



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences
DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

Arbeit ohne Grenzen - Crowdsourcing und digitaler Wandel in der Arbeitswelt
als gesellschaftspolitische Herausforderung vor dem Hintergrund der IBM-
Studie "Working in the open"

vorgelegt von
Yalda Mofid

Studiengang [Medien und Information B.A.]

erster Prüfer: Prof. Dr. Schmidt
zweiter Prüfer: Prof. Dr. Geeb

Hamburg, 29. Oktober 2015

Arbeit ohne Grenzen - Crowdsourcing und digitaler Wandel in der Arbeitswelt als gesellschaftspolitische Herausforderung vor dem Hintergrund der IBM-Studie "Working in the open"

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	„Arbeit“ im Wandel	7
2.1	Arbeitsbegriff - Lohnarbeit und Gesellschaftliche Arbeit	7
2.2	Arbeit ohne Grenzen – Von Subjektivierung, Flexibilisierung, Verflüssigung und Entgrenzung	8
2.2.1	Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit	8
2.2.2	Subjektivierung von (Kopf-)arbeit	9
2.2.3	Flexibilisierung von (Erwerbs-)Arbeit	10
2.2.4	Flexibilisierung im organisationalen Kontext	11
2.2.5	Globalisierung	14
2.2.6	Wissensgesellschaft als postindustrielle Gesellschaft	15
2.2.7	Informatisierung	15
2.2.8	Der „Arbeitende Kunde“	17
2.2.9	Der Arbeitskraftunternehmer	18
2.3	Crowdsourcing	18
2.3.1	Vorteile, bzw. Chancen und Nachteile, bzw. Risiken von Crowdsourcing	22
2.3.2	Voraussetzungen der Umsetzung von Crowdsourcing	24
2.4	Die fluide Organisation	27
2.5	Wertewandel	29
2.5.1	Generation Y	29
3	Fallstudie IBM und Praxisanalyse	33
3.1	Organisationale Entwicklung von IBM – vom fordistischen Großunternehmen zur global integrierten Organisation	33
3.2	Projektgeschichte: „Generation Open (GenO)“ und „Liquid“	34
3.2.1	IBM Studie „working in the open“	35
3.2.1.1	„Time to value“	36
3.2.1.2	Open collaboration in open communities	36
3.2.1.3	Implementierung und Funktionsweise der Generation Open Strategie	39
3.2.1.4	„Kommunikation und Kollaboration „in the open“	45
3.2.1.5	„reuse“ – Heiliger Gral der Softwareentwicklung	45
3.2.1.6	Leistungsoptimierungen – von Blue Cards und Blue Sheets	45
3.3	Cloudworking - „PeopleCloud“ statt „Crowd“	51
3.3.1	Sozialer Handlungsraum - Zusammenspiel von Cloud und Informationsraum	53
3.3.2	Die Landnahme gesellschaftlicher Arbeit	54
3.3.3	Jenseits der Crowd - Die Community als strategiefähige Unternehmung	55
3.4	Global integriertes Unternehmen	56
3.5	Motivationsfaktoren	57
4	Resonanz auf GenO	60
4.1	IBM als Sinnbild für Crowdsourcing	60
4.2	GenO als Strategie des organisationalen Wandels	62
4.3	Neo-Taylorismus? Ein System permanenter Bewährung	63
4.4	Kopfarbeit als Ware – von digitalen Tagelöhnern und dem Cybertariat	64
4.5	Vermarktlichung und Internalisierung des Marktes	65
4.6	Rechtliche Aspekte, Herausforderungen und Probleme	71
4.7	Stimmen aus dem IBM-Betriebsrat	77

4.8 Stimmen aus den Gewerkschaften	81
4.9 Die Rolle der Politik.....	84
4.9.1 Bericht der Enquete-Kommission ‚Internet und Digitale Gesellschaft‘	84
4.9.2 Digitale Agenda 2014-2017	85
4.9.3 Schreiben der Bundesminister an die Europäische Kommission	86
4.9.4 Bündnis Zukunft der Industrie	87
4.9.5 Grünbuch Arbeiten 4.0.....	89
4.9.6 Gemeinsamer Aufruf mit den Gewerkschaften	91
5 Auswirkungen auf die Arbeit(swelt) – ein Überblick über unterschiedliche Prognosen.....	92
6 Summary	95
7 Wissenschaftlicher Befund und Ergebnis der Untersuchung	99
Literaturverzeichnis.....	102

Abstract

Die Bachelorarbeit soll sich mit der Frage befassen, wie sich der digitale Wandel in der Arbeitswelt durch das sog. Crowdsourcing am Beispiel von IT Fachkräften im Dienstleistungssektor auswirkt, wie dieser Wandel durch die verschiedenen Interessensgruppen wahrgenommen wird, welche Möglichkeiten sich aus diesem Wandel ergeben, welche Konsequenzen es hat und welche Herausforderungen und Probleme sich aus diesem Wandel für die Arbeitswelt, Gesellschaft und Politik ergeben.

Stichworte: IBM, Crowdsourcing, Cloudwork, Generation Open, Liquid, Arbeit, Digitaler Wandel, Wertewandel, Entgrenzung, Flexibilität, Subjektivierung, Informatisierung, Vergesellschaftung von Arbeit, New Work, Arbeiten 4.0, Generation Y, Change, fluide Organisation, global integriertes Unternehmen, Prekarisierung, mediale Wahrnehmung, Resonanz, Gestaltung, Regulierungsbedarf, gute digitale Arbeit

1 Einleitung

IBM hat 2010 angekündigt, die Zahl der Festangestellten global von ca. 400.000 auf etwa 100.000 zu senken. Die gesamte Organisationsstruktur sollte im Rahmen eines umfassenden Veränderungsprozesses in eine fluide Community Struktur eines global integrierten Unternehmens reorganisiert werden. Das hat zunächst zu einer aufschreienden medialen Resonanz geführt. Vermehrt haben sich auch unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen dem Thema des Crowdsourcings aus organisationssoziologischer, informationswissenschaftlicher gesellschaftspolitischer und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht angenähert. Diese Arbeit befasst sich mit dem Crowdsourcing in seinem Kontext der Arbeitswelt und des digitalen Wandels. Es wird der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt und anhand der IBM Fallstudie „Working in the open“ folgende Forschungshypothesen untersucht:

Forschungshypothesen:

1.

Durch den digitalen Wandel und die einhergehenden Veränderungsprozesse hat „Arbeit“ einen historischen Paradigmenwechsel vollzogen.

2.

Die Arbeitswelt durchläuft, vor allem im Dienstleistungssektor, derzeit einen grundlegenden digitalen Wandel durch das Crowdsourcing. Dieser grundlegende Wandel lässt sich anhand des Fallbeispiels IBM bezüglich IT Fachkräfte auch empirisch belegen.

3.

Dieser Wandel ist unumgänglich und auch erforderlich, um den Anforderungen der Globalisierung, der Industrie 4.0 und dem gesellschaftlich veränderten Arbeitsbegriff und –selbstverständnis, insbesondere der Generation Y gerecht zu werden.

4.

Die mit dem digitalen Wandel einhergehenden Veränderungen und Entgrenzungsprobleme sind kritisch zu hinterfragen, bedürfen weiterhin der politischen und gesellschaftlichen Auseinandersetzung und der Regulierung seitens des Gesetzgebers.

Der Analysestandpunkt erfolgt hierbei aus der Perspektive der strategisch agierenden Organisation, idealtypisiert am Beispiel von IBM, dessen Strategie im Zentrum dieser Analyse steht. Hierbei wird die Strategie von IBM im Gesamtkontext der Informatisierung und des (digitalen) Wandels von Arbeit gesehen und das Crowdsourcing im Informationsraum als neuen Produktionsraum als neuer Produktionsmodus und Industrialisierung neuen Typs begriffen. Im ersten Schritt wird der theoretische Rahmen der Arbeit dargestellt. Die theoretische Konzeption dreht sich um die Schlüsselbegriffe der Arbeit, der Entgrenzungs- und Wandlungerscheinungen in der Arbeitswelt im Zuge des digitalen Wandels und des demographischen (Werte-)Wandels. Zentrales Bezugssystem dieses konzeptionellen Gesamtgefüges ist hierbei das Crowdsourcing, welches in seinem strategischen Gehalt und seiner Ausrichtung als Crowdworking am Beispiel der IBM Unternehmensstrategie Generation Open ausgearbeitet wird. Deshalb befasst sich der zweite Teil der Arbeit mit dem Fallbeispiel IBM und besagter Strategie anhand der 2010 veröffentlichten IBM Studie „Working in the open“. Hierbei wird die Entwicklung von IBM

im Lichte der Entwicklung zum „globally integrated enterprise“¹ durchleuchtet und sodann die Strategie Generation Open als organisationale Veränderungsstrategie und Neuausrichtung der Organisationsstruktur, der Personal- und Organisationsentwicklung und der Arbeitsorganisation in den Fokus gesetzt.

Schlussendlich werden die Auswirkungen und Implikationen dieser Entwicklung für die Arbeitswelt und die gesellschaftliche Arbeit an sich aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive durchleuchtet. Dabei wird ein Ausblick auf die Zukunft der Arbeit, der Chancen und Risiken seiner Entwicklung, aber auch seiner Gestaltung skizziert.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird fundiert auf die Forschungshypothesen Stellung genommen und schlussendlich ein wissenschaftlicher Befund präsentiert.

¹ Palmisano 2006.

2 „Arbeit“ im Wandel

Der Wandel in der Arbeit ist der Ausgangspunkt dieser Untersuchung. Gleichzeitig ist er auch Dreh- und Angelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion um die Zukunft der Arbeit. Im folgenden Teil werden die zugrundeliegenden Deutungsversuche des gesamtgesellschaftlichen Phänomens digitaler Wandel im Kontext der Arbeitswelt aufgezeigt, sowie der digitale Wandel selbst anhand der Forschungshypothesen untersucht.

2.1 Arbeitsbegriff - Lohnarbeit und Gesellschaftliche Arbeit

Seit jeher wird der Arbeitsbegriff diskutiert. Dieser durchlief historische Begriffsdeutungen und Begriffsentwicklungen und –erweiterungen und –begrenzungen und wird von den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich definiert.

Durch die dynamische Entwicklung könnten die vor allem ökonomisch definierten Grenzen des Arbeitsbegriffs unscharf werden. Die Arbeit ohne Grenzen kann ihre Grenzen verflüssigt oder gar verloren, sich entgrenzt, haben. Letztlich könnte es hier aber auch um das Rückgängigmachen jener Entwicklung gehen, die überhaupt zu einer Einschränkung des Arbeitsbegriffs und einer Festsetzung von Formen von Arbeit und ihrer organisationalen Einbettung führte. Losgelöst aus dem Korsett formell-begrifflicher Empfindlichkeiten und Beschränkungen auf Erwerbsarbeit und Lohnarbeit, geht es hier um eine Entfesselung von Arbeit in alle Lebensabschnitte und Organisationsformen der Gesellschaft hinein. Diese Entfesselung, diese Entgrenzung, vollzieht sich in allen Teilen und allen Bereichen der Gesellschaft und ist letztlich eine Vergesellschaftung von Arbeit.

Auch in den letzten Jahren wurde der Arbeitsbegriff wieder problematisiert, sodass es erforderlich ist, das hier verwendete Verständnis von Arbeit darzulegen. Aufgrund seiner weiten Definition bietet sich zunächst der Arbeitsbegriff nach Karl Marx an. Demnach meint Arbeit alle Formen „zweckmäßiger Tätigkeit“ im „Stoffwechsel mit der Natur“².

Das beinhaltet erst einmal die „materiell-stoffliche Ebene“, aber eben auch die Tätigkeiten auf der „Informationsebene des Systems gesellschaftlicher Arbeit.“ Nach Marx ist es „das Eigentümliche der kapitalistischen Produktionsweise, die verschiedenen Arbeiten, also auch die Kopf- und Handarbeiten – oder die Arbeiten, in denen die eine oder die andere Seite vorwiegt, – zu trennen und an verschiedene Personen zu verteilen, was jedoch nicht hindert, dass das materielle Produkt das gemeinsame Produkt dieser Personen ist oder ihr gemeinsames Produkt in materiellem Reichtum vergegenständlicht; was andererseits ebenso wenig hindert oder gar nichts daran ändert, dass das Verhältnis jeder einzelnen dieser Personen das des Lohnarbeiters zum Kapital und in diesem eminenten Sinn das des produktiven Arbeiters ist.“³

Damit meint Marx mit den verschiedenen Arbeiten die gesellschaftliche Arbeit als Gesamtheit aller zur Erhaltung und Entwicklung der Gesellschaft erbrachten Formen und Erscheinungen von Arbeit.⁴ Auch Arbeit jenseits der Lohnarbeit, ist Arbeit. Die Projektionsfläche von Arbeit, ihr Wirkungsraum hat in den letzten Jahren eine deutliche Expansion erfahren, indem das Internet als „Informationsraum“⁵ und zugleich auch neuer „sozialer Handlungsraum“⁶ viele neue Formen gesellschaftlicher Arbeit, wie etwa im Rahmen der Open-Source-Bewegung (Stichwort Wikipedia) hervorgebracht hat. Gleichzeitig ist das Internet auch gemeinsamer Bezugspunkt und bringt diese Arbeitsformen „in ein gemeinsames Bezugssystem“.⁷ Die so entstandenen „komplexe(n) Interdependenzbeziehungen zwischen

² MEW 23, S. 192.

³ MWE 26.1, S. 387.

⁴ Boes et al. 2014b, S. 24.

⁵ Vgl. Baukrowitz/Boes 1996.

⁶ Vgl. Boes 1996

⁷ Boes et al. 2014b, S. 24.

den unterschiedlichen Sphären gesellschaftlicher Arbeit und vielfältige(r) Formen gegenseitiger Beeinflussung⁸ haben wiederum ihrerseits nicht nur Einfluss auf „die weitere Entwicklung des Systems gesellschaftlicher Arbeit insgesamt“, sondern entfalten auch „vielfältige Rückwirkungen auf das dominante Teilsystem, das System der Lohnarbeit“. ⁹ „Die aktuelle Diskussion um das Crowdsourcing thematisiert in einer spezifischen Weise diese Wechselwirkungen innerhalb des Systems gesellschaftlicher Arbeit.“ ¹⁰ Die neu entstandenen Formen der Arbeit im Crowdsourcing Umfeld entfalten ihre Rückwirkung sowohl auf die „normale“ Erwerbsarbeit, als auch auf die hierauf aufgebauten Systeme sozialer Absicherung. ¹¹ Hieraus könnte sich ein grundsätzlicher Wandel für das System der Erwerbsarbeit ergeben. ¹² Vor diesem Hintergrund erscheint die hier verwendete Definition als zielführend.

2.2 Arbeit ohne Grenzen – Von Subjektivierung, Flexibilisierung, Verflüssigung und Entgrenzung

„Die Diagnose, dass (Erwerbs-)Arbeit einem grundlegenden Wandel unterliegt, gehört mittlerweile zu den Selbstverständlichkeiten in der Arbeits- und Industriesoziologie.“¹³ Durch das Internet sind aber auch neue umfassende Veränderungen der (Erwerbs-)Arbeit hinzugekommen. „Das Internet prägt das Arbeitshandeln wirkmächtig und handlungsbestimmend wie vielleicht keine andere Technik zuvor.“ ¹⁴

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt durchlaufen, nicht nur in Deutschland und nicht erst seit kurzem sondern schon länger einen fortlaufenden Veränderungsprozess, in Form eines „tiefgreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Wande(s)“¹⁵, der in der Gesamtdiskussion von einer Reihe von Fachbegriffen begleitet wird. Diese Begriffe sind Bestandteile der Beschreibung dieses Prozesses bzw. der Versuch, diesen in all seiner Trag- und Reichweite zu verstehen und begreifbar und damit auch greifbar zu machen. Der Wandel der (Erwerbs-)Arbeit vollzieht sich als „Umbruch“¹⁶ im Dickicht folgender Stichworte: Entgrenzung, Subjektivierung, Verdichtung und Flexibilisierung von Erwerbsarbeit.¹⁷

2.2.1 Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit

„Unter Entgrenzung von Erwerbsarbeit wird die Auflösung, Dynamisierung und Erosion von Normen, Strukturen und Regulierungen der Arbeitswelt gefasst, was unter anderem zeitliche, räumliche, inhaltliche und arbeitsorganisatorische Dimensionen der Erwerbsarbeit betrifft.“¹⁸ Daraus erhöhen sich die Anforderungen an die „Selbstorganisation und eigene Strukturierungsleistungen der Subjekte“¹⁹ Durch die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse wird dies weiter verstärkt und führt von Flexibilitätsanforderungen und Planungsunsicherheiten bis hin zu Verunsicherung und

⁸ Boes et al. 2014b, S. 24.

⁹ Boes et al. 2014b, S. 24.

¹⁰ Boes et al. 2014b, S. 24.

¹¹ Vgl. Boes et al. 2014b, S. 24.

¹² Vgl. Boes et al. 2014b, S. 24.

¹³ Carstensen 2014, S. 24.

¹⁴ Carstensen 2014., S. 24.

¹⁵ Schmicker et al. 2013, S. 3.

¹⁶ Schmicker et al. 2013, S. 4.

¹⁷ Carstensen 2014, S. 25.

¹⁸ Carstensen 2014, S. 25.

¹⁹ Carstensen 2014, S. 25.

„Prekarisierung“²⁰.

2.2.2 Subjektivierung von (Kopf-)arbeit

Subjektivierung²¹ ist die Aktivierung der kommunikativen und affektiven Kompetenzen einer Erwerbsperson jenseits nur ihrer Arbeitskraft und damit die Aktivierung des „unternehmerischen Selbst“²², um quasi unternehmerisch aktiv zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen, ohne dabei zwangsläufig eine unternehmerische Betriebs- oder Organisationszugehörigkeit inne zu haben. Die Arbeitskraft wird so zum sog. „Arbeitskraftunternehmer“²³, aus Fremd- wird Selbststeuerung, aus Fremd- wird Selbstausbeutung.

Der arbeits- und industriesoziologische Begriff der Subjektivierung bezeichnet den Versuch von Unternehmen, im Gegensatz zum Taylorismus auch die Subjektpotenziale ihrer Beschäftigten als Qualitätsfaktor im Arbeitsprozess zu nutzen. Hinsichtlich hochqualifizierter Arbeitsfelder war dies ohnehin stets der Fall, da hier der Taylorismus nicht greift, sondern andere Kontrollkonzepte am Leitbild des individuellen Experten. Hochqualifizierten Fachkräften mussten im Rahmen einer „verantwortlichen Autonomie“²⁴ stets hohe Freiheitsgrade und Autonomiespielräume gewährt werden. Dies bedeutete aber auch eine Abhängigkeit des Unternehmens von Individuen als „Ungewissheitszonen“²⁵. Zudem „stieß die Erschließung neuer Produktivitätspotenziale in diesem „Expertenmodus“²⁶ zunehmend an ihre Grenzen.“²⁷ Unternehmen standen damit vor der Herausforderung die Abhängigkeit von einzelnen Experten als Ungewissheitszonen und ihre Individualität zu reduzieren, gleichzeitig aber die Vorteile aus der Subjektivität im Arbeitsprozess als Leistungsmaximierung in einer planbaren, wiederholbaren und systemisch integrierten Art zu nutzen. Anders als im Taylorismus sollte also die Subjektivität nicht ausgeschaltet, sondern optimiert werden. Die Informatisierung und der Informationsraum dienen hier als Objektivierung des durch die Subjektivierung gewonnen Vorteils, oft in Form von Wissenskollektivierung und Standardisierung hochqualifizierter Prozesse durch IT-Workflows. Der so informatisierte und standardisierte objektive Prozess sollte nicht mehr vom Experten oder der Produktivität oder Genialität des Einzelnen abhängig sein. Beispiele für diese Entwicklung sind das Lean Development, agile Methoden in der Webentwicklung, Crowdsourcing als Crowd Working sowie Standardisierung und Prozessoptimierungen im Dienstleistungsbereich. Damit adressiert die Industrialisierung neuen Typs auch die Kopfarbeit^{28 29}.

Die These der Subjektivierung folgt somit aus der Beobachtung der Bedeutungszunahme individueller Handlungen und Subjektdeutung im Arbeitsprozess.³⁰ Es wird ein Mehr an Subjektivem in die Erwerbsarbeit hineingetragen, fremdgesteuert, aber eben auch selbstgesteuert. Das Einbringen von Eigenmotivation, Leidenschaft und Kreativität in den Arbeitsprozess als „ganze Person“³¹ hat auch zu einer Intensivierung der Arbeit und der

²⁰ Brinkmann et al. 2006.

²¹ Moldaschl 2003, S. 31.

²² Brückling 2007, S. 67.

²³ Voß/Pongratz 1998.

²⁴ Friedman 1977.

²⁵ Crozier/Friedberg 1979.

²⁶ Boes et al. 2014c.

²⁷ Boes et al. 2014b, S. 16.

²⁸ Boes et al. 2014c, S. 83.

²⁹ Boes et al. 2014b, S. 16.

³⁰ Carstensen 2014, S. 26.

³¹ Carstensen 2014, S. 26.

Arbeitsbelastungen geführt.³² „Die Arbeitslast ist seit Jahren bei gleicher Arbeitszeit gestiegen; zunehmend gerät dabei mittlerweile in die Debatte, dass Stress und Belastungen ein Niveau erreicht haben, das ungesund ist.“³³

2.2.3 Flexibilisierung von (Erwerbs-)Arbeit

„Die Flexibilisierung von Erwerbsarbeit schließlich ist Ausdruck des verstärkten Wettbewerbs, der zunehmend über verknappte Material-, Zeit- und Personalpuffer direkt an die Beschäftigten weiter gereicht wird.“³⁴

Die Veränderungen in den Arbeitsbedingungen gehen einher mit einem Spagat zwischen Selbstbestimmung und Autonomie, gestiegener Weisungsfreiheit und erhöhter Gestaltungsspielräume bei gleichzeitig erhöhter Selbstorganisations- und Selbststrukturierungsanforderungen auf der einen und Gefahren erhöhter Belastung, Selbstausbeutungstendenzen, Erschöpfung und Prekarisierung auf der anderen Seite.³⁵

„Als ‚Arbeitskraftunternehmer‘³⁶ müssen sie eigenverantwortlich agieren, sich selbst vermarkten, ihren Alltag bewusst durchorganisieren, ihre eigenen Tätigkeiten selbständig planen, steuern und überwachen.“³⁷

Die Effekte des Internets und der sich hieraus ergebenden Vernetzung sind ebenso zwiespältig. „Das Internet kann damit den Wandel der (Erwerbs-)Arbeit dynamisieren, unterstützen, verschärfen, aber auch Möglichkeiten bieten, die Anforderungen der Erwerbsarbeit abzufedern, zu unterlaufen, zu begrenzen oder zu ignorieren.“³⁸ Diese Ambivalenz zeigt sich auch im Wirkungszusammenspiel von Arbeit und Internet und der sich hieraus ergebenden „Informatisierung der Arbeit“³⁹, und wird durch die Informatisierung und den sich hieraus neu ergebenden Entgrenzungs-, Flexibilisierungs- und Subjektivierungsmöglichkeiten noch verschärft.⁴⁰

Das Internet schafft eine neue Öffentlichkeit, die in die Privatsphäre einwirkt. Das können berufliche Telefonate und Emails auf dem Smartphone außerhalb der Arbeitszeiten sein, die ständige Erreichbarkeit kann sich auch in Form von Erwartungshaltungen materialisieren, die bspw. zu Powerpoint Einlagen am Wochenende auf dem Tablet führen und wohl nicht immer als Freiheit und Selbstbestimmung empfunden werden. Gleichzeitig entsteht daraus aber auch ein Wechselspiel, woraus das Private, Spaß und Freizeit in das traditionell rein Berufliche hineingetragen werden, sei es in Form von Facebook, Selfies oder in der IT Branche neuerdings auch Nerf Wars am Arbeitsplatz. Daraus folgt aber auch die Möglichkeit in diesem Wechselspiel Position zu beziehen und Grenzen zu ziehen. Auch das Internet hilft hierbei. Damit schafft es Arbeit, gestaltet aber auch Arbeit und ist selbst Tool (fremd- oder selbstbestimmter) Veränderung. Seine Offenheit macht es zum Austragungsort (arbeits)gesellschaftlichen Wandels. In seiner Eigenschaft als sozialer Handlungsraum erweist es sich als „Aktionsraum“⁴¹ für gesellschaftliche Arbeit in all seinen Formen. Es bietet zugleich Handlungsspielräume, „die innerhalb der (Erwerbs-)Arbeit dazu genutzt werden können, dass die Anforderungen des Wandels unterlaufen, re- oder begrenzt oder einfach ignoriert werden. Denn auch die Subjekte agieren eigensinnig: angepasst, begeistert,

³² Carstensen 2014, S. 26.

