde, Anne; Hooge, Sophie (2014): Beyond the Generation of Ideas: Virtual Idea Campaigns to Spur Creativity and Innovation. In: *Creativity and Innovation Management* 23 (3), S. 290–302. DOI: 10.1111/caim.12066.

Elmes, Michael B.; Strong, Diane M.; Volkoff, Olga (2005): Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. In: *Information and Organization* 15 (1), S. 1–37. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2004.12.001.

Erickson, Lee B.; Petrick, Irene; Trauth Eileen M. (2012): Hanging with the right crowd: Matching crowdsourcing need to crowd characteristics. In: *18th Americas Conference on Information Systems 2012, AMCIS 2012*, S. 77–85. Online verfügbar unter https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/hanging-with-the-right-crowd-matching-crowdsourcing-need-to-crowd, zuletzt geprüft am 08.03.2019.

Ganguly, Anirban; Nilchiani, Roshanak; Farr, John V. (2009): Evaluating agility in corporate enterprises. In: *International Journal of Production Economics* 118 (2), S. 410–423. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.12.009.

Geiger, David; Seedorf, Stefan; Schulze, Thimo; C. Nickerson, Robert; Schader, Martin (2011): Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. In: Americas Conference on Information Systems, S. 1–11, zuletzt geprüft am 02.04.2019.

Gerster, D.; Dremel, C.; Brenner, W.; Kelker, P. (2020): How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design. In: *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* 51 (1), S. 84–103.

Hammon, Larissa; Hippner, Hajo (2012): Crowdsourcing. In: *Bus Inf Syst Eng* 4 (3), S. 163–166. DOI: 10.1007/s12599-012-0215-7.

Hoegl, Martin; Weinkauf, Katharina (2005): Managing Task Interdependencies in Multi-Team Projects: A Longitudinal Study. In: *J Management Studies* 42 (6), S. 1287–1308. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00542.x.

Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and women of the corporation. [Nachdr.]. New York, NY: Basic Books.

Kaufmann, Nicolas; Schulze, Thimo; Veit, Daniel (2011-2011): More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing. A Study on Mechanical Turk. In: Proceedings of the Seventeenth Americas Con-ference on Information Systems. Detroit, Michigan, 04.08.2011-07.08.2011. Online verfügbar unter http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/340, zuletzt geprüft am 22.03.2019.

Kokemoor, Axel; Kroeschell, Karl; Slapnicar, Klaus; Wedde, Rainer (Hg.) (2013): Recht im Dialog. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Lawrence, Kirk (2013): The Key to Measuring the Impact of Learning and Development: Align it with Business Strategy. In: *UNC Executive Development* 2013, S. 1–15. Online verfügbar unter https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf, zuletzt geprüft am 13.04.2020.

Leimeister, Jan Marco; Zogaj, Shkodran (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_287.pdf, zuletzt geprüft am 07.03.2019.

Malhotra, Arvind; Majchrzak, Ann; Looram, Sean; Kesebi, Lale (2017): Developing Innovative Solutions Through Internal Crowdsourcing. In: *MIT Sloan Management Review* 58 (4), S. 73–79, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Maynard, M. Travis; Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E. (2012): Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. In: *Journal of Management* 38 (4), S. 1231–1281. DOI: 10.1177/0149206312438773.

Menon, Sanjay (2001): Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. In: *Applied Psychology* 50 (1), S. 153–180. DOI: 10.1111/1464-0597.00052.

Olson, Eric M.; Walker, Orville C.; Ruekerf, Robert W.; Bonnerd, Joseph M. (2001): Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. In: *Journal of Product Innovation Management* 18 (4), S. 258–271. DOI: 10.1111/1540-5885.1840258.

Peters, C.; Simmert, B.; Eilers, K.; Leimeister, J. M. (2019): Future Organization Report 2019. St.Gallen, Switzerland and Frankfurt, Germany.

Prpić, John; Shukla, Prashant P.; Kietzmann, Jan H.; McCarthy, Ian P. (2015): How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing. In: *Business Horizons* 58 (1), S. 77–85. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.09.005.