³³ Carstensen 2014, S. 26.

³⁴ Carstensen 2014, S. 26.

³⁵ Carstensen 2014, S. 26.

³⁶ Vgl. Voß/Pongratz 1998.

³⁷ Carstensen 2014, S. 26.

³⁸ Carstensen 2014, S. 29.

³⁹ Carstensen 2014, S. 37; Baukrowitz et al. 2006; Baukrowitz/Boes 1996.

⁴⁰ Carstensen 2014, S. 37.

⁴¹ Vgl. Dolata/Schrabe 2013.

erschöpft, pragmatisch, sehnsüchtig, leidenschaftlich oder strategisch nehmen sie die neuen Anforderungen als unausweichlich oder widerstehbar, als Chance oder Belastung wahr.“⁴²

2.2.4 Flexibilisierung im organisationalen Kontext

Da es keine einheitliche Definition für Flexibilität gibt, und eines für alle betrachteten Systeme „Unternehmen, Netzwerk, Mensch“⁴³ erforderlich ist, eignet sich ein solches, dass anpassungsfähig und adaptiv ist und der Komplexität dieser Systeme und damit seines Geltungsanspruchs gerecht wird. Schmicker et al. definieren Flexibilität als „die Fähigkeit eines Systems (...), selbständig, proaktiv oder reaktiv mit externen oder intern induzierten Veränderungen umzugehen, um festgelegte Ziele zu erreichen.“⁴⁴ Möglich ist dabei auch die reaktive „selbständige Anpassung des Zielsystems (...) auf eine zukünftige oder bereits eingetretene Veränderung“⁴⁵. Damit zeichnet sich Flexibilität neben der (abstrakten) Fähigkeit zielgerichtet mit Veränderungen umzugehen, auch dadurch aus, wieviel „anhand des Erfolgskriteriums bewertete“ Ressourcen in Prozessen, Systemen und Strukturen (konkret) nötig sind, um eine Veränderung zu bewältigen und wieviele davon tatsächlich zur Verfügung stehen. „Für die praktische Nutzung ist die eindeutige Beschreibung der tatsächlichen oder gewünschten Flexibilität wesentlich.“⁴⁶ Damit eignet sich dieser Flexibilitätsbegriff auch hervorragend zum Verständnis des Fallbeispiels, geht es hier doch letztlich um genau einen solchen Veränderungsprozess, der sich durch verschiedene organisationale und gesellschaftliche Systeme und Ebenen zieht.

Flexibilisierung meint zum einen die Flexibilisierung interner Abläufe innerhalb von Betrieben und zum anderen die Flexibilisierung ihrer äußeren Struktur und ihrer Organisationsstruktur und –form. Die Flexibilisierung ist Ausdruck und Manifestation eines Wandels. Die Flexibilisierung auf dieser Mikroebene ist Manifestation der Globalisierung, des technischen Fortschritts, der geänderten Rechtslage auf dem Arbeitsmarkt und nicht zuletzt der Tertialisierung, also des strukturellen Wandels hin zum Dienstleistungssektor. Gleichzeitig ist Flexibilisierung aber auch Ausdruck eines Wertewandels, geänderter Lebenslagen, geänderter Lebensläufe und geänderter Bedürfnisse der arbeitenden Bevölkerung. Es kann aber nicht von einer strukturellen Tendenz in der Art gesprochen werden, dass das Normalarbeitsverhältnis am Rückzug sei. Sein Bestand ist in den letzten Jahren seit den 1990er Jahren trotz vieler Krisen und globaler Veränderungen stabil, und das unbefristete Vollzeitverhältnis die vorherrschende Form von Erwerbsarbeit geblieben. Geringfügige Beschäftigungen, (Teil-)Zeitarbeit und andere atypische Beschäftigungsverhältnisse werden aber auch „geringfügiger“ entlohnt.⁴⁷ Schröder und Schwemmler definieren in Anlehnung an Bosch⁴⁸ das sog. Normalarbeitsverhältnis als „stabile, sozial abgesicherte Vollzeitbeschäftigung, deren Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Löhne, Transferleistungen) kollektivvertraglich oder arbeits- bzw. sozialrechtlich auf einem Mindestniveau geregelt sind und wo nicht mehr nur Tagwerke, sondern auch Zeiten der Nichtarbeit und der Investition in die Arbeitskraft (z.B. Anlernen, Aus- und Weiterbildung, Arbeits- und Gesundheitsschutz) vergütet (werden). Vertragsgegenstand ist sozusagen nicht nur das Jetzt, sondern auch das Morgen mit vielen wechselseitigen Pflichten“.⁴⁹ Schröder und Schwemmler leiten „die soziale Spezifik der

⁴² Carstensen 2014, S. 37.

⁴³ Vgl. Schmicker et al. 2013, S. 7.

⁴⁴ Vgl. Schmicker et al. 2013, S. 7.

⁴⁵ Vgl. Schmicker et al. 2013, S. 7.

⁴⁶ Vgl. Schmicker et al. 2013, S. 7.

⁴⁷ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 47.

⁴⁸ Bosch 2003, S. 213.

⁴⁹ Schröder/Schwemmler 2014, S. 91.

Auftragsbeziehungen zwischen Crowdsourcern und Crowdworkern“ aus dem Fehlen eben diesen Merkmalen des NAV ab.

Der deutsche Arbeitsmarkt ist durch die verstärkte Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse flexibler geworden. Gleichwohl ist die Beschäftigungsdauer in den Betrieben und die Stabilität von NAV nicht zurückgegangen.⁵⁰

Abb. 1: Veränderungen im Erwerbsstatus der Erwerbsfähigen Bevölkerung⁵¹

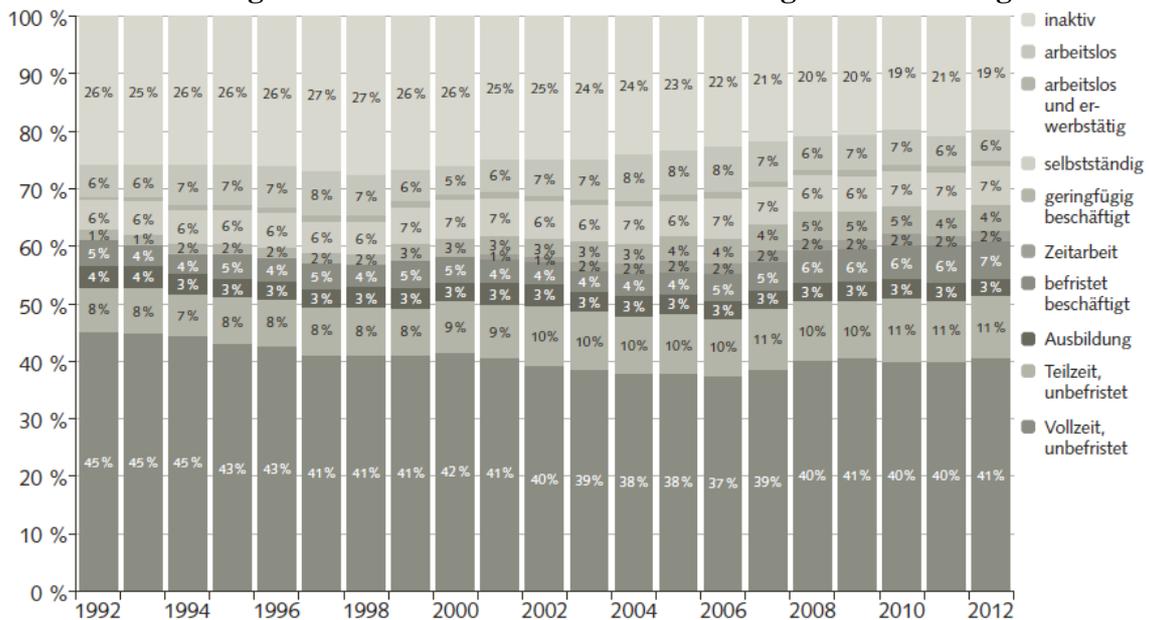


Abbildung 1: Erwerbsfähige Bevölkerung nach Erwerbsstatus (Quelle: SOEP 1992 bis 2012, eigene Berechnungen)

Es kommt auch zu Verlagerungen der unternehmerischen Grenzen, insoweit, dass die „wachsende Zergliederung der Wertschöpfungsketten“ dazu führt, dass immer mehr auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird, wodurch die Dienstleistungen für Unternehmen im B2C Segment weiter zunehmen. Es kann hierbei von einem Wachstum der „Projektwirtschaft“ gesprochen werden. Statt gewisse Tätigkeiten selbst zu verrichten werden diese und die erforderlichen „Humanressourcen“ extern „günstiger, flexibler einsetzbar oder leichter verfügbar“ eingekauft. Zumindest in bestimmten Bereichen lösen sich fest abgegrenzte Unternehmen auf in größeren Netzwerken.

Auch in NAV nehmen die Flexibilisierung und Entgrenzung zu. Beispiele hierfür sind flexible Arbeitszeiten und atypische Arbeitszeitmuster, aber auch flexible betriebsinterne Projektstrukturen und „quasi-unternehmerische Entgeltsysteme“ für die Angestellten.⁵²

Zwar hat der Überstundendurchschnitt nicht flächendeckend signifikant zugenommen, jedoch bei den atypischen Arbeitszeitmustern. Auch die Nacharbeit ist angestiegen. Das liegt aber an sektoren Besonderheiten einiger Dienstleistungsbranchen, wie die verarbeitende Industrie und das Gesundheits- und Sozialwesen. Zugenommen hat die ständige Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten und -orte. Dies gilt auch aber nicht nur für Führungskräfte, die diesbezüglich einer impliziten Erwartungshaltung unterworfen sind.⁵³

⁵⁰ Vgl. Eichhorst/Tobsch 2015, S. 49.

⁵¹ Eichhorst/Tobsch 2015, Abb. 1. S. 49.

⁵² Vgl. Eichhorst/Tobsch 2015, S. 51

⁵³ DFK – Die Führungskräfte (2013). DFK-Erreichbarkeitsstudie. www.barmer-gek.de/503929

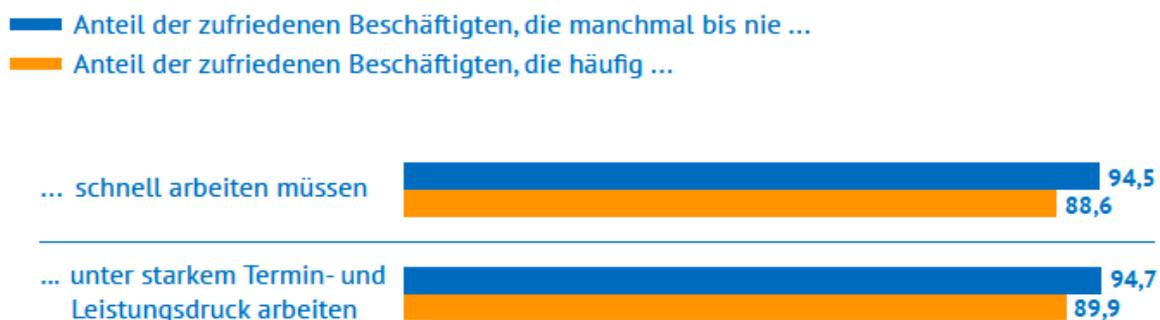
Laut einer Studie des Deutschen Gewerkschaftsbunds⁵⁴ von 2012 sind Zeitdruck und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten angestiegen. So fühlen sich 52% aller Arbeitnehmer sehr häufig oder oft unter Zeitdruck gesetzt. Gleichzeitig relativiert der aktuellste Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin⁵⁵ von 2012 diesen Befund, wonach der Wert zwar durchaus hoch ist, es hier aber keine erhebliche Veränderung in den letzten 10 Jahren gab. Es ist die subjektiv empfundene Belastung hinsichtlich „Termin- und Leistungsdruck“, sowie „sehr schnell arbeiten müssen“, die zugenommen hat.⁵⁶ Eine Studie des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft⁵⁷ ergab angelehnt an den Stressreport 2012 sogar, dass fast 90% der befragten Beschäftigten, die häufig unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten müssen und/oder schnell arbeiten müssen, mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden zu sein:

Abb. 2: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverdichtung⁵⁸

Hohe Arbeitszufriedenheit trotz Zeitdruck

Abbildung 1

Beschäftigte, die mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden sind nach Arbeitsanforderungen, Anteile in Prozent



Lesehilfe: 89,9 Prozent der Beschäftigten, die häufig unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten, sind mit ihrer Arbeit (sehr) zufrieden.

Quellen: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Nichtsdestotrotz haben auch Normalarbeitsverhältnisse ihren Charakter verändert und sind hinsichtlich Arbeitszeiten, -organisation und -entlohnung flexibler geworden. Das geht Hand in Hand mit einer Flexibilisierung für die Festangestellten im Sinne einer Entgrenzung. Damit handelt es sich nicht nur um ein Randphänomen bei atypischen Beschäftigungsformen. Gleichwohl haben sich solche atypischen Beschäftigungsformen mit flexibleren Arbeitsverträgen zu den NAV dazugesellt, was zu einem diversifizierten Arbeitsmarkt geführt hat. Entlang der verschiedenen Beschäftigungsstrukturen und Berufsbilder lassen sich auch unterschiedliche Grade der Flexibilisierung und damit verschiedene Entgrenzungsgrade

⁵⁴ Vgl. DGB (2012). Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011. http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf

⁵⁵ Stressreport 2012.

⁵⁶ Stressreport 2012, S. 178; Vgl. Eichhorst/Tobsch 2015, S. 52.

⁵⁷ Hammermann, Andrea/ Stettes, Oliver: Bewältigung von Stress in einer vernetzten Arbeitswelt - Befunde aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), IW-Trends, 42. Jg. Nr. 2. Köln 2015= <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/andrea-hammermann-oliver-stettes-bewaeltigung-von-stress-in-einer-vernetzten-arbeitswelt-229788?highlight=arbeitszufriedenheit>. =IW Köln 2015.

⁵⁸ IW Köln 2015, S. 116. In:

http://www.iwkoeln.de/storage/asset/233777/storage/master/file/7240265/download/IW-Trends_2015-2_Hammermann_Stettes.pdf.

erkennen. Es finden sich zunehmend „projektartige Organisationsformen und quasi-unternehmerische Elemente („Intrapreneurship“). Dienstleistungs- und Projektbeziehungen nehmen sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen („Projektwirtschaft“) weiter zu.“⁵⁹ Mit der zunehmenden Flexibilisierung haben auch die Arbeitsbelastungen und –verdichtungen subjektiv empfunden zugenommen, „die tatsächlichen Belastungen durch die Entgrenzung der Arbeitswelt entsprechen aber nicht vollständig der aktuellen Problemwahrnehmung“.⁶⁰

„Flexiblere Arbeitswelten folgen nicht nur betrieblichen Erfordernissen, sondern sind oft auch im Interesse der Erwerbstätigen, die damit familiäre und private Bedürfnisse besser vereinbaren können“.⁶¹

2.2.5 Globalisierung

Die Globalisierung ist kein neues Phänomen. Nach der dreigliedrigen Chronologie der Globalisierung nach Thomas L. Friedman begann sie bereits 1492 mit Kolumbus und des Beginns des Handels zwischen der Alten und der Neuen Welt. Diese erste Phase währte bis 1800 und war durch die Suche nach Rohstoffen und die Ausdehnung der physischen Potenz eines Landes geprägt. Durch die Kolonialisierung wurde die Welt verknüpft. In der zweiten Phase der Globalisierung von 1800 bis 2000 waren multinationale Unternehmen die Hauptantriebskraft. Die großen englischen und niederländischen Aktiengesellschaften und die industrielle Revolution exponierten diese Entwicklung, weiter befördert wurde die Entwicklung durch sinkende Transport- Kommunikations- und Transaktionskosten, sodass der Austausch von Gütern und Informationen einen echten Weltmarkt bildete. In der dritten Phase der Globalisierung seit 2000 treiben nicht länger international agierende Volkswirtschaften und Unternehmen die wirtschaftliche Integration voran, sondern Individuen, die auf globaler Ebene tätig werden. Der einzelne Mensch erfährt durch soziale Netzwerke und neue Wege der Kommunikation und Informationsverarbeitung neue Handlungsmöglichkeiten, sodass er mühelos und unmittelbar global agieren kann.⁶² Damit wird die Globalisierung nunmehr vor allem durch die Technologien rund um das Internet angetrieben.⁶³

Während in den letzten Jahrzehnten Globalisierungsstrategien wie das Offshoring die Relokalisierung von Arbeitsstätten zwecks Arbeitskostensenkung bezweckten, um durch die Arbeit in verschiedenen Zeitzonen eine organisationalen „Verdichtung von Raum und Zeit“⁶⁴ zu erreichen, wird beim Crowdsourcing hingegen die „Globalität des Informationsraumes“⁶⁴ derart genutzt, dass es keiner Globalisierungsstrategie bedarf, da es keine räumliche Entscheidungsdimension mehr gibt.⁶⁵

Es bedarf keiner Größe mehr, um an der Wertschöpfung am Weltmarkt teilzunehmen. Das Internet erleichtert grenzüberschreitende wissensintensive Dienstleistungen. Dienstleistungen und Wissen sind nicht länger ortsgebunden.⁶⁶

Gleichwohl ist Globalisierung mehr als nur Internationalisierung und entfaltet als Integrationsprozess eine erweiternde Wirkung auf den Bezugsrahmen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Handelns und verstärkt das System gegenseitiger Abhängigkeiten. Dadurch ändern sich die Supply Chains, also die Wertschöpfungsketten, der

⁵⁹ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 53.

⁶⁰ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 54.

⁶¹ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 54.

⁶² Friedman 2006, S. 20 ff.

⁶³ Stampfl 2011, S. 13.

⁶⁴ Vgl. Boes/Kämpf 2008.

⁶⁵ Kawalec/Menz 2013b, S. 13.

⁶⁶ Stampfl 2011, S. 14.

Wettbewerbsdruck steigt und Ressourcen werden knapper. Das System gegenseitiger Abhängigkeiten entfaltet im Falle von Ausfällen und Krisen eine Hebelwirkung, die sich ebenfalls global auswirkt. Im Zusammenhang mit Innovationsfähigkeit haben nur globale Kommunikations- und Kollaborationszusammenhänge Erfolg, die Innovation (ver)teilen. Dies hat Auswirkungen auf die Zukunft der Arbeit und für die Arbeitskultur.⁶⁷

2.2.6 Wissensgesellschaft als postindustrielle Gesellschaft

Der Dienstleistungssektor hat einen Wandel durchlebt. Waren 1970 noch knapp 45% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig, sind es heute bereits 74%. Heute bilden unternehmensbezogene Dienstleistungen, also der B2B Bereich, den Schwerpunkt des Dienstleistungssektors. Dieser Bereich ist auch stark mit der Industrie gekoppelt, sodass es die Schnittmenge für Industrie 4.0 bildet.⁶⁸

Den Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft erklärt der US amerikanische Soziologe Daniel Bell⁶⁹ wiederum mit der Bedeutung des Wissens. Nicht mehr das Eigentum an Produktionsmitteln und die Klassenverhältnisse bestimmten die Entwicklung, sondern das Wissen und seine Anwendung auf Innovationsprozesse sowie auf die industrielle Produktionsplanung. Demnach sei eine nachindustrielle Gesellschaft auch stets eine Wissensgesellschaft. Zentrales Merkmal dieser postindustriellen Gesellschaft ist für Bell die „zentrale Stellung des theoretischen Wissens(...)und(...)das zunehmende Übergewicht der Dienstleistungswirtschaft über die produzierende Wirtschaft.“⁷⁰ Nach Bell erzeugen Dienstleistungen Informationen und Wissen, verarbeiten und verbreiten dieses und sind an Interaktionen zwischen Menschen gebunden.⁷¹

Im Rahmen des Fordismus waren Arbeitsverhältnisse von psychologischen Verträgen geprägt, die von Stabilität und Langfristigkeit. Durch die Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung, insbesondere die zunehmende globale Vernetzung der Volkswirtschaften, der Informatisierung der Arbeit und der digitalen Revolution durch das Internet und die Entwicklung von der Industrie- hin zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft und dementsprechenden Veränderungen, auch im Rahmen der Managementkonzepte, die letztlich zum Postfordismus führten, haben sich die Leitbilder der Erwerbsarbeit geändert und auch die Art der Bindung der Arbeitnehmer an ihre Organisation. Arthur und Rousseau⁷² entwickelten bereits vor ca. 20 Jahren die Konzepte der entgrenzten Karriere (boundaryless career) und des sog. Neuen psychologischen Vertrages.⁷³

2.2.7 Informatisierung

Die „Digitalisierung“ ist als Begriff nicht aussagekräftig genug, um die umwälzenden Prozesse des digitalen Wandels zu erklären. Um die Reichweite des digitalen Wandels für die Zukunft der Arbeit greifbar zu machen, eignet sich der Zugang mittels der Theorie der „Informatisierung“⁷⁴. Nach dieser Theorie wälzen neue Formen der Produktivkraftsteigerung, herbeigeführt durch den sozialen Gebrauch von Informationen und Wissensarbeit und der historischen Entwicklung komplexer Informationssysteme den gesamten sozioökonomischen

⁶⁷ Widuckel 2015, S. 31.

⁶⁸ Stampfl 2011, S. 7.

⁶⁹ Bell 1975.

⁷⁰ Bell 1975, S. 13

⁷¹ Stampfl 2011, S. 10.

⁷² Arthur/Rousseau 1996.

⁷³ Nerdinger et al. 2014, S. 200.

⁷⁴ Vgl. Schmiede 1996; Baukrowitz/Boes 1996; Baukrowitz et al. 2001; Boes 2005.

Produktionsprozess um. Hierbei werden das Wissen und der Informationsgebrauch durch ihre Verarbeitung und Speicherung nutzbar gemacht und in Informationssystemen materialisiert. Die kontinuierliche Erzeugung und Verarbeitung dieser Informationen und ihrer Systeme ist der Prozess der Informatisierung.⁷⁵

Die Informatisierung ist ein sozialer Prozess und menschliche Arbeit ist immer Hand- und Kopfarbeit und damit immer informatisiert; die Informatisierung schafft dabei eine neue Handlungsebene immaterieller Arbeit.⁷⁶

Die Informatisierung der Arbeitsprozesse begann bereits mit der abstrakten Abbildung realer Prozesse, etwa im Rahmen der Doppelten Buchführung oder der Anfertigung von Stücklisten oder der schriftlichen Niederlegung betrieblicher Kommunikationsvorgänge. Doch es hat durch die zunehmende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien und der Vernetzung durch das Internet eine neue Qualität erhalten und Wissensarbeiter spielen zunehmend eine Schlüsselrolle in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. Die Zahl der Wissensarbeiter nimmt zu, während die Zahl derer, die Dinge materiell herstellen oder bewegen abnimmt.⁷⁷

„Was als ‚papierner Apparat‘⁷⁸ begann“, bildet durch seine zunehmende Verbreitung und neuer Qualität „den Auftakt eines tiefgreifenden Wandels in der Informatisierung von Arbeit.“⁷⁹ Dabei kam es durch den Aufstieg des Internets in den 1990ern weltweit zu einem Produktivkraftsprung als Netzwerkeffekt. „Was die Maschinensysteme in der Fabrik für die Entwicklung des Kapitalismus im 20. Jahrhundert waren, ist der Informationsraum für die Zukunft von Arbeit im 21. Jahrhundert.“ Gleichzeitig ist er auch ein „sozialer Handlungsraum“⁸⁰ und „Raum der Produktion“⁸¹.

Baukrowitz und Boes⁸² fassen zusammen, dass der

„neue Produktionsmodus – in dem Unternehmen zu Knotenpunkten unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten werden, die immer wieder neu erzeugt und verworfen werden⁸³ – sich nur durch den Informationsraum verwirklichen lässt.“ Dadurch ergibt sich „eine Umkehrung des Verhältnisses von materiell-stofflicher Ebene des Produktionsprozesses und seiner ‚strukturellen Verdopplung‘⁸⁴ auf der ‚Informationsebene‘⁸⁵. Folgte die Informationsebene in den vorherigen Phasen der Informatisierung wie ein immer größer werdender ‚Datenschatten‘⁸⁶ den auf der materiell-stofflichen Ebene definierten Produktionsstrukturen, so kehrt sich nun das Verhältnis beider Ebenen des gesellschaftlichen Produktionsprozesses um. Die Informationsebene wird mit der Durchsetzung des Informationsraums gegenüber der materiell-stofflichen Ebene zur Struktur gebenden Instanz. Mit anderen Worten: Die Kohärenz der Produktionsprozesse wird wesentlich auf der Informationsebene, also gewissermaßen ‚im‘ Informationsraum hergestellt. Und weil auf Informationsebene erzeugte Strukturen ungleich veränderungsflexibler sind als materiellstoffliche oder soziale Formen der Strukturierung, erweist sich dies als Durchbruch zu einem neuen Produktionsmodus, den (...) ‚informatisierten Produktionsmodus‘⁸⁷.“

⁷⁵ Boes et al. 2014d, S. 6; Vgl. Baukrowitz et al. 2001; Boes 2005.

⁷⁶ Boes et al. 2014d, S. 7.

⁷⁷ Stampfl 2011, S. 16.

⁷⁸ Jeidels 1907.

⁷⁹ Boes et al. 2014d, S. 9.

⁸⁰ Boes 1996

⁸¹ Boes 2004; Boes 2005.

⁸² Boes et al. 2014b, S. 18.

⁸³ vgl. Bechtle 1994.

⁸⁴ Schmiede 1992.

⁸⁵ Baukrowitz/Boes 1996.

⁸⁶ Bravermann 1977.

⁸⁷ Boes/Kämpf 2011; Boes/Kämpf 2012.

2.2.8 Der „Arbeitende Kunde“

Durch die Integration von „Usern“ in den Wertschöpfungsprozess wird der Typus des „arbeitenden“ Konsumenten kreiert, was Auswirkungen für die Organisation von Arbeit und die Gesellschaft hat, insbesondere zu einem Wandel hinsichtlich „Produktion“ und „Konsumtion“ als zwei „dichotome gesellschaftliche Sphären“ führt.

Die Rolle des Konsumenten ist in der Industriegesellschaft eine passive und von Kaufen und Verbrauchen von Produkten geprägt.⁸⁸

Aus soziologischer Sicht ist die aktive Praxis von Konsumenten Teil eines damit verbundenen längerfristigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels. Man spricht auch von „McDonaldisierung“⁸⁹ als Auslagerung wesentlicher Teile der Leistungserbringung an die Konsumenten bei gleichzeitiger Standardisierung der Dienstleistungsarbeit.⁹⁰

Aus betriebswirtschaftswissenschaftlicher Perspektive lässt sich die Entwicklung derart einordnen, dass schon Ende der 1970er Jahre der Konsument als „externer Produktionsfaktor“⁹¹ wahrgenommen wurde und in die Leistungsproduktion eingebunden wurde. Mittlerweile spricht man vom Kunden auch als „Wertschöpfungspartner“⁹² des Unternehmens.⁹³

Seit Ende der 1990er Jahre, insbesondere durch e-commerce, e-banking und e-government, wirken Kund/innen zunehmend aktiv mit an der Leistungserbringung von Unternehmen und Verwaltungen. Auch werden seit einiger Zeit unabhängig von technologischen Möglichkeiten Nutzern und Empfängern von Leistungen und Diensten verstärkt Mitverantwortung bei der Leistungserstellung übertragen.⁹⁴

Die gezielte Einbindung von Kunden in die Leistungserbringung von Unternehmen dient nicht nur der Einsparung von Kosten sondern auch der Erreichung einer neuen Form von Wertschöpfung, sodass die passive Rolle der Kunden und Konsumenten historisch im Wandel ist. Voß und Rieder⁹⁵ haben die verschiedene Literatur aus den unterschiedlichen Denkrichtungen zusammengefasst und diesen Wandel zu einem neuen Konsumententypus in Parallele zu einem neuen Typus von Arbeitskraft (dem Arbeitskraftunternehmer) interpretiert und daraus die Figur des „Arbeitenden Kunden“⁹⁶, einem Kundentypus, auf den bisher intern erbrachte Leistungen und Betriebsfunktionen verlagert werden, entwickelt. Belegt wird die These mit einer starken Zunahme dieser Verlagerungen, nicht zuletzt auch im Zuge des Crowdsourcings, Langfristig ist der Wertschöpfungsbeitrag der Konsumenten nicht mehr hinwegzudenken, sodass sich das Verhältnis von Produktion und Konsumtion einem grundlegenden Wandel unterworfen wird. Der Arbeitende Kunde ist gleichzeitig Konsument aber auch produktiv tätig und schafft einen Gebrauchswert, ist somit als informeller Mitarbeiter Arbeitskraft, der mit seiner Leistung einen Tauschwert realisiert, systemisch in die Organisation integriert ist und dessen Handeln betrieblicher Kontrolle unterliegt.⁹⁷

⁸⁸ Kleemann et al. 2008a, S. 29.

⁸⁹ Ritzer 1983.

⁹⁰ Kleemann et al. 2008a, S. 30.

⁹¹ Lovelock/Young 1979; Maleri 1973.

⁹² Reichwald/Piller 2006.

⁹³ Kleemann et al. 2008a, S. 31.

⁹⁴ Kleemann et al. 2008a, S. 30.

⁹⁵ Voß/Rieder 2005.

⁹⁶ Voß/Rieder 2005.

⁹⁷ Kleemann et al. 2008a, S. 32.

2.2.9 Der Arbeitskraftunternehmer

Der „Arbeitskraftunternehmer-Ansatz (AKU)“⁹⁸ knüpft an die Reorganisation und Entgrenzung der Arbeit und der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen an und „verarbeitet diese zu einer konsistenten Großthese. (...) Zugespitzt formuliert: Unternehmen kündigen den alten impliziten Arbeitsvertrag, der Arbeitsplatzsicherheit gegen Standardleistung und Loyalität gewährt. Stattdessen werden Arbeitsergebnisse in selbstorganisierten Arbeitsformen und Markterfolge zur Bedingung für Sicherheit und Aufstieg. Die abhängig Beschäftigten reagieren auf diese neue Konstellation mit ‚Selbst-Kontrolle‘ im Arbeitsprozess, ‚Selbst-Ökonomisierung‘ (aktive Produktion und Vermarktung ihrer Arbeitskraft auf betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsmärkten) und ‚Selbst-Rationalisierung‘ (Verbetrieblichung der Lebensführung).“⁹⁹

Bezugnehmend auf diverse Studien und Aufsätzen zum AKU Theorem stellen Köhler et al. fest, dass man sich einig sei, dass es heute eine Pluralität und Koexistenz verschiedener Erwerbsorientierungen gebe und dass „langfristig gerichtete Arbeitsmarktorientierungen auch außerhalb der Freelance-AKU-Nischen auftreten.“¹⁰⁰ Damit bliebe die Frage nach Erwerbsstrategien abhängig Beschäftigter auf externen Arbeitsmärkten und der AKU-Ansatz relevant und bleibe darüber hinaus auch allgemein interessanter, gleichzeitig sei man weit entfernt von einer allgemeinen Theorie zu Erwerbsstrategien abhängig Beschäftigter.¹⁰¹ Im Hinblick darauf, dass die Figur des „arbeitenden Kunden“ vor allem die Konstellationen ins Auge gefasst hatte, wo aus Kunden und Externen Akteure der eigenen Wertschöpfungskette werden, erfasst der AKU Ansatz eben auch die internen Beschäftigten. Im Hinblick auf die Generation Open Strategie, die eben nicht nur externens Crowdsourcing, sondern auch (und vor allem) internes Crowdsourcing ist, und zudem eine Reorganisationsstrategie, erscheint somit der AKU Ansatz präziser und fügt sich in den hier genutzten theoretischen Rahmen zur Verarbeitung der Entgrenzungs- und Subjektivierungserscheinungen, die zunehmend in der Arbeitswelt auftreten und ihrer Deutung im Kontext des digitalen Wandels in der Arbeitswelt. Durch die Anknüpfung an die Selbst-Kontrolle, die Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung der Mitarbeiter knüpft der AKU Ansatz auch an genau die Maxime an, die IBM mit seiner Generation Open Strategie, nach eigenen Angaben verfolgen will und knüpft damit an das Konzept der „systemischen Rationalisierung“^{102 an}, die letztlich auch Baukrowitz und Boes als Ausgangspunkt für ihre Theorie der „Informatisierung“ gedient hat.

2.3 Crowdsourcing

Die Wortneuschöpfung Crowdsourcing tauchte das erste Mal 2006 in einem Artikel des Journalisten Jeff Howe im US-amerikanischen Magazins WIRED¹⁰³ auf. „Erinnern Sie sich noch an Outsourcing?“, schrieb Howe. „Arbeit nach China und Indien auszulagern ist so 2003. Der neue Niedriglohnsektor: ganz normale Menschen, die mit ihrer überschüssigen geistigen Kapazität Inhalte produzieren, Probleme lösen und für Firmen Innovationen entwickeln“.¹⁰⁴

Ursprünglich verstand Howe das Crowdsourcing somit als Unternehmensstrategie zur Fortsetzung des Outsourcings und benutzte hier bewusst das Wortspiel „It’s not outsourcing;

⁹⁸ vgl. Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2004; Kleemann/Voß 2010; Voß 2013.

⁹⁹ Köhler et al. 2014, S. 109; vgl. Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2004; Kleemann/Voß 2010; Voß 2013.

¹⁰⁰ Köhler et al. 2014, S. 122.

¹⁰¹ Köhler et al. 2014, S. 122.

¹⁰² Altmann/Bechtle 1971; Baethge/Oberbeck 1986; Sauer 1988.

¹⁰³ Vgl. Howe 2006, S. 1.

¹⁰⁴ Howe 2006.

it's crowdsourcing.“¹⁰⁵ Während Outsourcing mindestens zwei definierte Akteure betrifft, also „jemand“ eine definierte Aufgabe an einen bestimmten Dritten auslagert, ist im Falle des Crowdsourcings der Dritte eine unbekannte und undefinierte Masse an Menschen.¹⁰⁶

Das Konzept des „Outsourcings“ meint die Auslagerung von Tätigkeiten und Funktionen eines Unternehmens an Dritte, um es von diesen als Dienstleistung erbringen zu lassen.¹⁰⁷

Das „Offshore Outsourcing“ als Kombination aus „Offshoring“ und „Outsourcing“ hat die Verlagerung von Tätigkeiten an Dritte verknüpft mit den Standortvorteilen der damaligen Niedriglohnländer wie China und Indien. Howe macht in seinem Folgewerk aus 2008 deutlich, dass er Crowdsourcing als übergreifenden Begriff, als „umbrella term“ für unterschiedliche Ansätze versteht, „die das Attribut gemeinsam haben, dass sie alle von einem Beitrag der Crowd abhängen.“¹⁰⁸ „Damit umfasst der Begriff nicht nur die Sourcing-Aktivitäten von Unternehmen, sondern auch die anderer Akteure und Institutionen. In dieser Linie liegen auch aktuelle Literaturstudien, sie weisen auf die verschiedenen Definitionen des Begriffs hin und definieren diesen sehr breit und allgemein.“¹⁰⁹

Crowdsourcing ist somit das Übertragen, bzw. Auslagern einer (üblicherweise) bis dahin (intern) von Erwerbstätigen (im Unternehmen) (entgeltlich) erbrachter Aufgaben, bzw. Leistungen (durch eine Organisation oder Privatperson) in Form, bzw. mittels eines offenen Aufrufs (meist) über das Internet an eine Masse unbekannter Akteure.“¹¹⁰

In einem Crowdsourcing-Modell gibt es immer die Rolle des Auftraggebers – der als Crowdsourcer bezeichnet wird – sowie die Rolle der undefinierten Auftragnehmer, also die Crowd oder in Analogie zum erstgenannten Begriff die Crowdsourcers. Die Durchführung von Crowdsourcing Initiativen erfolgt über eine Crowdsourcing Plattform, „die intern aufgesetzt werden kann oder von einem Crowdsourcing Intermediär bereitgestellt wird.“¹¹¹ Der Auftragnehmer, die Crowd, ist „eine große Masse von Menschen, die allgemein Internetnutzer sein können, Konsumenten, Kunden oder auch Mitglieder einer Online-Community.“¹¹²

In Anlehnung an Hoßfeld et al. 2012¹¹³ haben Blohm et al. folgendes Rollendiagramm erstellt:

¹⁰⁵ Howe 2006.

¹⁰⁶ Blohm et al. 2014, S. 53.

¹⁰⁷ Vgl. Stach 2014, S. 79.

¹⁰⁸ Howe 2008.

¹⁰⁹ Estellas/Gonzales 2012; Leimeister/Zogaj 2013.

¹¹⁰ Vgl. Blohm et al. 2014, S. 53; Clement/Schreiber 2013, S. 465; Kleemann et al. 2008a, S. 29; Papsorf 2009; Howe 2006.

¹¹¹ Blohm et al. 2014, S. 53; Vgl. Leimeister/Zogaj 2013, S. 20.

¹¹² Boes et al. 2014b, S. 10.

¹¹³ Hoßfeld et al. 2012.

Abb. 4: Crowdsourcing-Rollendiagramm¹¹⁴

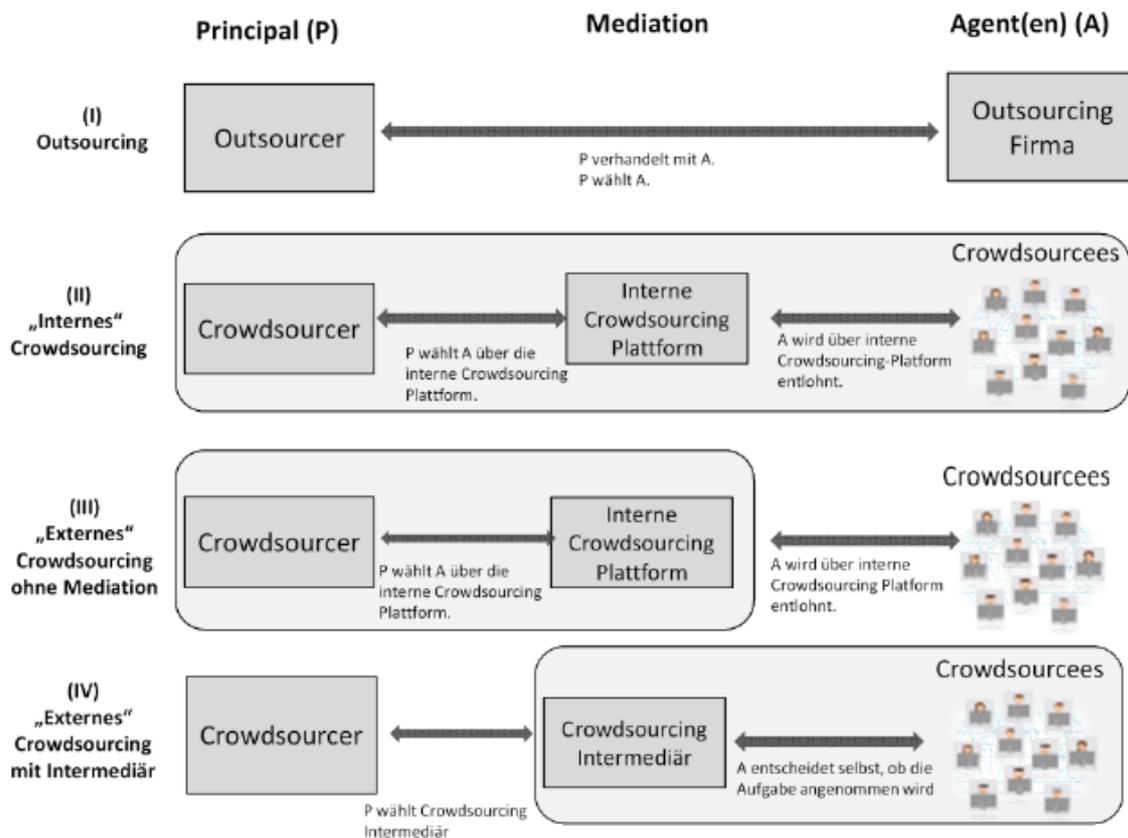


Fig. 1. Rollen und Mediation im Crowdsourcing-Modell. Quelle: In Anlehnung an (Hoßfeld, Hirth, & Tran-Gia, 2012, S. 206).

Der Journalist James Surowiecki schrieb 2004 das Buch „The Wisdom of Crowds“. Er prägte dadurch den Crowd-Begriff. Durch Howe wird die Crowd nicht länger nur als eine Schwarmmenge, die viel weiß (Stichwort Schwarmintelligenz), verstanden; die Internet-Crowd lässt sich auch zu kapitalistischen Produktionszwecken nutzen. Ziel sei, Internetuser „mit geringer oder gar keiner finanziellen Entschädigung zur „Mitarbeit“ zu animieren“.¹¹⁵

Damit konzipiert und konstuiert Crowdsourcing „eine interaktive Form der Leistungserbringung, die kollaborativ oder wettbewerbsorientiert organisiert ist und eine große Anzahl extrinsisch oder intrinsisch motivierter Akteure unter Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien auf Basis des Web 2.0 einbezieht.“¹¹⁶ Beim Crowdsourcing kann deshalb auch nicht von einer einheitlichen Arbeitsform gesprochen werden.¹¹⁷ Diese Arbeit beschäftigt sich nur mit derjenigen von IBM. Andere Formen werden nur insoweit aufgeführt, als sie als Abgrenzungskriterium zum IBM Konzept dienen oder allgemeingültige Aussagen erlauben, die auch für das IBM Modell gelten.

¹¹⁴ Blohm et al. 2014, Abb. Fig. 1 auf S. 54.

¹¹⁵ Kleemann et al. 2008a, S. 29.

¹¹⁶ Clement/Schreiber 2013, S. 470.

¹¹⁷ Vgl. Leimeister/Zogaj 2013, S. 73.

Abb. 5: Entlohnungsbeispiele im Crowdsourcing¹¹⁸

Tabelle 6: Beispiele zur Entlohnung der Crowd

Plattform	System	Anreizsystem / Entlohnung
Amazon Mechanical Turk	Crowdsourcer gibt Preis vor	<p>Fixe Zahlung pro Aufgabe</p> <p>Bezahlung erfolgt nur, wenn Lösung vom Crowdsourcer akzeptiert wird</p> <p>Bezahlung nach durchgeführten Aufgaben (HITs – Human Intelligent Tasks: Mikroaufgaben bei AMT), nicht nach Arbeitszeit</p> <p>Ø Stundenlohn bei AMT 1,25 \$; keine Einhaltung des amerikanischen Mindestlohns</p> <p>Laut Ipeirotis (2010) werden 10 % der Tasks mit weniger als 2 Cent, 50 % mit mehr als 10 Cent und 15 % mit mehr als 1 \$ entlohnt</p> <p>Beispiele: 0,01 \$ für Routineaufgaben (Mikroaufgaben) wie Fotoidentifikation, 0,50 \$ für Blogpost, 0,19 \$ für Benennen eines Podcasts</p> <p>Wenige Aufgaben, die spezielle/s Fähigkeiten/Wissen voraussetzen, werden mit bis zu 4,00 \$ vergütet (Felstiner 2011a;b)</p>
Freelancer		<p>Freelancer ist eine Crowdsourcing Plattform, auf welcher Unternehmen kostenlos (Klein-)Projekte an Crowdworker auslagern können. Optionen wie Hervorhebung oder Eintragung in bestimmte Kategorien sind jedoch kostenpflichtig.</p> <p>Vollzeitprojekte und aufgabenbezogene Projekte</p> <p>Fixe Zahlung pro Projekt</p> <p>Mindestgebot Projektbudget: 20 € pro Stunde</p> <p>Durchschnittliche Entlohnung: 200 € pro Stunde</p>
Spreadshirt	Crowdworker gibt Preis vor	<p>Crowdworker bietet Unternehmen ein T-Shirt-Design zu einem selbst festgelegten Preis zum Kauf an und erhält bei jedem verkauften T-Shirt eine Gewinnbeteiligung (Kleemann/Voß/Rieder 2008).</p>
InnoCentive	Wettbewerb	<p>InnoCentive organisiert Wettbewerbe für Unternehmen, in denen nach Lösungen in einem speziellen Bereich gesucht wird, z. B. Produktentwicklung oder Wissenschaft. Die Entlohnung erfolgt über Auszeichnungen oder finanziellen Ausgleich. Die Bezahlung hängt dabei vom Schwierigkeitsgrad ab und kann bis zu 100.000 \$ betragen (Lakhani et al. 2007; Jeppesen/Lakhani 2010).</p>
Moviebakery		<p>Moviebakery bringt Amateurfilmproduzenten und Unternehmen, die Werbespots suchen, zusammen. Moviebakery trifft eine Vorauswahl der 10 besten Videos. Diese erhalten mindestens 500 € (Kleemann/Voß/Rieder 2008).</p>
Trendwatching		<p>Trendspotter beobachten den Markt (oft inkl. Verfassen eines Reports o. Ä.) und erhalten hierfür Punkte, die gegen Sachpreise – wie z. B. einem Smartphone – eingetauscht werden können (Kleemann/Voß/Rieder 2008).</p>
IBM Liquid	Punktesystem	<p>Crowdworker erhalten für ihre Teilnahme an der Ausschreibung so genannte Liquid Points auf den Blue Cards. Diese belegen ihre Teilnahme an einem bestimmten Wettbewerb und dienen der Verbesserung der community-internen Reputation. Auf Basis der Punkte wird eine unternehmensinterne Rangliste geführt. Ein höherer Rang kann die Chancen auf eine Auswahl bei anderen Ausschreibungen verbessern (Lepke/Rehm 2013).</p>

Quelle: Eigene Darstellung

¹¹⁸ Leimeister/Zogaj 2013, S. 74.