Ravichandran, Thiagarajan (2018): Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. In: *The Journal of Strategic Information Systems* 27 (1), S. 22–42. DOI: 10.1016/j.jsis.2017.07.002.

Rohrbeck, René; Thom, Nico; Arnold, Heinrich (2015): IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories. In: *Technological Forecasting and Social Change* 97, S. 115–126. DOI: 10.1016/j.techfore.2013.09.015.

Seibert, Scott E.; Wang, Gang; Courtright, Stephen H. (2011): Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. In: *The Journal of applied psychology* 96 (5), S. 981–1003. DOI: 10.1037/a0022676.

Sharifi, Hossein; Zhang, David (2001): Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. In: *Int Jrnl of Op & Prod Mnagemnt* 21 (5/6), S. 772–794. DOI: 10.1108/01443570110390462.

Simmert, B.; Eilers, K.; Peters, C. & Leimeister, J. M. (2020): Agile Arbeitsorganisation fordert und fördert Empowerment. Zusammenspiel von sozialen und technischen Elementen in interner Crowd Work. In: Boes, A., Gül, K., Kämpf, T. & Lühr, T. (Hg.): Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientie-rungen und Erfolgsfaktoren. Freiburg im Breisgau, Germany: Haufe, S. 53–64.

Spreitzer, Gretchen (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. In: *Academy of Management Journal* 38 (5), S. 1442–1465. DOI: 10.2307/256865.

Spreitzer, Gretchen (2008): Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In: The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd, S. 54–72.

Spreitzer, Gretchen M.; Kizilos, Mark A.; Nason, Stephen W. (1997): A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. In: *Journal of Management* 23 (5), S. 679–704. DOI: 10.1177/014920639702300504.

Surowiecki, James; Beckmann, Gerhard (2007): Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne. 2. Aufl., Taschenbuchausg. München: Goldmann (Goldmann, 15446).

Tallon, Paul P.; Queiroz, Magno; Coltman, Tim; Sharma, Rajeev (2019): Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. In: *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2), S. 218–237. DOI: 10.1016/j.jsis.2018.12.002.

Tapscott, Don; Williams, Anthony D.; Herman, Dan (2007): Government 2.0. Government and Governance for the Twenty-First Century. In: New Paradigm - Big Idea White Paper, 2007, S. 1–23. Online verfügbar unter http://wiki.douglasbastien.com/images/a/aa/Transforming_govt.pdf, zuletzt geprüft am 24.05.2019.

Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A. (1990): Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. In: *The Academy of Management Review* 15 (4), S. 666. DOI: 10.2307/258687.

Villarroel, Andrei J. (2010): Intra-Corporate Crowdsourcing (ICC): Leveraging Upon Rank and Site Marginality for Innovation. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/228458949_Intra-Corporate_Crowdsourcing_ICC_Leveraging_Upon_Rank_and_Site_Marginality_for_Innovation, zuletzt geprüft am 12.03.2019.

vom Brocke, Jan; Maaß, Wolfgang; Buxmann, Peter; Maedche, Alexander; Leimeister, Jan Marco; Pecht, Günter (2018): Future Work and Enterprise Systems. In: *Business & Information Systems Engineering* 60 (4), S. 357–366.

Vukovic, Maja; Naik, Vijay K. (2011 - 2011): Managing Enterprise IT Systems Using Online Communities. In: 2011 IEEE International Conference on Services Computing. 2011 IEEE International Conference on Services Computing (SCC). Washington, DC, USA, 04.07.2011 - 09.07.2011: IEEE, S. 552–559.

Wilkinson, Adrian (1998): Empowerment: theory and practice. In: *Personnel Review* 27 (1), S. 40–56. DOI: 10.1108/00483489810368549.

Zuchowski, Oliver; Posegga, Oliver; Schlagwein, Daniel; Fischbach, Kai (2016): Internal Crowdsourcing: Conceptual Framework, Structured Review, and Research Agenda. In: *Journal of Information Technology* 31 (2), S. 166–184. DOI: 10.1057/jit.2016.14.