2.3.1 Vorteile, bzw. Chancen und Nachteile, bzw. Risiken von Crowdsourcing

Folgende Vorteile bringt Crowdsourcing laut Reichwald und Piller¹¹⁹ für die Unternehmen: Der Zeitraum der Produktentwicklung (Time-to-Market) und die Innovationskosten (Cost-to-Market) werden reduziert, während die Marktakzeptanz (Fit-to-Market) und der vom Käufer empfundene Neuigkeitswert des Produkts (New-to-Market) erhöht werden.¹²⁰

Zugleich birgt Crowdsourcing das Risiko, dass die arbeitenden Kunden nicht über dieselbe Qualifikation verfügen, wie selektiert ausgewählte und eingestellte Mitarbeiter, die über eine formale Ausbildung verfügen. Auch sind die arbeitenden Konsumenten weniger an die Prozesse des Unternehmens gekoppelt, sodass sie über weniger Wissen über das Unternehmen und die Organisation verfügen.¹²¹

Crowdsourcing bietet Unternehmen Zugriff auf „einen Pool an Arbeitskräften und auf Wissen, das die eigenen Fähigkeiten übersteigt.“¹²² Das biete diesen einen Kostenvorteil und aus der kollaborativen Arbeitsweise entstände außerdem „eine Struktur der kollektiven Intelligenz“¹²³ nach dem Motto „nicht jeder weiß alles, aber viele wissen etwas.“¹²⁴ So können Unternehmen „lösungsorientierte Produkte und Dienstleistungen“¹²⁵ liefern und ihre Kunden damit binden. Die Crowd wiederum sammelt und strukturiert Informationen und Wissen für das Management und freiwillig arbeitende Laien können Tätigkeiten ausüben, „die ihnen Spaß machen.“¹²⁶ So könnten sich letztlich gesellschaftlich betrachtet „Individuen gezielt in Entscheidungen einbringen.“¹²⁷ Da Crowdsourcing aber ein Management benötigt, welches sich um die Fülle an Content kümmert und „die Ernsthaftigkeit von Projekten vermittelt“¹²⁸, entstünden Kosten, die die „kurzfristigen Kostenvorteile aufwiegen“¹²⁹ könnten. Zudem könne es zu einem (nicht unbedingt als wünschenswert konnotierten) Preisgefälle kommen, wenn Laien und Experten direkt um Aufträge konkurrieren.¹³⁰

Durch einen zu hohen Preisverfall kann das Crowdsourcing an Akzeptanzgrenzen stoßen und durch Negativfeedback seitens der Nutzer zu Imageverlusten, nicht nur für die Intermediäre, sondern auch für die Unternehmen als Auftraggeber führen. Die sinnvolle Integration in die Wertschöpfung erfordert die Erzeugung von Transparenz und freier Meinungsäußerung zwecks Schaffung von Authentizität. Hieraus ergeben sich Herausforderungen für den Wettbewerb, insb. hinsichtlich der gebotenen Transparenz und Offenlegung der Prozesse. Unsicherheit und Fehlritte, etwa mit unseriösen Akteuren, könnten die Transaktionskosten gar erhöhen. Ein allzu ausgeprägtes Gruppendenken und Phänomene wie Gruppenträgheit könnten gar zu Funktionsstörungen der Interaktion oder einer Senkung der Qualität der Informations- und Wissensproduktion führen.¹³¹

Es stellt sich die Herausforderung, die „richtigen“ Personen, bzw. „Zielcrowd“ zu mobilisieren. Zudem müssen die Aufgaben auch „richtig“ gestellt werden. Die Aufgabe kann nur richtig erfasst werden, wenn der Auftraggeber selbst das eigene Problem nicht nur

¹¹⁹ Reichwald/Piller 2006.

¹²⁰ Kleemann et al. 2008a, S. 37.

¹²¹ Kleemann et al. 2008a, S. 41.

¹²² Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²³ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁴ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁵ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁶ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁷ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁸ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹²⁹ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹³⁰ Clement/Schreiber 2013, S. 474.

¹³¹ Vgl. Clement/Schreiber 2013, S. 475.

versteht, sondern derart strukturieren und formulieren kann, dass „adäquate Lösungen“ erwartet werden können.¹³²

Die Wahl des Crowdsourcing Modells bedarf damit auch zielgerichteter Anreiz- und Feedbacksysteme, Nutzerfreundlichkeit und einer erfolgreichen Kundenbindung. Nicht nur die Registrierung, sondern auch die AGB und die Bedienbarkeit müssen unkompliziert sein und nutzerfreundlich sein. Die genauen „Spielregeln“ müssen feststehen und deutlich kommuniziert werden. Dies gilt auch für die Ausschreibungen, die klar definiert und verständlich sein müssen. Die Erwartungen müssen realistisch sein. Bei vielen Ausschreibungen greift die „90-9-1-„ Regel; d.h. 90% der Nutzer konsumieren die Inhalte nur, während nur 1% Lösungen generieren, die von 9% bearbeitet und angepasst werden. Anerkennung, direktes Feedback, ein aktives Community-Management und Gamification Elemente, wie Zwischenstände und soziale Punkte, können hier Nutzer aktivieren.¹³³

IBM benutzt auf dem Liquid Eingangsportale bewusst die Begriffe „Game“ und „Player“, um damit zielgruppengerecht vorzugehen.

Die Verbreitung partizipativer (auch unternehmerisch ausgerichteter) Plattformen wird durch das Internet beflügelt. Die entstandenen Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle stellen hierbei vermehrt den Kunden in den Mittelpunkt. „Das Konzept der kollektiven Intelligenz geht davon aus, dass die Aggregation von Informationen in Gruppen zu Entscheidungen führen kann, die besser sind als die Lösungsansätze von Einzelnen oder Experten.“¹³⁴

„Das Konzept der Open Innovation und der interaktiven Wertschöpfung sind Beispiele für eine möglichst weitreichende Kundenintegration.“¹³⁵

Allerdings sind die Beziehungen zwischen Innovationserfolg und der Zahl externer Quellen bzw. zwischen Innovationserfolg und Ausmaß der Kundenintegration nicht linear, sondern erfordern differenzierte Überlegungen.“¹³⁶

Die Unternehmen sparen enorme Kosten, woraus sich erhebliche Einsparungen ergeben. Das betrifft die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, den bezahlten Urlaub, die Sozialversicherung und andere Lohnnebenkosten, die sonst anteilig von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gezahlt werden, aber auch Kosten für Büroräume, Arbeitsplätze, Arbeitsmaterial und weitere Kosten. Genau das spricht auch Jeff Howe an: „The Labor isn't always free, but it costs a lot less than paying traditional employees.“¹³⁷

¹³² Clement/Schreiber 2013, S. 476.

¹³³ Vgl. Clement/Schreiber 2013, S. 477 und das Liquid Eingangsportale <http://genoapplication.com/>

¹³⁴ Clement/Schreiber 2013, S. 535.

¹³⁵ Clement/Schreiber 2013, S. 535.

¹³⁶ Clement/Schreiber 2013, S. 535.

¹³⁷ Vgl. Howe 2006; Schröder/Schwemmler 2014, S. 93.

Leimeister und Zogaj¹³⁸ stellen die Vor- und Nachteile von Crowdsourcing aus Unternehmensperspektive wie folgt dar:

Abb. 6: Vor- und Nachteile des Crowdsourcings aus Unternehmensperspektive¹³⁹

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf einen (immensen) Wissens- und Kompetenzpool • Akquisition innovativerer Lösungsansätze für interne Aufgaben • Schnellere Aufgabenabwicklung durch Zerlegung in (kleinste) Teilaufgaben • Kostensenkungspotenziale aufgrund geringerer Entlohnungen • Erhöhung der Flexibilität durch bedarfsorientierte Nutzung der Crowd • Konzentration auf Kernkompetenzen durch Auslagerung von Randaufgaben • Erhöhung der Marktakzeptanz durch Mitwirkung von (potenziellen) Kunden bei Innovationsentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit zur extrem präzisen und aufwendigen Aufgaben-/Projektdefinition • Schwer kalkulierbare (Gesamt-)Kosten für alle zur Implementierung von Crowdsourcing benötigten Maßnahmen • Gefahr des Kontrollverlustes über Crowdaktivitäten • Aufwendige Maßnahmen zur Schaffung passender Anreizstrukturen • Gefahr des Abflusses von unternehmensinternem Know-how • Gefahr von Widerständen durch interne Belegschaft

Weiter formulieren Schröder und Schwemmler aus Unternehmensperspektive den Vorteil machstrategischer Positionsgewinne, die sich für den Arbeitgeber daraus ergeben, dass ihnen keine „wohlorganisierte, mit individuellen und kollektiven Rechten ausgestattete, von Betriebsräten und Gewerkschaften vertretene Arbeitnehmer gegenüberstehen, sondern atomisierte Freelancer ohne gemeinsame Interessenvertretung, in Beziehung zueinander einzig durch anonyme Konkurrenzmechanismen in einer weltumspannenden Arbeitskraftwolke.“¹⁴⁰

2.3.2 Voraussetzungen der Umsetzung von Crowdsourcing

Die Umsetzung von Crowdsourcing Projekten ist von folgenden Faktoren abhängig¹⁴¹:

1. Aufgabenstellung
 - Damit diese von einer undefinierten Vielzahl von Nutzern bearbeitet werden kann, muss sie und die Werkzeuge für ihre Bearbeitung im Netz frei, zu keinen oder nur geringen Kosten verfügbar sein.
 - Sie muss mit einer Herausforderung verbunden sein, damit die Skalierungseffekte eintreten und sich nicht nur Einzelne, sondern eine Community mit unterschiedlichen Qualifikationen und Lösungsansätzen und –kompetenzen der Aufgabe annimmt. Sie muss insofern auch inspirieren, etwa durch durch Darstellung ähnlicher erfolgreicher Fall- und Aufgabenbeispiele, die zur Nachahmung motivieren oder als Orientierungshilfe dienen.
2. Personen
 - Die Community muss den Qualifikationsanforderungen genügen und Problemlösungskompetenzen aufweisen. Howe spricht hierbei von professionellen

¹³⁸ Leimeister/Zogaj 2013, S. 60.

¹³⁹ Leimeister/Zogaj 2013, Abb. 13 auf S. 60.

¹⁴⁰ Schröder/Schwemmler 2014, S. 93.

¹⁴¹ Clement/Schreiber 2013, S. 472.

Amateuren. Auch sollte es sich um eine hinreichend große oder hinreichend diversifizierte Community handeln, um unterschiedliche Lösungsansätze, Wissen und letztlich Lösungen zu gewährleisten.

3. Beiträge

- Die Generierung von Beiträgen als Content erfordert entsprechende materielle und/oder immaterielle Anreizstrukturen.
- Die Beiträge müssen in standardisierten technischen Verfahren gesammelt, bearbeitet, be- und verwertet werden können, um die bestmöglichen Ergebnisse zu identifizieren und zu fördern. Hierzu zählen auch Punktevergabesysteme für eingereichte Beiträge und für die Bewertung von Lösungsvorschlägen durch die Community selbst.

Die Modularisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen, wie sie sich in der IT-Industrie abgezeichnet hat, ist letztlich Voraussetzung für die „Ausschreibungsfähigkeit“ einzelner Arbeitseinheiten. Diese müssen „so klar definiert und eindeutig beschrieben werden können, dass sie weitgehend ohne Mehrdeutigkeiten und zusätzliche Rückkopplungsprozesse zwischen Unternehmen und potentiellen Crowdsources weltweit verstanden werden können“. Dies erfordert eine qualitativ und quantitativ wenig umfangreiche modulare Strukturierung in der Weise, dass die einzelnen Auftragsmodule ein Aufwandsvolumen von Stunden bis zu Tagen haben, also für sich genommen keine komplexen Tätigkeiten darstellen. Dies betrifft vor allem auch Deutschland, wo es ohnehin eine international betrachtet eher einen geringeren Grad an Arbeitsteilung und Formalisierung gibt.

Gleichzeitig ist Crowdsourcing ergebnisorientiert, das heißt die unmittelbare Kontrolle der direkten Tätigkeit wird reduziert, die Ergebniskontrolle hingegen erhöht.¹⁴²

Ein Crowdsourcing Prozess im Kontext von Crowdworking kann idellerweise in 5 Phasen strukturiert werden. In der ersten wird das Projekt in Einzelaufgaben restrukturiert und modelliert; hierbei müssen die Aufgabenbeschreibungen deutlich definiert und bestimmt sein. Dann können die Crowdworker selektiert werden, es kann aber auch bewusst auf einen Aufruf an „alle“ gesetzt werden. Anschließend erfolgt die Bearbeitung der Aufgabe, gefolgt von der 4. Phase des Sammelns, Analysieren und der Auswahl von Lösungen und ggf. Zusammenfügung in eine Gesamtlösung für das Projekt, oder modulares Einfügen als Teillösung in das Gesamtprojekt. Abschließend erfolgt die Phase der Vergütung.

¹⁴² Kawalec/Menz 2013b, S. 13.

Abb. 7: Crowdsourcing Prozess - Phasenmodell¹⁴³

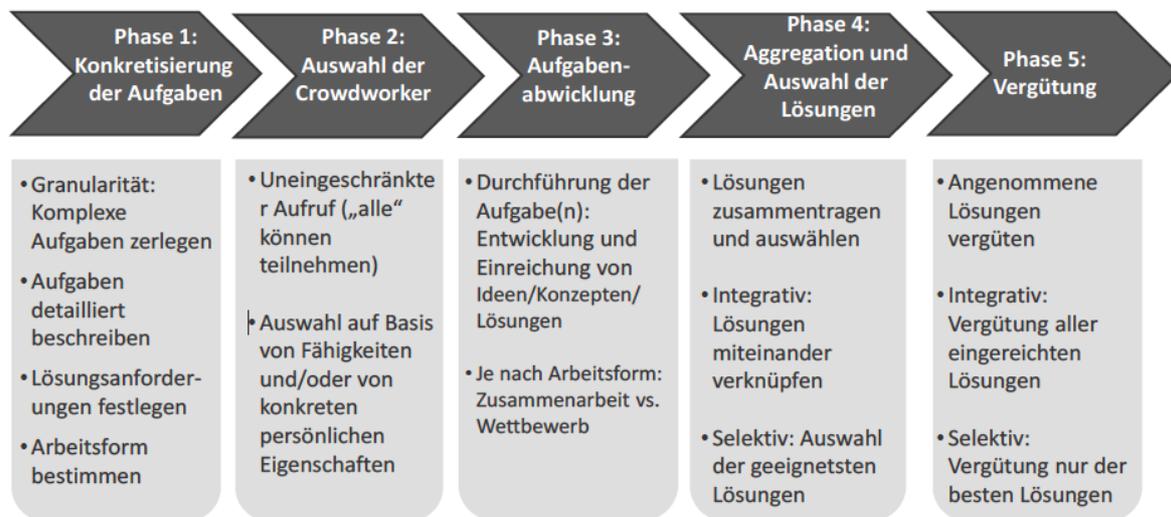


Fig. 4. Phasen und Maßnahmen im Crowdsourcing-Prozess. Quelle: Eigene Darstellung.

Im vorliegenden Kontext geht es um das bezahlte Crowdsourcing.

Beim „Paid Crowdsourcing“ nutzen die Plattformen „nutzergenerierte Inhalte“ bzw. verschaffen sich Zugang zu „skalierbaren Online-Arbeitskräften“. („Human as a Service, PeopleCloud Konzept). Die Plattform agiert hier als Intermediär und die Entscheidung jeder Partei beeinflusst das Ergebnis der anderen Involvierten. Nur durch genügend Akzeptanz seitens der Unternehmen und genügend Nutzung durch die „Crowd“ hat so ein Modell Erfolg. Es handelt sich um einen sog. „zweiseitigen Markt“, der sich durch „indirekte und gegenseitige Netzwerkeffekte“ auszeichnet. Unternehmen nutzen solche Plattformen z.B. für Tätigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen, aber in kleine Aufgaben (sog. „Mikrotasks“) zerlegt und an „Clickworker“¹⁴⁴ delegiert werden können. (vgl. <http://www.clickworker.com>) Der Begriff „Clickworker“ stammt aus einem NASA Projekt, wo Laien Krater auf der Marsoberfläche markiert haben. So konnte das Projekt innerhalb angemessener Frist bewältigt werden, was unter normalen Umständen mangels Rechnerleistung und Arbeitskapazitäten so nicht möglich gewesen wäre.¹⁴⁵

Es ist zweckdienlich eine grundsätzliche Unterteilung des Crowdsourcings vorzunehmen. Während sich im IBM Kontext organisational eine Einteilung nach Crowdworking und Cloudworking anbietet, bietet sich im ersten Schritt eine funktionale Einteilung nach „internem und „externem“ Crowdsourcing an.

Im internen Crowdsourcing fungiert die interne Belegschaft eines Unternehmens als Crowd. Demnach ist jeder Beschäftigte, bzw. Mitarbeiter zugleich Crowd Worker. Das Crowdsourcing erfolgt folglich i.d.R. über eine interne Plattform. Beim externen Crowdsourcing besteht die Crowd aus Externen, welche nicht aus der Unternehmensorganisation oder dem Konzernverbund, wohl aber aus dem Unternehmensnetzwerk stammen können. Grundsätzlich fungiert hier aber jede Person als potentieller Crowdsourcee. Bei dieser Form erfolgt das Crowdsourcing auch über intermediäre Plattformen, die i.d.R. selbst aus einer „Community von Crowd Workern“ bestehen, bzw. diese aufbauen und teilweise auch Aufgaben des Crowdsourcers für diesen übernehmen. Internes und externes Crowdsourcing schließen sich nicht aus, „es sind fließende Übergänge denkbar und auch in der Praxis bereits beobachtbar. Crowdsourcing

¹⁴³ Blohm et al. 2014, Fig. 4 auf S. 58.

¹⁴⁴ vgl. <http://www.clickworker.com>

¹⁴⁵ Clement/Schreiber 2013, S. 473.

beschränkt sich somit keinesfalls auf die Verlagerung von Aufgaben in die Unternehmensumwelt, es kann auch unternehmensintern Aufbau- und Ablauforganisation verändern.¹⁴⁶

Blohm, Leimeister und Zogaj bezeichnen das interne Crowdsourcing und vor allem den Hybrid, der Übergänge zwischen internem und externem Crowdsourcing aufzeigt, als eine „neue Art der Arbeitsorganisation“¹⁴⁷ und benutzen hierfür den Begriff „Crowd Work“¹⁴⁸, als „Wertschöpfungs- und Koordinationsmodell zwischen Markt und Hierarchie“¹⁴⁹. und stellen hierbei unverzüglich den Bezug zu IBMs „Liquid“ Programm her.¹⁵⁰ Crowd Work sei als Arbeitsorganisationsform, die „mittlerweile im Rahmen unterschiedlichster Aktivitäten“ in den Wertschöpfungsprozessen in Erscheinung getreten ist, ernstzunehmen und ermögele im Rahmen der Wertschöpfung den Zugriff „auf eine Vielzahl von Arbeitskräften (Crowd Worker) – die durch unterschiedliche Wissensstände, Fähigkeiten, Erfahrungen und Hintergründe gekennzeichnet sind“.¹⁵¹

Abb. 8: Crowd Work¹⁵²

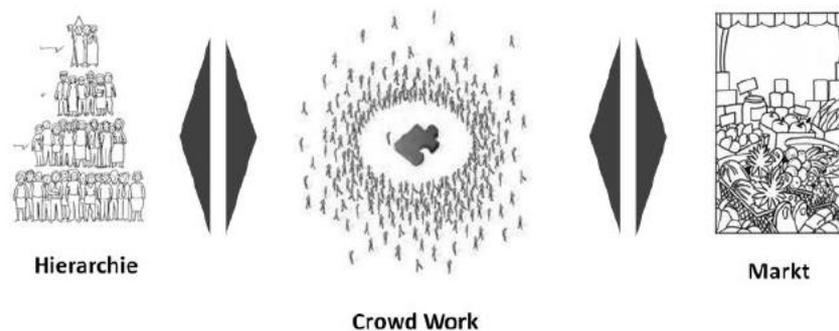


Fig. 2. Crowd Work als Wertschöpfungs- und Koordinationsmodell zwischen Markt und Hierarchie. Quelle: Eigene Darstellung.

2.4 Die fluide Organisation

Die Vernetzung und Koordinierung von Individuen und Organisationen und damit letztlich von Kommunikation macht das Prinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung letztlich erst möglich und dieses Prinzip prägt nicht nur seit jeher schon das Wirtschaftsleben, sondern auch alle Bereiche der Gesellschaft. Damit ist die Vernetzung kein neues Phänomen und die

¹⁴⁶ Blohm et al. 2014, S. 54.

¹⁴⁷ Blohm et al. 2014, S. 54.

¹⁴⁸ Blohm et al. 2014, S. 55.

¹⁴⁹ Blohm et al. 2014, S. 55.

¹⁵⁰ Blohm et al. 2014, S. 55.

¹⁵¹ Blohm et al. 2014, S. 55.

¹⁵² Abb. = Fig. 2 bei Blohm et al. 2014, S. 55.

vernetzte Organisation kein neuer Phänotyp einer Organisation. Gleichwohl haben die Entwicklung und verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien und dadurch bedingte Veränderungen im Kommunikationsverhalten die Möglichkeiten der Vernetzung quasi grenzenlos erweitert. Gleichzeitig sind Kommunikationen durch das Internet jederzeit abrufbar aus der Cloud, was auch die Vernetzung von Wissen revolutioniert hat. Diese Entwicklungen haben auch zu Veränderungen in der Arbeitswelt geführt, die hier als „Grenzöffnungen oder –auflösungen“ bezeichnet werden und auffälligerweise nicht als „Entgrenzung“.¹⁵³

Arbeit ist nicht länger nur eine vertraglich zeitlich und örtlich festgelegte Tätigkeit¹⁵⁴; dabei ist diese Orts- und Zeitbindung für die klassische Erwerbsarbeit konstituierend, ebenso wie das klassische Arbeitsverhältnis in Form eines Arbeitsvertrages und seine organisationale Einbettung in hierarchisch strukturierten Weisungsbeziehungen. Das ermöglichte Planungssicherheit auf Seiten der Mitarbeiter und eine klare Trennung Arbeit und Freizeit. All dies passt nicht mehr in einer Welt auf Home Offices und Vertrauensarbeitszeiten, wo man mit seinem Smartphone rund um die Uhr flatrate erreichbar ist. Die Arbeitswelt der Zukunft zeichnet sich durch Grenzauflösungen aus, sowohl hinsichtlich der sich öffnenden Unternehmensgrenzen nach außen, als auch der inneren Grenzen der Wertschöpfung und organisationalen Struktur, was zu fluiden Organisationen führt¹⁵⁵. Das wirkt sich auf die Gestalt der zukünftigen Arbeitswelt aus, da es durch die Öffnung nach außen das Externe in Erscheinung tritt, was auch Bereiche umfasst, die nicht Teil des traditionellen Arbeitsverständnisses sind. Gleichzeitig verschwimmen und vermengen sich das Interne und das Externe.

Die Verbreitung digitaler Technologien verhält sich komplementär zum Wunsch der Menschen nach Freiheit, Vernetzung und Selbstbestimmung. Auch Organisationen nutzen diese Technologien immer verstärkter, „um ihre Flexibilität zu erhöhen und agiler zu werden“.¹⁵⁶ Der „Megatrend Big Data“ verhilft Unternehmen durch Nutzung von Datenmetriken und –Analysen Vorhersagen zu treffen, diese zu präzisieren und in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen und ermöglichen es ferner in Echtzeit zu intervenieren.¹⁵⁷

Entscheidung und Ausführung können „datengetrieben“ vorgenommen und müssen so nicht länger „hierarchisch-vertikal“ getrennt werden.¹⁵⁸ Die entscheidungserheblichen Daten werden in Echtzeit und rollenunabhängig zugänglich und führen zu organisationalen Machtverschiebungen bis hin zur Substitution menschlicher Entscheidungsmacht durch Algorithmen.¹⁵⁹ Kurz und Rieger sprechen hierbei von der „Automatisierung des Geistes“ und der „Maschinisierung von Kopfarbeit“.¹⁶⁰

Gleichzeitig ändern sich auch die Erwartungen der Menschen an die Arbeit. Das spiegelt den grundsätzlichen Wertewandel wieder, den die Gesellschaft, aufgrund der genannten Faktoren, wie Entgrenzung, Subjektivierung und Flexibilität, aber auch durch vermehrte Vernetzung durch das Internet und neue Formen an Entfaltungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten erlebt.

¹⁵³ Kaiser/Kozica 2015, S. 309.

¹⁵⁴ Kaiser/Kozica 2015, S. 309.

¹⁵⁵ Kaiser/Kozica 2015, S. 309.

¹⁵⁶ Kaiser/Kozica 2015, S. 310.

¹⁵⁷ McAfee/Bryniolfsson 2012.

¹⁵⁸ Vgl. Kaiser/Kozica 2015, S. 310.

¹⁵⁹ Vgl. Kaiser/Kozica 2015, S. 311.

¹⁶⁰ Kurz/Rieger 2013.

2.5 Wertewandel

Für Wissensarbeiter werden laut der V. Zukunftsstudie¹⁶¹ des Münchner Kreises folgende Themenfelder und Werte immer wichtiger und sind Ausdruck eines allgemeinen Wertewandels:

- Zeitsouveränität und Selbstbestimmung in der Arbeit. Das steht in direktem Konflikt mit dem klassischen Arbeitsverständnis, was durch Fehlen von Zeitsouveränität und dem Weisungsrecht des Arbeitgebers konstituiert ist. Durch die gewonnene Freiheit soll also der Zugang zur Arbeit, das wann und wo selbstbestimmt nach individuellen Präferenzen entschieden werden. Das birgt aber auch die Gefahr einer Selbstausbeutung und einer Totalentgrenzung von Arbeit und Selbständigkeit, Stichwort Arbeitskraftunternehmer.
- Mitgestaltung und Mitbestimmung sind Wünsche nach Inklusion, die über eine Betriebsverfassung weit hinausgehen. Aus dem Betrieb wird eine Organisation. Aus betrieblichen Entscheidungsabläufen werden Teamentscheidungen analog agiler Methoden.
- Der Erfahrungsaustausch und effektives Informationsmanagement setzen an Wissensmanagement an, erfordert aber auch weitreichendere betriebliche Instrumentarien an Weiterqualifikation, Stichwort lebenslanges Lernen. Desweiteren geht es hierbei um Kommunikation in seiner synchronen und asynchronen Form. Es gibt hier aber gerade für Wissensarbeiter die Gefahr der Verschiebung von Machtasymmetrien, indem der sog. Expertenmodus eroiert.
- Die gesunde Work-Life-Balance als Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist eine sehr subjektive Wahrnehmung, die je nach Lebensgestaltung und Lebensstil variieren kann. Tatsächlich geht es hierbei um „wahrgenommene Autonomie“¹⁶². Die Work-Life-Balance hängt sehr viel davon ab, was als unfreiwillige Arbeit und was als freiwilliges Tätigwerden empfunden wird, vor allem, welche gefühlte Zeitsouveränität und Selbstbestimmung dabei empfunden wird. Es geht aber auch um das Arbeitsumfeld und die Tatsache, ob einem die Arbeit Spaß macht. Hierbei wird es immer wichtiger, „an interessanten und relevanten Tätigkeiten mitzuwirken.“¹⁶³

2.5.1 Generation Y

In diesem Zusammenhang spielt der demographische Wandel, gerade für die Wissens- bzw. Kopfarbeit eine entscheidende Rolle. Das Thema Work-Life-Balance hat an Bedeutung gewonnen, insbesondere (aber nicht nur) bei Vertretern der Generation Y.¹⁶⁴ Die zwischen 1980 und 2000 geborene Generation wird als Generation Y bezeichnet und ist zwischen 15 und 35 Jahre alt. Aus den umfassenden Studien aus der angloamerikanischen Managementliteratur ergeben sich diverse generationstypische Charakteristika.¹⁶⁵

¹⁶¹ Neuburger et al. 2013, S. 77.

¹⁶² Kaiser/Kozica 2015, S. 311.

¹⁶³ Kaiser/Kozica 2015, S. 311.

¹⁶⁴ Parment 2013, S. 27.

¹⁶⁵ Vgl. Ruthus 2014, S. 9.

Abb. 9: Generationenunterschiede und –merkmale der Generation Y¹⁶⁶

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Geboren:	1946-1964	1965-1979 (auch Generation MTV, Schlüsselkinder Generation, Generation Golf)	1980-2000 (auch Millennials, Generation Next, Nexters, NetGeneration, Generation Nintendo, Netzwerkkinder, Trophy Kids, Generation Praktikum)
Generations-eigenschaften:	Idealistisch, anspruchsvoll, durchsetzungsfähig, teamfähig, umweltbewusst, emanzipiert, konkurrenz- und konfliktprobt, interessiert an Selbstbestimmung und postmateriellen Werten	Individualismus, materielle Werte, karriereorientiert, pragmatisch, rational, weniger loyal	Tolerant, lernbereit, sehr technologieaffin, aufgeschlossen, flexibel, mobil, anspruchsvoll
Lebensphase:	Langsamer Eintritt in die zweite Lebenshälfte, teilweise noch größter Teil der Elterngeneration, erste ‚Lebensbilanz‘, auf dem Höhepunkt des Berufslebens	Mittlere Lebensphase, im Beruf etabliert, bereits Kinder bzw. baldige Familienplanung	Beginnende Etablierung im Berufsleben, Unabhängigkeit nach Verlassen des Elternhauses und vor eigener Familiengründung
Alterungs-effekte:	Erste Rückgänge der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, jedoch stark vom Individuum abhängig und durch Leistungsbe-reitschaft und Erfahrung ausgleich-bar	Keine Rückgänge der Leistungsfähigkeit und im besten Erwerbssalter, leistungsfähig und von Kompetenz überzeugt	Körperlich und geistig sehr gute Leistungsfähigkeit, hohe Lernfähigkeit bei niedrigem Erfahrungsschatz
Zentrale Entscheidungs-kriterien für einen Arbeitgeber:	Längerfristige Perspektive, eventuell bis zur Pensionierung, Sicherheit und Stabilität des Unternehmens, Sozialleistungen, Wertschätzung der Erfahrung, eventuell Teilzeitmodelle oder geringere Arbeitsbelastung (ohne Einbußen des Ansehens)	Karrieresprung durch Stellenwechsel, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, soziales Ansehen der Stelle/ Aufgabe, Anerkennung von Leistung, Lohn und Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit - oder Teilzeitmodelle (insbesondere bei Eltern)	Spaß an der Arbeit, Begeisterung für Produkte, herausfordernde Aufgaben, Arbeitsmarktchancen, Qualität der Produkte, Identifikation mit Mitarbeitern, Weiterbildungsmöglichkeiten
Meist genutzte Informations-kanäle bei der Stellensuche:	Zeitungsinserate (höherstehende oder fachspezifische Publikationen), persönliches Netzwerk (Kollegen, Arbeitsbeziehungen, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber), direktansprechende Personalberatungen (Executive Search, fachlich spezialisierte Vermittler, Outplacement Berater)	Jobplattformen mit tformen mit elektronische Benachrichtigung über neue Stellenausschreibungen („Job-Abo“), Platzieren des Lebenslaufs bei Personalberatungen, ‚Gefunden werden‘ auf Plattformen wie Xing, Link-edin	Image oder Produkte von bekannten Firmen, Erfahrungen und Empfehlungen von Kollegen/ Freunden, zufällige Informationen in Gesprächen, Berichten, Erzählungen, Erwähnen in sozialen Netzwerken, Werbung an Orten, an denen sie sich ‚aufhalten‘
Schwächen:	Technologiefremd, altbacken, harmoniesüchtig, kritikempfindlich	Skeptisch, nörgelnd, ungeduldig, durchsetzungsschwach	Unausgeglich, sprunghaft, feedbacksüchtig, sehr betreuungsintensiv
Autoritäten:	Akzeptieren Regeln, Autoritäten	Stellen Autoritäten offen in Frage, skeptisch	Erkennen nur solche Autoritäten an, die sich ihren Respekt verdient haben
Feedback und Belohnung:	Feedback ist nicht so wichtig (mitunter störend), Geld oder Titel (Statussymbole)	Sind an Feedback interessiert, Freiheit wichtiger als Geld/ Titel	Feedback ist essentiell und am besten auf Knopfdruck, erfüllende und anspruchsvolle Arbeitsaufgabe
Vereinbarkeit von Berufs-Privat- und Familienleben:	Wenig Balance, Arbeit als Leben	Möchten Balance	Vermischen Privat- und Berufsleben
Prägende Erfahrung:	Mondlandung, Frauenbewegung, Woodstock	Kalter Krieg, Fall der Berliner Mauer, Beginn der Massenmedien (MTV), Aids	Beginn des Informationszeitalters, Google/ Facebook, „War on Terror“/ Irak-Krieg, steigende Öl- und Lebensmittelpreise
Technische Innovation:	PC	Handy	Google/ Facebook

Was die Generation Y auszeichnet, ist eine Reihe an Werten, die für sie einen anderen Stellenwert besitzen, als für Generationen vor ihnen. Aber auch generationsübergreifend zeichnen sich durch genannte Erscheinungen wie Flexibilisierung und Subjektivierung Themenfelder ab, die immer weiter an Bedeutung gewinnen und die Lebensgestaltung nachhaltig verändern.

¹⁶⁶ Ruthus 2014, Abb. 3.1 auf S. 7.

Abb. 10: Bedürfnisse und Werte der Generation Y¹⁶⁷

Existenzbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Wachstumsbedürfnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Entlohnung & Sozialversicherung • Prosperierende Unternehmenssituation • Arbeitsplatzsicherheit • Gesunde Arbeitsbedingungen & Schutz vor Gefahren • Familienfreundlichkeit • Arbeitsplatz in Wohnortnähe • Seltene berufsbedingte Umzüge • Geregelter Arbeitszeiten • Work-Life-Balance (wenig Überstunden/ Wochenendarbeit) • Transparente, objektive und situationsgerechte Information, die möglichst Ängste abbaut oder gar nicht erst zulässt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbildliche Vorgesetzte • Unternehmenskultur • Diversity • Kollegialität und Teamwork • Kommunikation • Networking • Positives Unternehmensimage • Liberales Arbeitsumfeld • Fairness • Anerkennung und Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfordernde Arbeitsaufgabe • Entscheidungsfreiheit • Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten • Teilnahme an Weiterbildungen • Zugang zu Lernmöglichkeiten • Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten • Verantwortungsübernahme • Sinnstiftung der Arbeit und Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers

Abb. 4.2. Einteilung der Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Generation Y. (Quelle: Eigene Darstellung als Synopse aus Schleiter und Armutat 2004; Parment 2009; Espinoza et al. 2010)

So sind den sog. „Millenials“ also Generation Y Menschen ihre sozialen Netzwerke und persönliche Beziehungen enorm wichtig; „Freundschaft, eine vertrauensvolle Partnerschaft und ein gutes Familienleben“ bilden das Gerüst ihrer zentralen Wertorientierung.¹⁶⁸ Leistung und Genuss sind ihnen in etwa gleich wichtig.¹⁶⁹ Die Generation Y würdigt zwar Sicherheit und ein strukturiertes Arbeitsleben, will sich aber nicht die Flexibilität im Arbeitsleben nehmen lassen. Die Millenials wollen einen unbefristeten Arbeitsvertrag aber gleichwohl auch die Option, jederzeit den Arbeitgeber wechseln zu können. Aus der Schnellebigkeit im Berufsleben und der Komplexität der Bedürfnisse folgt im Privatleben hingegen die Bedeutung bürgerlicher Werte, die Halt und Ordnung bieten.¹⁷⁰

Während in der Sinnsuche die Work-Life-Balance eine Verhaltensmaxime darstellt, schwindet sie tatsächlich durch die Entgrenzung der Arbeit infolge des technologischen Fortschritts und der immerwährenden Erreichbarkeit. Viele Mitglieder der Generation Y führen hier keine strikte Trennung mehr durch und sind bereit auch in der Freizeit ihrem Unternehmen zur Verfügung zu stehen. Im Gegenzug erwarten sie auch bis zu einem gewissen Grad private Angelegenheiten während der Arbeitszeit erledigen zu dürfen.¹⁷¹ So ruft z.B. das Verbot den Internetanschlusses im Unternehmen nutzen zu dürfen, Unverständnis bis hin zu Ablehnung hervor.¹⁷² Die Entgrenzung der Arbeit bedeutet somit in ihrer Kehrseite, dass auch in der Freizeit gearbeitet wird, andererseits aber auch Freizeitaktivitäten in die Arbeit getragen werden.¹⁷³ Gleichzeitig erwartet die Generation Y auch ständige Rückmeldung von ihren Vorgesetzten.¹⁷⁴

Sie wollen interessante und vielfältige Arbeitsaufgaben, jede Menge Spaß und dazu Arbeitszeiten, die sie sich selbst einteilen können. Das Flexibilitätsbedürfnis der Millenials widerstrebt einer langfristigen Bindung an das Unternehmen. Eine klassische Karriere oder

¹⁶⁷ Ruthus 2014, Abb. 4.2. in S. 22.

¹⁶⁸ Gensicke 2010, S. 197.

¹⁶⁹ Vgl. Gensicke 2010, S. 196

¹⁷⁰ Dostert 2010.

¹⁷¹ Vgl. Ruthus 2014, S. 13.

¹⁷² DGFP e.V. 2011, S. 15

¹⁷³ Parment 2009, S. 96.

¹⁷⁴ Vgl. Ruthus 2014, S. 23.

Führungspositionen werden von immer weniger Young Profession als primäres Ziel angestrebt. Stattdessen rücken die Arbeitsinhalte und die Anerkennung der eigenen Leistung ebenso in den Vordergrund, wie die Work-Life-Balance, die Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben. Der Erwartungsdruck, dem die Generation X ausgesetzt war und die Erfahrungen der Generation X während der Entwicklungen im Zuge der „New Economy“ haben so zu einer negativen Wahrnehmung seitens der Generation Y geführt. Dahinter kann sich auch die Sorge verbergen, in festgefahrenen hierarchischen Strukturen weniger Entfaltungsmöglichkeiten und Unabhängigkeit zu genießen.¹⁷⁵

Vielleicht mit am meisten geprägt hat die Generation Y das Internet und der Fortschritt im Telekommunikationsmarkt. Die digitalen Medien und der Zugang zum weltweiten Informationsnetz haben zu einem gestiegenen Wunsch nach Partizipation und Vernetzung geführt.¹⁷⁶

Die Effekte des demographischen Wandels sind schleichend, gleichwohl unaufhaltsam, sodass es ein zentrales Anliegen der Unternehmen sein wird, die Arbeitgeberattraktivität für die Generation Y zu erhöhen.¹⁷⁷ Dabei kann die Steigerung der Attraktivität nicht durch standardisierte Leistungen realisiert werden, sondern bedarf vielmehr einer zielgruppenspezifischen Analyse der Einflussfaktoren und Attraktivitätsmerkmale, da die Zielgruppen ambivalent sind und verschiedene Interessen und Bedürfnisse haben.¹⁷⁸

Im „War for Talents“¹⁷⁹ müssen Unternehmen kurz- und mittelfristig Anpassungsstrategien entwickeln um den Personalbedarf zu meistern und im Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte, der sich in den kommenden Jahrzehnten weiter verschärfen wird, zu bestehen.¹⁸⁰ Werte, Marken und weitere immaterielle Faktoren gewinnen immer mehr an Bedeutung für die Überlebensfähigkeit von Organisationen.¹⁸¹ Die Unternehmen grenzen sich in Zukunft nicht mehr nur durch ihre Produkte vom Wettbewerb ab, sondern auch durch ihr Employer Branding.¹⁸²

Genau das hat IBM mit einer neuen Unternehmensstrategie erkannt. Flexibilität wird wichtiger als Job-Sicherheit. Anerkennung in Form verspielter „Blue Points“, Begriffe wie Challenges, Player und Games¹⁸³, all das adressiert Generation Y Individuen. IBM spricht in seiner Studie viel von „trust“ und „talent“.¹⁸⁴

Am bemerkenswertesten sind 6 Begriffe, die im Eingangsportale von Liquid hervorstechen: „Flexibility, Earning potential, Skill Development, Recognition, Challenge, Competitive Spirit.“ Es handelt sich hierbei ausnahmslos um die Werte, die die Generation Y insbesondere anspricht.

¹⁷⁵ Vgl. Ruthus 2014, S. 12.

¹⁷⁶ Vgl. Ruthus 2014, S. 14.

¹⁷⁷ Vgl. Ruthus 2014, S. 4; Vgl. Bollwitt 2010, S. 23

¹⁷⁸ Vgl. Bollwitt 2010, S. 48.

¹⁷⁹ Friecke und Dörner 2007: Friecke, D., & Dörner, A. (2007). War for Talents – Arbeitgeber suchen qualifizierten Nachwuchs. Handelsblatt und Wirtschaftswoche GmbH. In: <http://www.karriere.de/berufseinstieg/war-for-talents-arbeitgeber-suchen-qualifizierten-nachwuchs-6684/>.

¹⁸⁰ Ruthus 2014, S. 3.

¹⁸¹ Vgl. Ruthus 2014, S. 16, Klaffke und Parment 2011, S. 11.

¹⁸² Vgl. Ruthus 2014, S. 17.

¹⁸³ Vgl. Liquid Eingangsportale <http://genoapplication.com/>

¹⁸⁴ Vgl. Howard et al. 2010.

Abb. 11: Eingangsportale „Liquid“ Plattform¹⁸⁵



3 Fallstudie IBM und Praxisanalyse

Der folgende Teil befasst sich mit der IBM Fallstudie „Working in the open“ im Kontext dieser Untersuchung. Es werden die Entwicklung von IBM, die Projektgeschichte zu Generation Open, sowie die Studie vorgestellt. Sodann wird die Studie im Gesamtkontext des derzeitigen digitalen Wandels und des organisationalen Wandels gestellt. Auch wird die mediale und gesellschaftspolitische Resonanz auf die Studie und die Generation Open Strategie von IBM dargestellt, analysiert und bewertet. Dabei wird ein empirischer Befund anhand der Studie und der sich derzeit vollziehenden Generation Open Strategie im Kontext des digitalen Wandels der Arbeit entwickelt und aufgezeigt.

3.1 Organisationale Entwicklung von IBM – vom fordistischen Großunternehmen zur global integrierten Organisation

Historisch gab es in der mehr als hundertjährigen IBM Geschichte mehrere Wandel, die durchlaufen wurden. Bereits in den 1990er Jahren erfolgte eine Umorientierung vom

¹⁸⁵ Liquid Eingangsportale <http://genoapplication.com/>

führenden Hersteller von Großrechnern und PCs hin zu einem Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen. Schließlich wurde Pricewaterhouse-Coopers, eine der weltweit führenden „Big Four“ Unternehmensberatungen im Jahr 2002 übernommen und kurz darauf das PC- und Notebook Geschäft veräußert. Die heutigen Tätigkeitsfelder des IT Riesen IBM sind vor allem Software, Hardware, Beratung und Implementierung, wobei viel in Forschung und Entwicklung investiert wird. Personal vollzog sich der Wandel durch das Outsourcing und spätere Global Offshoring.¹⁸⁶

Früher war das Geschäftsmodell von IBM auf Hardware und insb. Großrechner ausgelegt und das Organisationsmodell war durch fordistische Unternehmensstrukturen geprägt.¹⁸⁷ Mit der Krise des Großrechners Ende der 1980er Jahre geriet auch IBM als „typisches fordistisches Großunternehmen“¹⁸⁸ in eine Krise und konnte diese erfolgreich überwinden. Nach der Krisenerfahrung und der damit einhergehenden Öffnung für Veränderungen, hat sich das organisatorisch und operativ neu aufgestellte Großunternehmen IBM auf einen „strategischen Suchprozess“ begeben, und sich Anfang der 1990er Jahre neu aufgestellt.¹⁸⁹

Hierarchien wurden flacher, verschiedene Unternehmenseinheiten und Konzerntöchter und damit „an globalen Geschäftsprozessen orientierte Leistungsstrukturen“ wurden in internationale Lines of Business im Rahmen von „weltweit vereinheitliche(n) computergestützte(n) Controlling- und Berichtssysteme“ zentralisiert, sodass wirtschaftliche Daten über globale Konzernstrukturen und „nationale Linienstrukturen“ hinweg „für einzelne Geschäftsbereiche aggregiert und verglichen werden“ konnten, während nach dem „Management bei Objectives“ Prinzip wirtschaftliche Entscheidungen in die operative Ebene dezentralisiert wurden.¹⁹⁰

Während die Kunden- und Marktorientierung verstärkt wurde, wurde gleichzeitig der Konzern in seiner historisch gewachsenen Form aus verschiedenen Unternehmenseinheiten und Konzerntöchtern systemisch in globale „Lines of Business“ integriert.¹⁹¹

Diese computergestützten Controlling- und Berichtssysteme als „neue Steuerungs- und Kontrollinstrumente und die ihnen zugrunde liegenden Informationssysteme und IT-Lösungen“ machten den „Grundgedanken der systemischen Integration in der Praxis“ erst möglich.

Diese neue Organisationslogik wurde schließlich mit dem Konzept des „Globally Integrated Enterprise“¹⁹² nach der Krise der New Economy weiterentwickelt und vor allem auf Globalenebe weitergedacht.¹⁹³

3.2 Projektgeschichte: „Generation Open (GenO)“ und „Liquid“

IBM beabsichtigt seit 2010 eine organisationale Revolution, es soll als Organisation schrumpfen auf eine Kernbelegschaften und die Mehrzahl der Tätigkeiten crowdsourcen an ein weltweites Netzwerk loser integrierter Freelancer. Tim Ringo, der Leiter der IBM Human Capital Management, prognostizierte im April 2010, dass von den weltweit 430.000 Beschäftigten im Jahr 2017 nur noch 100.000 Festangestellte übrig sein würden.¹⁹⁴¹⁹⁵

¹⁸⁶ Kawalec/Menz 2013b, S. 6

¹⁸⁷ Vgl. Boes/Baurowitz 2002, S. 69ff.

¹⁸⁸ Boes et al. 2014b, S. 28.

¹⁸⁹ Boes et al. 2014b, S. 29.

¹⁹⁰ Boes et al. 2014b, S. 29.

¹⁹¹ Boes et al. 2014b, S. 29.

¹⁹² Palmisano 2006 (Zugriff 28.10.15)

¹⁹³ Boes et al. 2014d, S. 12.; Boes et al. 2014b, S. 28.

¹⁹⁴ Personnel Today 2010.

¹⁹⁵ Kawalec/Menz 2013b, S. 5.

Im April 2010 hat Louisa Peacock in der Fachzeitschrift *Personnel Today* geschrieben, dass im Zuge der Personalentwicklung bei IBM die „global workforce of 399,000 permanent employees could reduce to 100,000 by 2017, the date by which the firm is due to complete its HR transformation programme“¹⁹⁶. Tim Ringo, damaliger britischer Chef des IBM Human Capital Managements, auf den sich Peacock bezieht, hat ebenfalls in besagter Fachzeitschrift veröffentlicht: „I think crowd sourcing is really important, where you would have a core set of employees but the vastmajority are sub-contracted out.“¹⁹⁷ Bsirske und Stach schreiben hinsichtlich der Auswirkungen auf die Belegschaften dazu: „Eine dynamische Workforce erbringt die Dienstleistungen für Kunden im Rahmen einer globalen Talent Cloud. Funktion der übrig bleibenden Kernbelegschaft ist dann die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen. Es ist durchaus vorstellbar, dass es noch einige weitere Rumpffunktionen sein werden, für die eine Kernbelegschaft gebraucht wird. Allerdings wird dies primär ökonomischen Aspekten unterworfen.“¹⁹⁸.

„Generation Open“ knüpft an jenen Rahmen an, der mit dem organisationalen Wandel von IBM seit Ende der 1980er Jahre und schließlich dem Outsourcing und späteren globalen Offshoring¹⁹⁹ gelegt wurde.²⁰⁰

„Als Reorganisationsprogramm beabsichtigt „Generation Open“ die Leistungserstellungsprozesse größtenteils an freie Mitarbeiter auszulagern, „die mittels Ausschreibungen von Leistungsabschnitten über webbasierte virtuelle Plattformen lose in den Prozesszusammenhang integriert werden. IBM definiert einzelne Arbeitspakete und übergibt diese an ein externes Crowdsourcingportal, welches jede Arbeitseinheit für seine registrierten Nutzer zur Ausschreibung freigibt. Weltweit kann sich dann jeder Freelancer, der auf dieser Plattform registriert ist darauf bewerben. Von den eingebrachten Ergebnissen wird nur das Beste mit der ausgeschriebenen Prämie vergütet. Aber auch als internes Reorganisationskonzept dient Liquid: Zumindest in einer Übergangsphase werden auch interne Ausschreibungen vorgenommen, an denen die IBM-eigenen Mitarbeiter/innen sich beteiligen können (und zunehmend müssen).“²⁰¹ Es handelt sich somit bei der IBM Strategie um einen „ergebnisorientierten Wettbewerbseinsatz“²⁰², wo die abgegebenen Aufträge bewertet und Reputationspunkte vergeben werden und „nur eine der eingereichten Lösungen prämiert wird.“²⁰³

3.2.1 IBM Studie „working in the open“

In der IBM-Studie „Working in the Open“²⁰⁴ wird die Reorganisationsstrategie Generation Open erstmals vorgestellt und es wird dargestellt, mit welchen technologischen Methoden und Tools die Arbeitsprozesse vereinheitlicht und modularisiert werden können. Im Ergebnis sollen kleine Projektteile nicht nur intern, sondern auch nach außen an eine externe Masse von grundsätzlich unbekanntem Akteuren ausgeschrieben werden können. Somit werden orts- und zeitunabhängige Arbeitsprozesse angestrebt. Der auf das Jahr 2015 angesetzte 5-Jahresplan hat das Ziel, „den Wert der Aktie, die earnings per share“, im Vergleich zu 2000 zu verdoppeln.

Generation Open konzipiert eine Reihe von Organisationsmethoden, Tools und Prozesse, die

¹⁹⁶ *Personnel Today* 2010.

¹⁹⁷ *Personnel Today* 2010.

¹⁹⁸ Bsirske/Stach 2012; Stach 2014, S. 80.

¹⁹⁹ Rehm 2013a..

²⁰⁰ Kawalec/Menz 2013b, S. 6.

²⁰¹ Kawalec/Menz 2013b, S. 7.

²⁰² Vgl. Leimeister/Zogaj 2013, S. 64.

²⁰³ Leimeister/Zogaj 2013, S. 64.

²⁰⁴ Howard et al. 2010.

von einer „IBM Community“ angewendet werden sollen. Diese werden in sechs „Säulen“ beschrieben.²⁰⁵

Working in the open ist eine Studie des IBM Institutes for Business Value, welches über IBM Global Business Services empirisch basierte Strategien für das höhere Management hinsichtlich kritischer öffentlicher und privatwirtschaftlicher Themenfelder entwickelt. Als executive report ist „working in the open“ als Teil der ständigen Weiterentwicklung von Businessstrategien durch IBM Global Business Services zu verstehen, um auch anderen Unternehmen durch Analysen und aus ebensolchen Studien gewonnen Perspektiven Unternehmenswerte zu vermitteln.²⁰⁶

3.2.1.1 „Time to value“

Laut der Studie seien in der heutigen Zeit zwei Faktoren maßgebend für Erfolg: Die verbrauchte Zeit und der geschaffene Wert. In seinem Buch „Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets“²⁰⁷ hat George Stalk von der Boston Consulting Group basierend auf empirischen Daten nachgewiesen, dass ein doppelter Zeitvorteil im Wettbewerb einen dreifachen Gewinnvorteil ausmache. „2xtime advantage’ over its competitors will have a ‘3x profit advantage’ in performance.“²⁰⁸

In einer Unternehmenswelt, wo ständig, zeitzone- und ortsunabhängig kommuniziert, kollaboriert und innoviert werden muss, sei die Beschleunigung des time-to-value eine bedeutsame Aufgabe für Unternehmen geworden.²⁰⁹

3.2.1.2 Open collaboration in open communities

IBM gibt ein Versprechen von „open collaboration“ gerade in der Softwareentwicklung ab.²¹⁰ IBM wolle sich von ein multinationales in ein global integriertes Unternehmen²¹¹ umwandeln. Damit bezweckt IBM Effizienzgewinne hinsichtlich der Arbeitskräfte zu erreichen, indem den global zerstreuten Teams Arbeitsumgebungen geebnet werden, die es ihnen erlauben, effektiver und effizienter innerhalb einer hochgradig transparenten „open community“²¹² zu planen und zu agieren. Dies solle einhergehen mit der Implementierung eines Managementsystems, das sich auf die erzielten Ergebnisse, sowohl von Teams, als auch von Individuen, fokussiert und nicht länger nur auf die aufgewendeten Ressourcen. Durch entsprechende Tools, Praktiken und Methoden, soll das Software Engineering und seine Durchführung als komplexe Aufgabe erleichtert und zudem weltweit synchronisiert werden. Ergebnis dieser umfassenden Gesamtstrategie ist „Generation Open“²¹³: Generation Open repräsentiere ein „neues Paradigma“²¹⁴. Es soll helfen, zielgerichtete Kollaboration zu verbessern und es den Akteuren erlauben sich selbst basierend auf ihre „geschaffenen Werte“ auszudifferenzieren und sich eine „digitale Reputation“ aufzubauen. Es integriert Social Networking Praktiken in die Prozesse der Softwareentwicklung und soll bereits die „time performance objectives“ verbessert haben.²¹⁵

²⁰⁵ Kawalec/Menz 2013b, S. 7.

²⁰⁶ Howard et al. 2010.

²⁰⁷ Stalk, George Jr./ Hout, Thomas M., Competing Against Time. The Free Press, a Division of Simon and Schuster, 1990.

²⁰⁸ Howard et al. 2010, S. 2.

²⁰⁹ Vgl. Howard et al. 2010, S. 2.

²¹⁰ Vgl. Howard et al. 2010, S. 3: „the promise of open collaboration“.

²¹¹ Vgl. Howard et al. 2010, S. 3: „globally integrated enterprise“.

²¹² Vgl. Howard et al. 2010, S. 3.

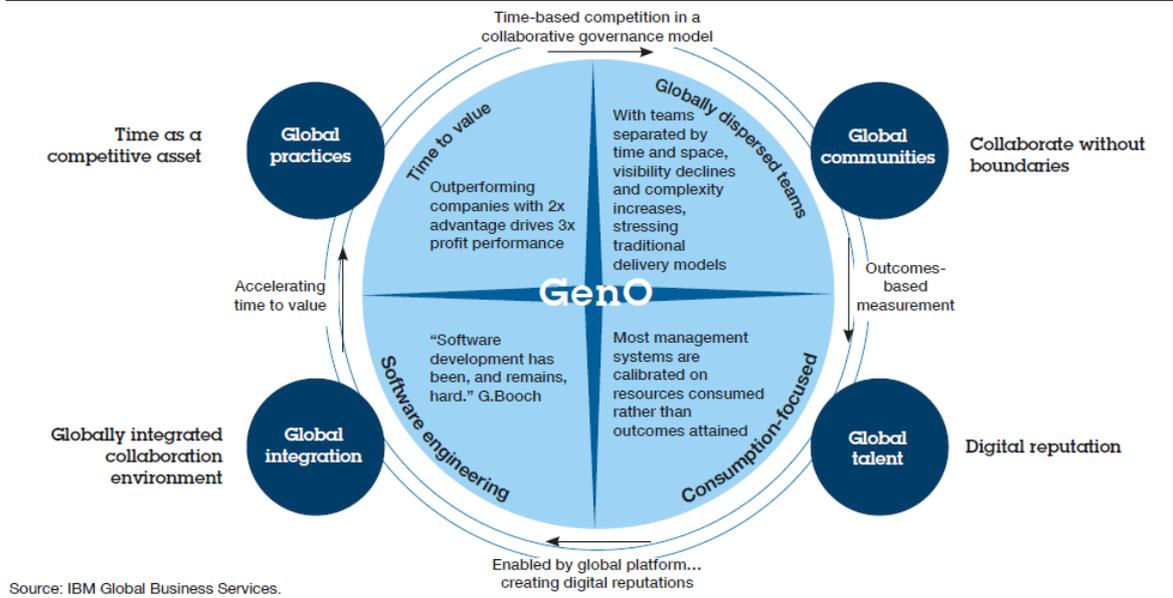
²¹³ Vgl. Howard et al. 2013, S. 3.

²¹⁴ Vgl. Howard et al. 2013, S. 3.

²¹⁵ Vgl. Howard et al. 2013, S. 3.

In der ersten Phase des IBM open-source Modells seien bereits beeindruckende Resultate erzielt worden, darunter eine neue Governance Struktur aus über 140 open communities und mehr als 10.000 Fachkräften innerhalb des IBM Konzerns, Zeitzyklusoptimierungen von mehr als 30%, einer Fehlerreduktion von 20% während der Testphase, sowie einen Anstieg der Wiederverwendbarkeit der Komponenten innerhalb der ersten 6 Monate des Programms um 18 Prozentpunkte.²¹⁶

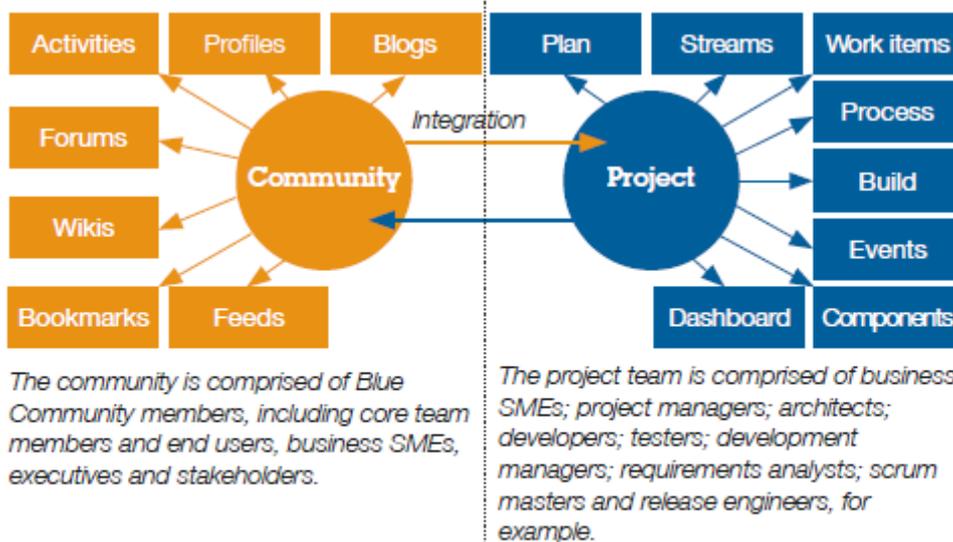
Abb. 12: Die Generation Open Strategie²¹⁷



Source: IBM Global Business Services.

Figure 1: The IBM open collaboration model.

Abb. 13: Open Community²¹⁸



Source: IBM Global Business Services.

Figure 2: The community network and governance structure is core.

²¹⁶ Vgl. Howard et al. 2010, S. 3.

²¹⁷ Howard et al. 2010, S. 4.

²¹⁸ Howard et al. 2010, S. 5.

3.2.1.3 Implementierung und Funktionsweise der Generation Open Strategie

Im folgenden wird anhand der vorhandenen Datenlage die Implementierung und Funktionsweise der Generation Open Strategie als Schlüssel zum Verständnis des organisationalen Wandels von IBM und seiner Crowdsourcing Strategie aufgezeigt.

Abb. 14: Die 6 Säulen der GenO Strategie²¹⁹



Die obige Grafik zeigt 6 Säulen, das sind 6 Tools der GenO Strategie. Die über alle Säulen hinweg gesammelten Daten werden über Cognos, einem Auswertungstool, ausgewertet und es werden Berichte erstellt. Die Tools werden für die Aufgabenbearbeitung von allen „Blue Communities“ als länderüberspannende Teams genutzt. Diese Communities sind „entlang des Rahmenwerks der Unternehmensprozesse ausgerichtet.“ Sie sind aufgeteilt in 130 Communities mit jeweils 40-500 Mitgliedern.²²⁰ Sie setzen sich zusammen aus den Kernprojektteammitgliedern, Mitgliedern der erweiterten Teams und der externen Teams sowie den Benutzern, Geschäftsexperten, Topmanagern und weiteren ‚Stakeholdern‘ (...)

²¹⁹ Lepke/Rehm 2013a., S. 23.

²²⁰ Howard et al. 2012, S. 3.. Boes et al. verweisen hierbei auf Zahlenabweichungen. So war in Howard et al. 2010, S. 3 von mehr als 140 Communities mit mehr als 10.000 Beschäftigten die Rede. Bei Howard et al. 2012, S. 3 sind es 130 Communities. Vgl. Boes et al. 2014b, S. 35.

Gesteuert werden die Projekte von den Kernteams, die in der Regel lokal eingesetzt sind.²²¹ Anders als starre Unternehmensabteilungen bilden die Communities, die an Open-Source Communities angelehnt sind, damit „übergeordnete Organisationseinheiten“ und als „small worlds“²²² sind sie „die zentrale soziale Bezugseinheit für eine gemeinsame Praxis der weltweit zusammenarbeitenden Projektteams.“²²³

Auf die „zumeist unternehmensinterne Ausschreibungen für bestimmte Aufgaben in Form von Wettbewerben (sog. „Time-based-Competitions“) können sich im Rahmen des „Liquid“ Programms von IBM grundsätzlich alle (weitweit verteilten) IBM Mitarbeiter bewerben“.²²⁴ Diese Aufgaben werden aber auch „extern“ über Plattformen wie TopCoder ausgeschrieben.²²⁵

Sog. „Blue Sheets“ definieren die zu erfüllenden Tasks und konkretisieren diese nach Zielwerten wie „Aufwand, Termine, Qualitätsanforderungen, Erstellung und Nutzung von Assets“.²²⁶

Auf sog. „Blue Cards“ werden u.a. Reputationspunkte gesammelt, die dann in das internationale, IBM-interne Ranking einfließen.²²⁷

Das „Blue Sheets“/„Blue Cards“ System funktioniert wie bei einem „virtuellen Akkordzettel“. Die Blue Sheets beinhalten für jede Aufgabe 4 Kennzahlen, die Soll- und Ist-Werte beinhalten: „Aufwände, Termine, Qualitätsanforderungen und die Erstellung und Nutzung von Assets“²²⁸. Nach Abgabe überprüft der Team-, bzw. Projektleiter das gelieferte Ergebnis auf Qualität und Verwendbarkeit. Dann wird bei Vergabe das Blue Sheet ausgefüllt, indem Werte bzgl. „Termintreue, geplantem und benötigtem Aufwand, erstellen und genutzten Assets“ sowie Erfüllung der Qualitätsvorgaben nach einer Berechnungsformel, faktorisiert mit 3 Schwierigkeitsstufen, letztlich ermittelt und eingetragen werden. Diese Werte sind sog. „Blue Points“. Die erreichten Blue Points werden über 6 Monate in der „Blue Card“ festgehalten. Diejenigen, die die oberen 50% hinsichtlich erreichter „Blue Points“ ausmachen, erhalten den Status „Blue Select“, die anderen sind „Blue Player“. Damit entsteht ein weltweiter Benchmark und damit wird die „Vergleichbarkeit der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer“ in einem weltweiten Rankingsystem ermöglicht. „Weltweit werden zusätzlich die besten Architekten, Projektleiter, Entwickler etc. quartalsweise nach dem Prinzip ‚Mitarbeiter des Monats‘ öffentlich gelobt“.²²⁹

Die Software Entwicklungstätigkeiten werden über die konzerneigene global integrierte Entwicklungsumgebung „Rational Team Concert (RTC)“ durchgeführt. RTC bildet das Grundgerüst der weltweiten Tätigkeiten und „erzeugt gleichzeitig eine ganzheitliche Perspektive auf die Blue Communities in ihrem systemischen Zusammenwirken. Die Besonderheit der Umgebung ist, dass diese nicht nur die globale Zusammenarbeit ermöglicht, sondern dass auch alle Tools, die ein Entwickler braucht, in sie integriert sind. Die Umgebung unterstützt nicht nur das Projektmanagement und die Arbeitsplanung, sondern auch die Vergabe von Arbeitsaufträgen, die Abnahme derselben und die Nachverfolgung von Codes.“²³⁰

²²¹ Lepke/Rehm 2013a., S. 23.

²²² Howard et al. 2012, S. 3.

²²³ Boes et al. 2014b, S. 35.

²²⁴ Leimeister/Zogaj 2013, S. 19.

²²⁵ Leimeister/Zogaj 2013, S. 21.

²²⁶ Leimeister/Zogaj 2013, S. 38.

²²⁷ Leimeister/Zogaj 2013, S. 41.

²²⁸ Lepke/Rehm 2013a., S. 25.

²²⁹ Lepke/Rehm 2013a., S. 25.

²³⁰ Boes et al. 2014b, S. 37.

Die Plattform stellt damit „die Basis „für eine erfolgreiche Arbeitsteilung bei der Softwareentwicklung. Sie stellt den Entwicklern damit die wichtigsten Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände zur Verfügung und schafft die Grundlage für die Koordination der globalen Zusammenarbeit von Tausenden Softwareentwicklern.“²³¹

Laut seiner Produktbeschreibung²³² ist RTC „eine Lösung für das Software-Lifecycle-Management, die verteilten Teams eine kontextbezogene Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglicht.“ RTC ermöglicht es Projekte in einzelne Teilaufgaben mit ca. 40 Stunden Arbeitsaufwand aufzuteilen und ist dadurch, dass die Projektmitarbeiter den Status der Aufgaben in Echtzeit in RTC ablegen, ein mächtiges Projektmanagement Tool, was die weltweite Entwicklungsarbeit sichtbar macht. „Da sowohl die Ist- als auch die Sollwerte erfasst werden, ist damit auch eine Leistungskontrolle bis hin zum einzelnen Mitarbeiter möglich. Die Daten stehen in erster Linie den Projektleitern und den Community-Leitern als Basis für ihre Projektmanagementaufgaben zur Verfügung. Allerdings ist auch der Zugriff von anderen, übergeordneten Funktionen möglich.“²³³

RTC wird damit sowohl als technisches Werkzeug im Softwareerstellungsprozess zur modularen Zusammenführung, als auch als Controlling Instrument zur Überwachung der Einhaltung der Sollvorgaben für einzelne Aufgaben genutzt.²³⁴

RTC wird hierbei durch eine globale Austausch- und Kommunikationsplattform, der „Social-Software-Plattform IBM Connections“²³⁵, auch „Blue Connect“²³⁶ genannt, flankiert. „Blue Connect“ unterstützt die Kollaborationsarbeit und den kommunikativen Austausch, indem es Tools zur unregelmäßigen asynchronen Kommunikation bereitstellt und damit Wissen transparent und austauschbar macht, Kommunikationen kontextualisiert, Lernprozesse übergreifend ermöglicht und so die Verwendbarkeit dieses kontextualisierten Wissens und Kommunikationen ermöglicht. „Die Plattform umfasst Intra- und Internetforen, Sofortnachrichtendienste, Bibliotheken, Blogs und Wikis.“²³⁷

IBM Connections erlaubt als Social Software-Kommunikationsplattform eine asynchrone Kommunikation. IBM setzt, wie die meisten IT Unternehmen aus den USA nicht auf face-to-face Kommunikation, etwa wie bei Scrums im Kontext agiler Methoden, sondern auf Kommunikationsmedien, „die eine Verstärkung der Kommunikation bei vorwiegend asynchronen Kommunikationssituationen ermöglichen.“ IBM bezweckt damit eine effektive Kollaboration in unterschiedlichen Zeitzonen im Hinblick auf die Zentren in den USA und den Factories in Indien, die wenig (oder fast) keine Zeitzonenüberlappung haben.²³⁸

Das „IBM Programm Work Center (iPWC)“ ist ein Projektmanagement Tool, was laut IBM an die sog. „agilen Methoden“²³⁹ angelehnt ist. Die Aufgaben werden anhand von den Zielwerten Aufwand, Termine, Qualitätsanforderungen, Erstellung und Nutzung von Assets, wie sie auch bei den Blue Sheets zur Anwendung kommen, in kleine Einheiten von wenigen Stunden bis zu einigen Tagen aufgeteilt. Während die Termine und Qualitätsanforderungen, sowie die Erstellung und Nutzung der Assets vorgegeben sind, „werden die Aufwände nach unterschiedlichen Schätzmethode(n) (Use Case Model, Function Point Model etc.) beurteilt.“²⁴⁰ Diese Schätzung ist dann später maßgeblich für den Soll-Ist-Vergleich und die

²³¹ Boes et al. 2014b, S. 37.

²³² Vgl. <http://www-03.ibm.com/software/products/de/rtc>; abgerufen am 7.9.2011

²³³ Lepke/Rehm 2013a., S. 24.

²³⁴ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 37.

²³⁵ Boes et al. 2014b, S. 37.

²³⁶ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 37.

²³⁷ Boes et al. 2014b, S. 37.

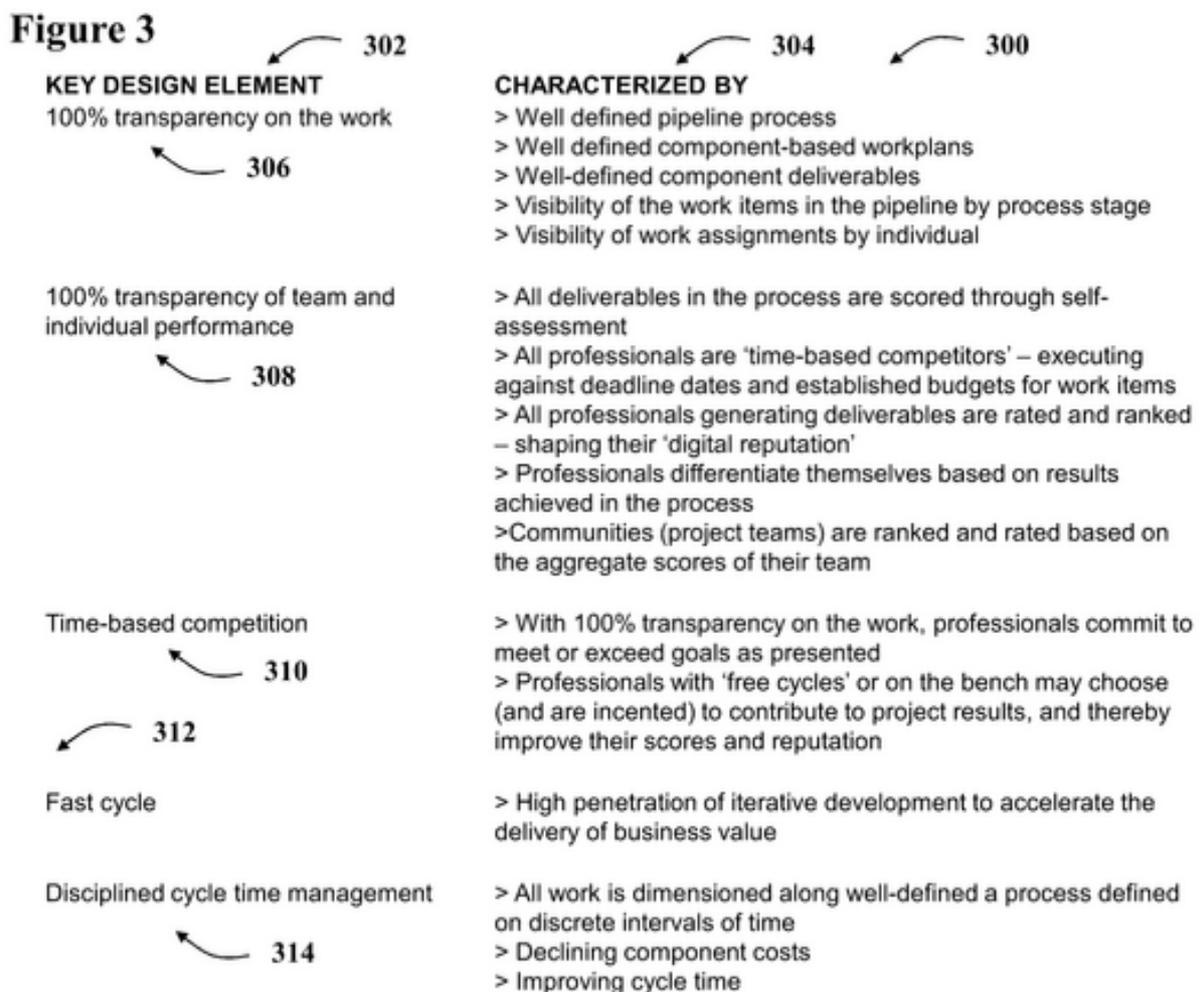
²³⁸ Boes et al. 2014b, S. 37.

²³⁹ Vgl. <http://www.agilemanifesto.org>

²⁴⁰ Lepke/Rehm 2013a., S. 25.

erreichten Blue Points. Die damit klardefinierten und bestimmten Aufgaben werden dann je nach interner Verfügbarkeit und erforderlichem Wissen unter Datenschutz- und Kostenaspekten „über die ‚Liquid‘ Plattform entweder intern oder extern ausgeschrieben.“²⁴¹ Zwecks Verwaltung und Wiederverwendung einmal erstellter Software Komponenten im Sinne geschäftlicher und technischer „Assets“²⁴² wird eine Bibliothek namens „IBM Reuse Asset Management (iRAM)“²⁴³ verwendet. Assets sind Arbeitsprodukte wie Programm Codes, aber auch Prozessbeschreibungen und Best Practice Beschreibungen. Zwecks Wiederverwendung müssen diese für die weltweit verteilten Teams leicht auffindbar und zugänglich sein.²⁴³ „Wiederverwendete Assets gehen mit ihren Faktoren in die Punkterwertung (Blue Points) der Blue Sheets ein. Es wird unterschieden nach einfachen Assets (Faktor = 1), reviewed assets (von einem Architekten überprüft und freigegeben, Faktor = 2) und rated assets (wie 2 mit strikten Vorgaben und Kriterien, Faktor = 3). Da die Namen der Ersteller in iRAM festgehalten werden, sind Auswertungen über die Anzahl der von einzelnen Mitarbeitern eingestellten und wiederverwendeten Assets-Komponenten mit den Daten aus iRAM möglich.“²⁴⁴

Abb. 15: GenO Key Design Elements²⁴⁵



²⁴¹ Lepke/Rehm 2013a., S. 25.

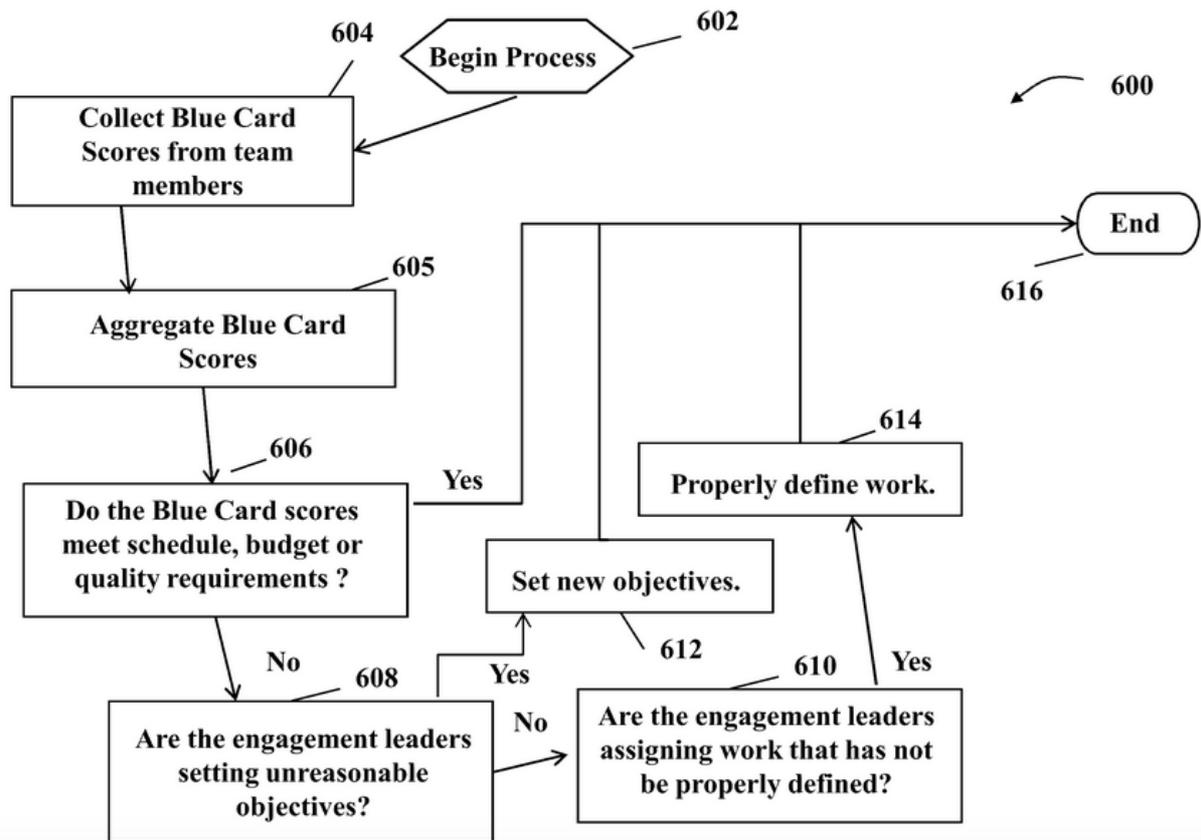
²⁴² Vgl. Howard et al. 2010, S.4.

²⁴³ <http://www-01.ibm.com/software/rational/products/ram/>

²⁴⁴ Lepke/Rehm 2013a., S. 25.

²⁴⁵ Abrahamsen et al. 2010, Fig. 3.=S.4.

Abb. 16: Blue Card Workflow²⁴⁶



„Liquid Talent“ bzw. „Liquid“ wird als Plattform und zugleich Synonym für die GenO Strategie von IBM als „ergebnisorientiertes Problemlösungsmodell“²⁴⁷ vorgestellt. Projekte und Projektaufgaben der Softwareentwicklung werden von IBM in kleine Einheiten modular als Komponenten zerlegt und über Liquid als Schnittstelle zum Blue Connect, RTC und den weiteren Komponenten des GenO Systems ausgeschrieben. Die zerkleinerten ausgeschriebenene Aufgabeneinheiten können so mit einem Zeitaufwand „von einem halben bis zu sieben Tagen erledigt werden“²⁴⁸ erledigt werden.²⁴⁹

„Cognos“ ist ein Business Analyse Tool. Es erlaubt die Erstellung von Berichten aus verschiedenen Informationsquellen und ist damit erst durch die Transparenz des GenO Modells in dieser Form möglich. Damit können riesige Datenmengen (Stichwort Big Data) jederzeit ausgewertet und kontextualisiert werden. „So ist denkbar, dass z. B. der Leiter einer Community für jedes Mitglied der Community abfragen kann, wieviele Blue Points erzielt wurden, wieviele Stunden geschätzt und wieviele aktuell gebraucht wurden, wie häufig die geschätzte Zeit eingehalten und wie häufig die Zeit unterboten wurde.“²⁵⁰

IBM kann mit „Liquid“ weltweit(es) Wissen verfügbar und abrufbar machen und auf Nachfragespitzen flexibel und agil reagieren. Durch die Wiederverwendbarkeit seiner Assets sinken die Kosten ebenso wie durch die Ausschreibungen an die internen und externen Communities im Rahmen sog. „Time-based-competitions“²⁵¹. Damit kann IBM zum einen die

²⁴⁶ Abrahamsen et al. 2010, S. 1.

²⁴⁷ Lepke/Rehm 2013a., S. 26.

²⁴⁸ Vgl. <https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/groups/service/html/communityview?communityUuid=3f81d40a-028a-410c-899c-6224e7a69d24>

²⁴⁹ Lepke/Rehm 2013a., S. 26.

²⁵⁰ Lepke/Rehm 2013a., S. 26.

²⁵¹ Vgl. Stalk, George Jr./ Hout, Thomas M., Competing Against Time. The Free Press, a Division of Simon and Schuster, 1990.

Produktionsressourcen skalierbar machen, zum anderen aber auch die Ergebnisse in Echtzeit verwerten und somit die besten Ergebnisse ausfindig machen. „Das Arbeitsergebnis wird so versteigert, dass der dafür festgelegte Preis nur dem qualitativ besten Ergebnis eines Teilnehmers ausbezahlt wird. Alle Teilnehmer dieses Wettbewerbs müssen ihre Arbeitsergebnisse abliefern. Sie übertragen alle Verwertungsrechte daran an den Ausschreiber, auch wenn sie dafür nicht bezahlt werden. Eine Begründung, warum jemand nur die zweitbeste Lösung erzielt hat, wird dem Teilnehmer nicht gegeben (...) Eine direkte Kommunikation zwischen dem Ausschreibenden und den Liquid Talents gibt es nicht.“²⁵² Der Preiswettbewerbscharakter erfordert entsprechende Anreizsysteme, um erhoffte Skalierungseffekte und die nötige Anzahl eingereichter Lösungen zu erreichen. Hier benutzt IBM bewusst „Gamification“²⁵³ Elemente in Form von Punkten (Liquid Points) als Ausgangspunkt einer „digitalen Reputation“²⁵⁴, was laut IBM ein wichtiges Ziel für viele Entwickler ist.

3.2.1.4 „Kommunikation und Kollaboration „in the open“

Indem die (GenO) Strategie zentrale Methoden und Prinzipien aus den Open-Source-Communities ins Unternehmen verpflanzt, sollen die Prinzip der Offenheit und Transparenz auch im Unternehmen gelebt werden. Es wird auf die Open-Source Entwicklung „in the open“ hingewiesen und auf die sich dort ergebenden Produktivitätsschübe durch Transparenz, Teilung und Wiederverwendung. IBM macht deutlich, diese Kultur der Offenheit im Rahmen einer asynchronen Kommunikation auf die eigene Organisation weltweit anzuwenden:

„It is modeled in part on the open source environments that have become increasingly popular in the software industry – allowing users to create, integrate, share and reuse assets seamlessly and transparently.“²⁵⁵ „It operates ‘out in the open’ – executing in a highly transparent environment. Roles, assignments, deadlines, status updates and deliverables are visible to all community members worldwide.“²⁵⁶ „We communicate openly. No point-to-point communications. We avoid email and use blogs, alerts, wikis and news feeds whenever possible.“²⁵⁷

3.2.1.5 „reuse“ – Heiliger Gral der Softwareentwicklung

Von zentraler Bedeutung ist die Wiederverwertbarkeit bereits existierenden Codes bzw. Software, was bei Howard et al.²⁵⁸

Die Entwickler können aus einer Bibliothek bereits geschriebener Software auf ähnliche Aufträge zurückgreifen und bereits erstellte Software ganz oder teilweise oder als Referenz übernehmen. Das verringert den Entwicklungsaufwand, vereinfacht Problemlösungen und steigert die Produktivität enorm, indem der Wissensbestand der Organisation stets und durch die Kommunikationsumgebung in einem Kommunikationskontext abrufbar ist. Durch das Rating der Komponenten und ihrer Bewertung erhält die Wissenskollektivierung eine neue Dimension.

3.2.1.6 Leistungsoptimierungen – von Blue Cards und Blue Sheets

Das Generation Open Modell hat seinen Schwerpunkt darin „time and talent“ zu optimieren. Die Kollaboration innerhalb des Business Modelling, des App Designs, der Programmierung und des Testings und werde effektiver und transparenter und hilft den Teams und Individuen ihre Performance basierend auf ihre erzielten Resultate in einem jeweiligen Projekt besser reflektieren und ableiten zu können. IBM formuliert es recht zugespitzt: „The idea is quite

²⁵² Lepke/Rehm 2013a., S. 26.

²⁵³ Vgl. Clement/Schreiber 2013, S. 477.

²⁵⁴ Howard et al. 2010, S. 6.

²⁵⁵ Howard et al. 2010, S. 4.

²⁵⁶ Howard et al. 2010, S. 6.

²⁵⁷ Howard et al. 2010, S. 5.

²⁵⁸ Vgl. Howard et al. 2012, S. 9: „a holy grail of software development is reuse“.

simple: Rather than concentrate prime talent on utilization and resource consumption, align the interests of the team with the interests of the enterprise". Das Unternehmen will also dafür sorgen, dass die Teams statt Arbeitskraft einfach nur auf Ressourcennutzung und Verbrauch von Ressourcen zu delegieren, ihre Interessen gleichschalten mit denen des Gesamtkonzerns und hieraus soll der Konzern Gewinn schlagen. Im Berichtswesen sollen die erzielten Arbeitsergebnisse mit Angaben von Sollwerten aus "cycle time, speed, quality and reuse", also Zeitaufwand, Arbeitsgeschwindigkeit, Qualität und Wiederverwertbarkeit, versehen werden, um dem Unternehmen zu ermöglichen zeitkritisch seine Markt- und Leistungsziele zu erfüllen. Dabei erzeuge das ADM Framework ein Community-Gefühl im Sinne eines Wir-Gefühls, da es teilweise auf dem open-source Modell und seiner Kultur fußt, welches in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen und es den Anwendern erlaubt hat durch seine Open-Source-Architektur nicht nur nahtlos und transparenterweise "Assets" zu schaffen und zu integrieren, sondern diese auch zu teilen und wiederzuverwerten.²⁵⁹

In der IBM Global CIO Studie "The New Voice of the CIO"²⁶⁰ aus 2009 wurden die "top emerging project areas" identifiziert, unter ihnen Kollaboration, vereinheitliche Kommunikation, Social Networking Tools, Web 2.0 und Cloud Computing. In Anlehnung an die wachsende Bedeutung der "Open Collaboration" für alle Bereiche unternehmerischer Aktivität ver helfe das Generation Opel Modell zu einer effektiveren Kollaboration und bilde zugleich ein gut koordiniertes System, was 6 Prinzipien folgt:

- Community Netzwerke,
- Digitale Reputation
- Leistung
- "Maturity" i.S.v. Reifegrad
- Transparenz
- Best Practices
- Adaptives Change Management

Es soll die "time performance" verbessern, indem die "Uhren" der Teams weltweit synchronisiert werden.²⁶¹

Beim IBM Modell geht es um die Steigerung der Motivation durch digitale Reputation. Diese Digitale Reputation bilde das Fundament der Community aus Expertennetzwerken. So biete das IBM Modell diverse Anerkennungsprogramme auf verschiedenen Ebenen. „Blue Cards“ erlauben es den Community Mitgliedern ihre Errungenschaften durchweg über das Geschäftsjahr hinweg zu katalogisieren. Die jeweils in den vorangegangenen 6 Monaten erlangten Punkte gehen in ein globales Ranking ein. Die Manager nutzen diese Informationen durch die Blue Cards um stetig Feedback zu geben, Ergebnisse und Meilensteine anzuerkennen und die jeweiligen Projektbeiträge zu würdigen. Durch interne Wikis, können Community Mitglieder einzelne Abschlüsse und Meilensteine nominieren und öffentlich würdigen.

Der Prozess sei simpel und effizient. Für jeden erfüllten Auftrag durch ein Community Mitglied wird das Ergebnis reportet als Ergebnisbericht. Jeder Auftrag hat Vier Hauptziele, nach denen ein Score erstellt wird, die erfüllte Aufgabe also bewertet wird. Diese vier Ziele sind stets gleich und bestehen aus der cycle time, also Durchlaufzeit, speed also Geschwindigkeit, Qualität und reuse also Wiederverwendbarkeit.

In dieser Kombination wird die Optimierung folgender Aspekte vorangetrieben: Beschleunigung der Aufträge (Wie konnte die Erfüllung des Auftrags beschleunigt werden?), Identifizierung der Erfolgskomponenten (was hat sich als besonders effiziente

²⁵⁹ Howard et al. 2010, S. 4.

²⁶⁰ The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study." September 2009=<http://www.ibm.com/ciostudy>

²⁶¹ Howard et al. 2010, S. 5.

Vorgehensweise bewährt? Wo kann man Einschnitte machen, ohne die Qualität zu senken?) Genauso wichtig ist die klare bestimmte Definition des Auftrags. Jeder Auftrag wird klar bestimmt und definiert und ein Aufwand von 40 bis 60 Stunden angesetzt.

Abb. 17: Dimensionen des Blue Card Systems²⁶²



Source: IBM Global Business Services.

Figure 3: Blue Cards permit professionals to catalog their results throughout the year.

Die Blue Cards haben als Prozess das globale IBM Managementsystem in vielerlei Hinsicht verbessert: Sämtliche Fachkräfte haben nunmehr die Möglichkeit ihren "Wert" für ein Projekt unter Beweis zu stellen, indem sie ihre Performance untersuchen und verbessern und damit ihre Reputation selbst gestalten können. In einer sozial vernetzten Umgebung hilft ihnen das ihre Arbeit zu beschleunigen, Anerkennung in Form von Punkten zu sammeln und ihr "Standing", letztlich ihren Status innerhalb der open community zu verbessern. Mit entsprechenden Analytics Tools können Leistung und Reifegrad entlang aller Communities kartografiert werden, um Best Practices zu identifizieren und zu selektieren. Durch die "lightweight" Analytics Tools können als Nebenfolge der erhaltenen Resultate Interfaces geschaffen werden, welche die Extraktion, Anwendung und Teilung der leistungsbezogenen Daten über Plattformen hinweg ermöglichen. "Community leaders" sammeln und filter die gewonnen Erkenntnisse und Informationen, die sie benötigen, um Sollwerte und Vergleichswerte zu kategorisieren. Neben Vertrauen und Talent ist Transparenz für den Erfolg einer kollaborativen Umgebung ausschlaggebend. Es hilft die Individuen anzutreiben bestmögliche Leistungen zu erbringen. Hilfswerkzeuge wie Blogs, Wikis, soziale Netzwerke und Tagging sorgen verbessern die Wissens-, Vertrauens-, Kommunikations- und Kooperationsstandards und die Expertise. So ermöglichen Wikis bspw. Community Mitgliedern ihr Wissen und Informationen virtuell zu teilen und (Inhalte) zu bearbeiten. "Knowledge paths" und "peer-to-peer" Wissensaustausch ermöglichen es Wissen und Bildung über die gesamte Community hinweg zu verteilen.

²⁶² Howard et al. 2010, S. 6.

Die Leistungen werden entlang der ADM Pfade getracked, kontextualisiert und sichtbar gemacht und der Kollaboration und Wiederverwendung für die Dauer der “ADM lifecycle” zugänglich gemacht. Alle “work items”, also Module oder Assets, sowie sämtliche Arbeitsergebnisse sind stets über die Kollaborationsumgebung für die Community sichtbar und zugänglich; die Community ist “standing connected and informed”. Durch webbasierte individualisierbare “dashboards”, können Teams Kennzahlen “tracken”, Berichte beziehen, sowie einen Überblick über die einzelnen Projektmeilensteine und Status Updates in Echtzeit erhalten. Dies erlaubt es IBM innerhalb dieses Modells erfolgreiche, aufstrebende Communities zu identifizieren, ebenso aber auch solche, die mit Leistungsherausforderungen konfrontiert sind. So können die Management Teams mit den “community leaders” Kompetenzen weiterentwickeln, Systeme überarbeiten und andere Initiativen ergreifen, um die Community Performance zu verbessern und das “time to value” zu beschleunigen.²⁶³ Es geht also vor allem um die Beschleunigung der Amortisierungszeit. Es geht um die Steigerung der Produktivität und Kapazität, der Steigerung der Gewinne durch zeiteffiziente Leistung und der Identifikation und gezielten Förderung von Talenten auf einer ergebnisbasierten, modellierbaren, quantifizierbaren und optimierbaren neuen Ebene, die sowohl das interne, wie auch das externe Netzwerk umfasst.

Besonders von der Bedeutung im 6-Säule-Prinzip des Generation Open Modells sind die 5. Und 6. Säule. Die 5. Säule, die „Blue Sheets/Blue Card“ dienen der weltweiten quantifizierbaren Vergleichbarkeit der Mitarbeiterleistungen, indem „nach der Erbringung einer Teilaufgabe eines Projekts...teils der Mitarbeiter, teils sein Projektleiter vier Parameter in ein Erfolgsregister eintragen. Für jede Aufgabe ist ein neues Bluesheet auszufüllen. Diese Daten werden über ein halbes Jahr in den Bluecards gesammelt. Die vier in den Bluesheets einzutragenden Komponenten sind Aufwände, Einhaltung der Termine, Erfüllung der Qualitätsanforderungen und die Erstellung und Nutzung von Assets, womit mit Letzterem wiederverwendbare Dinge gemeint sind. Nach einer festgelegten Formel werden die erreichten Punkte berechnet. Liegt die Summe der Punkte in der oberen Hälfte, gewinnt der Mitarbeiter den Titel eines „Blue Select“, liegt er in der unteren ist er „Blue Player“.“ „Die sechste Säule der Umbruch-Strategie nennt sich Liquid Talent. Damit sind alle Arbeitskräfte gemeint, die entweder intern (Beschäftigte der IBM) oder extern (Freelancer) an Ausschreibungen teilnehmen. Diese Ausschreibungen basieren auf sehr kleinen Arbeitseinheiten eines größeren Projektes und werden auf der Liquid-Plattform ausgeschrieben. Die Aufgabe wird klar definiert, und die Liquid Talents werden dazu aufgefordert Ergebnisse einzureichen. Dieses Instrument beinhaltet zudem, dass ein gewisser Prozentsatz an Budget entweder intern an alle Beschäftigten der IBM, oder extern über virtuelle Plattformen an Crowdsources ausgeschrieben werden soll.“²⁶⁴

„Techniques like in-context collaboration (...) and crowdsourcing (...) allow community members to solve problems, mentor and coach within this “human cloud.”²⁶⁵

Das GenO Modell fungiert als strukturierte Change Management Strategie und ermöglicht es unter unterschiedlichen Teams über kulturelle Grenzen und Sprachgrenzen hinweg, orts- und zeit(zonen)unabhängig und unabhängig von der jeweiligen Teamkultur und des Arbeits- und Organisationsstils innerhalb einer open community innerhalb einer gut organisierten und strukturierten Rahmenstruktur bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Die Erfolgserlebnisse dienen hierbei als wiederverwendbare Modelle, um auch innerhalb mehrerer communities dieselben positiven Ergebnisse reproduzierbar zu machen. Die Datenmessungen erlauben es Führungskräften „top practices and lessons learned“ zu identifizieren.

²⁶³ Howard et al. 2010, S. 7.

²⁶⁴ Kawalec/Menz 2013b, S. 8.

²⁶⁵ Howard et al. 2010, S. 8.

Abb. 18: Optimierungsergebnisse im Zuge der GenO Strategie²⁶⁶

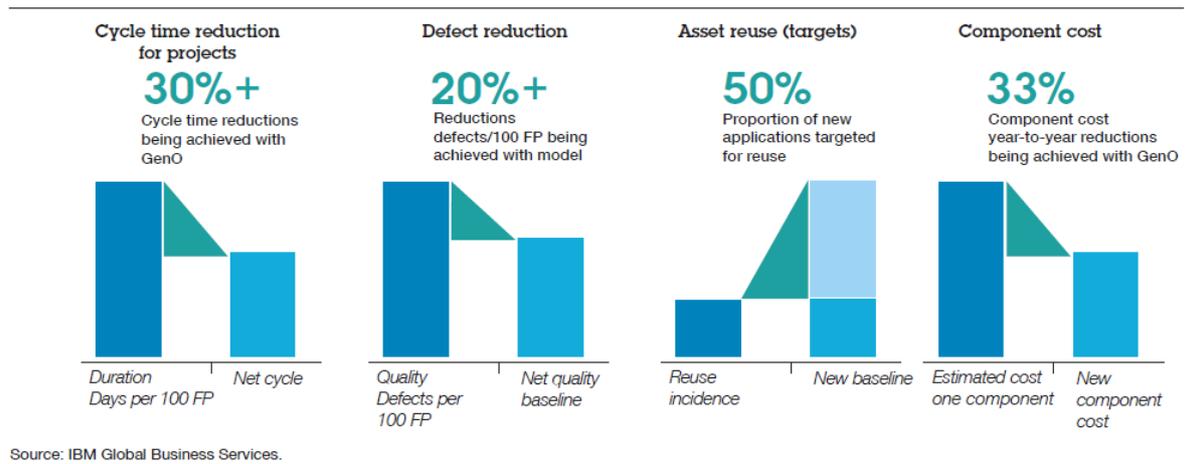


Figure 5: The IBM ADM model is setting new baselines in execution and outcomes.

Die gewonnenen Daten und Erfahrungen aus managementstrategischen Beratungsprojekten werden modellierbar und quantifizierbar und erst aus diesen einzelnen Erfahrungen heraus werden dann Branchenlösungen entwickelt, die die erzielten Ergebnisse reproduzierbar machen. Das neue am GenO Modell ist, dass dies im Rahmen eines standardisierten „Blue Cards“ Modells innerhalb einer IT Infrastruktur geschieht, die nahtlos in Echtzeit mit der Wertschöpfungskette verbunden ist, wodurch das Modell quasi in die „Cloud“ getragen wird und sich damit für soziale Netzwerke und virtuelle Communities öffnen kann. Die Crowd ersetzt den Berater in der Weise, dass letzterer nur noch die top practices und lessons learned selektiert und damit die besten „Blue Cards“ identifiziert, aus-, be- und verwertet und so neuen Projekten und neuen Communities zugänglich macht. Doch es stellt angesichts der Komplexität der Aufgabenstellungen in der Softwareentwicklung die Frage, wie IBM sicherstellen will, dass die Ergebnisse auch qualitativ den Anforderungen entsprechen und angesichts der Nichtweisungsgebundenheit der freien Crowd Meilensteine und Zeitvorgaben eingehalten werden.

Ein global integriertes, community basiertes Kollaborationsmodell ist sowohl ein Managementtool, als auch zugleich ein IT-Tool. Folglich bedarf die Implementierung auch der Unterstützung des Top Managements. Hierbei müssen die Anwender sowohl das Managementpersonal und -abteilung, als auch das IT Personal und –abteilung hinsichtlich der Nutzung und Arbeit in einer offenen, kollaborativen Umgebung sensibilisieren und ggf. schulen, sich die Erfahrung von Experten hinsichtlich eines open governance Modells einverleiben und einen Arbeitsrahmen für best practices schaffen, eine Kultur schaffen, in der Transparenz als Zustand und Strategie gelebt wird, Zeit als Wettbewerbsinstrument sehen und die Bedeutung der time-to-value Strategie und der Amortisierungszeit im globalen Wettbewerb verinnerlichen, die Tragweite des adaptiven Change Managements begreifen, die Bestandteile und Stolpersteine im Rahmen einer multinationalen, vielseitigen, hersteller- und anbieterunabhängigen Community realisieren, welche autonom „in the open“ arbeiten, sich vernetzen und kollaborieren kann. Auch sollte der Rat eines erfahrenen global services Anbieters (gemeint ist wohl IBM selbst) gesucht werden, welcher über die erforderlichen Personen, Fertigkeiten, Technologien und Methoden und Strategien verfügt, um das Versprechen einer „open collaboration“ zu erfüllen.

Zur Implementierung eines open-collaboration Modells müssen folgende Kontrollfragen berücksichtigt werden:

²⁶⁶ Howard et al. 2010, S. 9.

- Liegt ein starker business case für die Transformation zu einer offenen Kollaboration vor? (Liegen also die Rahmenbedingungen einer Transformation im Sinne einer organisationellen Veränderung vor?)
- Ist man vorbereitet darauf die senior stakeholders als Entscheidungsträger und Führer des Veränderungsprozesses zu identifizieren? (Ist man also vorbereitet, entsprechende Personal- und Strukturänderungen vorzunehmen, indem Kompetenzen auf diejenigen stakeholder konzentriert werden, die für die Veränderung im Management und in der Organisationsstruktur am Besten geeignet erscheinen)
- Gibt es einen Prozess um Rollen und Verantwortungen/Kompetenzen zu definieren und klar abzugrenzen und ein globales Konstrukt der Community zu entwickeln? (Im Rahmen des Veränderungsprozesses muss also eine neue Organisationsstruktur mit neuen Rollen und Kompetenzverteilungen als globales Konstrukt modelliert und entwickelt werden.)
- Ist man ausgestattet um eine anfängliche Risikobewertung vorzunehmen? (Hier geht es also um das Einkaufen eines Risikomanagement Tools, um anfängliche Risiken, Stolpersteine und Widerstände zu identifizieren.)
- Wurde bereits ein global integrierter Lern- und Lehrrahmen für community teams entwickelt? (Hier geht es darum eine virtuelle Plattform für das Lernen und Trainieren von virtueller Teamsarbeit für die virtuellen community teams zu schaffen.)
- Ist man darauf vorbereitet, in die notwendigen Technologien und Arbeitstools zu investieren um eine offene kollaborative Community zu etablieren? (Hier geht es also um die Frage der finanziellen Machbarkeit einer solchen Veränderung.)²⁶⁷

Hier wird nochmal verdeutlicht, dass es sich bei besagter Transformation auch um den Ausdruck eines Wertewandels handelt. Die neuen Werte heißen Transparenz, Vertrauen, Talent und Teamarbeit. Die höchste Maxime ist die Innovationskraft und andauernde Verbesserungen auf individueller, gemeinschaftlicher, organisationeller und globaler Ebene. Open Collaboration Modelle sollen der Schlüssel hierzu sein, indem Talente und intellektuelles Kapital (oder implizites Wissen) aus den Zwängen und Grenzen starrer Organisationsstrukturen gelöst und freigesetzt werden. Dadurch können Personen effektiver mehr Informationen und Wissen teilen, neue Ideen und Prozesse testen und heuristisch anwenden (Blue Cards System als Selektionstool), und ihre Talente und Erfahrungen frei (im Sinne von flexibel durch Entgrenzung und Subjektivierung) anwenden. Die Stärke und Kraft kollektiven Wissens als Schwarmintelligenz wird durch die ergebnisorientierte Community, als Nährboden und Arbeitsrahmen, exponiert. Gleichzeitig würde diese Community seine Mitglieder und Projektbeteiligte (Stakeholder) belohnen, indem „smarter“ und nicht länger gearbeitet wurde. Sprich durch die ergebnisorientierte Kollaborationsarbeit tritt auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, indem es mehr um Ergebnisse geht und weniger um Arbeitsaufwand, sprich bei sinkendem Arbeitszeitaufwand sollen bessere Ergebnisse erzielt werden. Es wird also die Arbeit belohnt, die gut und schnell und ergebnisträchtig war und nicht die, die am arbeitszeitaufwendigsten war. Damit vollzieht sich eine Transformation, die das gesamte Arbeitsverhältnis umfasst, wird schließlich in einem Arbeitsvertrag vor allem das Tätigwerden, also die Arbeitszeit vergütet, während im Werkvertrag das Ergebnis, das Werk vergütet wird.²⁶⁸

²⁶⁷ Howard et al. 2010, S. 10.

²⁶⁸ Howard et al. 2010, S. 11.

3.3 Cloudworking - „PeopleCloud“ statt „Crowd“

Vergleicht man die Crowdsourcing Definition von Howe mit den Prozessen bei IBMs Liquid, ergeben sich Unterschiede. Zwar erfolgt die Vergabe von Aufträgen über interne und externe Plattformen als Ausschreibung, aber IBM beabsichtigt mit dem internen Crowdsourcing vor allem die internationale Vergleichbarkeit und Quantifizierbarkeit der Mitarbeiterleistungen und die Intensivierung interner Konkurrenz.²⁶⁹ Außerdem erfolgt das externe Crowdsourcing von IBM nicht an eine Crowd im Sinne einer undefinierten Gruppe und auch nicht unbegrenzt nach außen.

IBM nutzt im externen Crowdsourcing intermediäre Plattformen wie TopCoder nur als strategische Partner für das konzernerneigene „Liquid-Portal“²⁷⁰. IBM muss die Zugriffsrechte folglich nicht mit anderen Konkurrenten, die über den Intermediär agieren, teilen.²⁷¹ Auch steuert IBM das Rechtemanagement so, dass nur diejenigen Entwickler über „Liquid“²⁷² partizipieren können, die einen mehrstufigen Bewerbungsprozess durchlaufen haben und laut Eingangsportale selbst als Teil eines „select pool of skilled IT professionals“²⁷³ ausgewählt wurden.²⁷⁴ Indem IBM statt des Aufrufs an die Crowd, gezielt eine ausgewählte Menge talentierter Freelancer als „PeopleCloud“ adressiert und in Dienst nimmt und damit über eine skalierbare externe Arbeitskraftressource verfügt, die es gezielt einsetzen, strategisch (weiter)entwickeln und ersetzen kann, „erhält die Strategie der äußeren Landnahme von IBM gegenüber klassischen Crowdsourcing-Ansätzen eine neue Qualität.“²⁷⁵ Die „PeopleCloud“ kann nun „strategiefähig“ gemacht werden, wodurch IBM diese auch an sich binden kann.²⁷⁶ Mit dieser Hybridfunktion kann IBM die eigenen hierarchischen Produktionsstrukturen in den Informationsraum inkorporieren und vielversprechende Talente anhand von Metriken identifizieren, integrieren und vertraglich als Werkvertragsunternehmer an den Wertschöpfungsprozess binden, ohne diese unmittelbar als Arbeitnehmer in das Unternehmen übernehmen zu müssen. Damit haben diese „Solo-Selbständigen“ eine rechtlich schwächere Position als Arbeitnehmer.

Es geht IBM aber nicht nur um die „Neu-Erschließung externer Arbeitskraftressourcen“²⁷⁷, sondern gleichzeitig auch um die weltweite „Intensivierung der internen Konkurrenz unter Mitarbeiter / innen“²⁷⁸. Die Person, der „preferred supplier“ Mitarbeiter mit der relativ besten Lösung gewinnt die Ausschreibung. Anders also als beim Modell des „arbeitenden Kunden“ werden nicht hauptsächlich die Kunden und die Externen Nutzer und Konsumenten als potentielle neue Ressourcen genutzt, sondern die internen Mitarbeiter selbst, aber zu neuen Bedingungen, unter stärkerem Konkurrenzdruck, teilweise unter neuen rechtlichen (Vertrags-)Bedingungen und –formen, und außerhalb Deutschlands auch nicht länger unbedingt als Festangestellte, sondern als Freelancer, also ohne die Absicherungen des NAV.²⁷⁹ Zwar geht es beim Crowdsourcing, vor allem im Bereich Open Innovation und der „User-Arbeit“, weniger um die Entlohnung, als um Selbstverwirklichung und Anerkennung in der Online Community. IBM geht es aber darum, eben und gerade das „klassische

²⁶⁹ Kawalec/Menz 2013b, S. 8.

²⁷⁰ Boes et al. 2014b, S. 48.

²⁷¹ Boes et al. 2014b, S. 48.

²⁷² Application Portal von Liquid Talents: <http://genoapplication.com> (letzter Zugriff: 28.10.15)

²⁷³ Application Portal von Liquid Talents: <http://genoapplication.com> (letzter Zugriff: 28.10.15).

²⁷⁴ Boes et al. 2014b, S. 48.

²⁷⁵ Boes et al. 2014b, S. 48.

²⁷⁶ Vgl. Boes et al. 2014b, S. 57.

²⁷⁷ Kawalec/Menz 2013a, S. 49.

²⁷⁸ Kawalec/Menz 2013a, S. 49.

²⁷⁹ Kawalec/Menz 2013a, S. 49.

Beschäftigungsverhältnis aufzulösen“²⁸⁰. IBM will im Zuge des sog. Wertewandels die „neuen Arbeitsorientierungen“, vor allem „Selbstverwirklichung, Eigeninitiative und die Ablehnung fester Strukturen“²⁸¹ verwerten.²⁸²

Insofern muss das Fallbeispiel IBM gesondert vom allgemeinen Crowdsourcing betrachtet werden. Die in der IBM Studie „Working in the open“ vorgestellte Generation Open Strategie, stellt sich damit als entscheidender Wendepunkt im Crowdsourcing im Kontext der Arbeit und der Arbeitswelt dar. Dies macht eine neue Begriffsfindung für diesen speziellen Typus, der somit als Idealtyp einer neuen Entwicklung fungiert, erforderlich. Crowdsourcing wird im Kontext von Arbeit mit diversen unterschiedlichen Begriffe, teilweise synonym verwendet. Aber die unterschiedlichen Begriffe sind auch zugleich Ausdruck der ihr zugrundeliegenden Wertung des Crowdsourcings im Arbeitskontext.

Stach z.B. bezeichnet das, was bspw. Blohm, Leimeister und Zogaj als „Crowd Work“ bezeichnen²⁸³, als Cloud Work, bzw. Cloudworking: „Cloudworking bezeichnet einen Arbeitsplatz in einer virtuellen Umgebung. Faktisch ist Der Arbeitsplatz unabhängig von einem bestimmten Ort, aber abhängig von cloudbasierten Rechenleistungen (Web-Plattformen als Marktplatz für Aufträge und gegebenenfalls auch Software zur Erledigung der Arbeit). Sowohl für Crowdsourcing als auch Cloudworking gilt, dass die einzelnen Akteure in diesem Zusammenspiel keinesfalls an nationale Grenzen gebunden sein müssen.“²⁸⁴

Boes et al. setzen bei der Begriffsdefinition an der Figur des Informationsraums als einen neuen „sozialen Handlungsraum“ an, wonach Cloudworking „zunächst einmal die Neukonstituierung der gesellschaftlichen Arbeit unter Nutzung des Informationsraums“ bezeichnet.²⁸⁵ Die Cloud ist demnach in Anlehnung an den Begriff der gesellschaftlichen Arbeit mehr als nur eine Unternehmensstrategie, sondern beinhaltet auch eine neue „Humanisierung der Arbeit“²⁸⁶, indem "alle Formen gesellschaftlicher Arbeit, die im globalen Informationsraum als neuartigem „Raum der Produktion“ ihre für die Ausführung der Tätigkeiten bestimmenden Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände haben und deren Kooperation wesentlich über den Informationsraum als sozialen Handlungsraum vermittelt ist,²⁸⁷ vom Cloudworking Begriff umfasst sind. Es sind also nicht nur kapitalistische Formen, sondern auch alternative Community orientierte Formen und andere erfasst. Es ist also kein Bezug zu einer Erwerbsfunktion der Arbeit erforderlich, sodass Cloudworking auch als „eine Form vergemeinschafteter Produktion ausgeübt werden“²⁸⁸ kann.

Boes et al. verfeinern die Begriffsbestimmung weiter und sprechen von Crowdworking als Teilkategorie des Cloudworkings im Falle, dass es als „Ergebnis eines offenen Aufrufs an eine unbestimmte Menge (...) nach dem Muster der Crowd zustande“²⁸⁹ kommt. „Von Cloudworking wäre auch mit Blick auf die Leistungen eines „arbeitenden Konsumenten“²⁹⁰ zu reden. Wir sprechen aber ebenso von Cloudworking, wenn es um Formen von

²⁸⁰ Kawalec/Menz 2013a, S. 49.

²⁸¹ Vgl. Howard et al. 2010.

²⁸² Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 49.

²⁸³ Vgl. Blohm et al. 2014, S. 55.

²⁸⁴ Stach 2014, S. 79.

²⁸⁵ Boes et al. 2014b, S. 25.

²⁸⁶ Vgl. Benner 2014.

²⁸⁷ Boes et al. 2014b, S. 25.

²⁸⁸ Boes et al. 2014b, S. 25.

²⁸⁹ Boes et al. 2014b, S. 25.

²⁹⁰ Kleemann et al. 2008a.

Erwerbsarbeit im gebräuchlichen Sinne der Definition geht und insbesondere auch um Formen von Arbeit, die in den Unternehmen, also in einem betrieblichen Kontext stattfinden – insofern sie über den Informationsraum erbracht werden.²⁹¹

Damit erweist sich die Verwendung des Begriff des Cloudworking Begriffs nach der Definition von Boes et al. im Kontext dieser Untersuchung, die am Marx'schen Arbeitsbegriff einer gesellschaftlichen Arbeit ansetzt, als zielführend im Hinblick auf den besonderen Charakter des Crowdsourcings. Auch ist es präziser, da es hier um das Cloudworking im betrieblichen Kontext geht, da IBM das Cloudworking auch intern betreibt.

3.3.1 Sozialer Handlungsraum - Zusammenspiel von Cloud und Informationsraum

Die über einen Jahrzehnt gesammelten Lernerfahrungen aus der bisherigen "Leitorientierung" der "Open Innovation"²⁹² werden im Rahmen des Innovations- und Suchprozesses durch die Öffnung der Unternehmensgrenzen hin zu einer "globally integrated enterprise"²⁹³ konsequent weiterentwickelt. Die Strategiebildung von IBM wurde hierbei maßgeblich von den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Open Source Communities in Form der globalen "open collaboration" geprägt, die weit zurückreichen. IBM hat bereits 1999 "Beziehungen zu Open-Source-Communities" aufgebaut, sowie "strategische Ziele zum Umgang mit Open Source"²⁹⁴ aufgestellt.²⁹⁵ Diese Erfahrungen und die Prinzipien, Arbeitsteilungs- und Kooperationsmethoden werden im Rahmen der Umsetzung des global integrierten Unternehmens in die eigene Organisation "inkorporiert". Damit nutzt GenO den Informationsraum nicht nur als globalen Raum der Produktion, sondern nutzt ihn auch, um das global integrierte Unternehmen über seine spezifische Organisationsform „optimal an die Produktionsprozesse der Internet-Community anschlussfähig zu machen und beide Sphären gesellschaftlicher Arbeit über den Informationsraum in einem neuen Produktionsmodell in eine strategisch nutzbare Beziehung zu bringen.“²⁹⁶

Mit dem Cloudworking im Informationsraum als neue sozialen Handlungsebene kann die „Kopfarbeit in einem kollektiven Arbeitsprozess“ organisiert werden²⁹⁷. Gleichzeitig versuchen die Unternehmen durch die Landnahme dieses Informationsraums aus dem sozialen Handlungsraum einen „Raum der Produktion“ zu machen.²⁹⁸

Hierbei werden bewusst Formen gesellschaftlicher Arbeit, solche, die der Gemeinschaft zugeordnet sind, wie etwa aus dem Open-Source Bereich, solche die zweckgerichtete Tätigkeiten erfassen, wie aus dem Open Innovation Bereich und solche die „Teil kapitalistischer Produktionsprozesse sind, über den Informationsraum als einen globalen Handlungsraum aufeinander bezogen und von strategiefähigen Akteuren in neuartiger Form kombiniert.“ (Schon Marx hatte betont, dass die „Entwicklung der Produktivkraft ... sich in letzter Instanz immer zurückführt auf den gesellschaftlichen Charakter der in Tätigkeit gesetzten Arbeit“ und schlussfolgerte: „Was der Kapitalist hier benutzt, sind die Vorteile des

²⁹¹ Boes et al. 2014b, S. 25.

²⁹² Chesbrough 2003; Chesbrough 2006a.

²⁹³ Palmisano 2006.

²⁹⁴ Capek et al. 2005.

²⁹⁵ Boes et al. 2014b, S. 31.

²⁹⁶ Boes et al. 2014b, S. 27.

²⁹⁷ Boes/Kämpf 2012.

²⁹⁸ Boes et al. 2014b, S. 25.

gesamten Systems der gesellschaftlichen Arbeitsteilung²⁹⁹. Hinzuzufügen wäre: auch außerhalb des Teilsystems der Lohnarbeit.)³⁰⁰

„Der Informationsraum erweist sich hier in seiner besonderen Qualität als sozialer Handlungsraum, nämlich als „Aktionsraum“³⁰¹ für vielfältigste Akteure und neuartige Formen des Zusammenschlusses.“³⁰²

IBM nutzt auf der einen Seite die sich aus dem Wertewandel neu ergebenden Präferenzen, Wünsche und intrinsische Motivationsfaktoren, insbesondere der Digital Natives der Generation Y, im Kontext der Softwareentwicklung als Einfallstor für die Landnahme des Internets als Aktionsraum gesellschaftlicher Arbeit. IBM setzt sich die Open-Source Maske auf und verleibt sich ihre Arbeitskultur ein. Dies trifft aber soweit nur hinsichtlich der externen Freelancer zu, denen sich IBM als „PeopleCloud“ bedient und somit ihre gesellschaftliche Arbeit kommodifiziert und vermarktlacht. IBM vollzieht aber gleichzeitig auch die innere Landnahme bezüglich der eigenen Belegschaft, indem ihre Arbeitsleistung als Wertschöpfungsbeitrag durch das System an Blue Sheets und Blue Cards und dem „System permanenter Bewährung“ auf standardisierter Weise subjektiviert und entgrenzt wird. Hierbei nutzt IBM bewusst die Vermengung des internen und des externen Crowdsourcings und die Vermengung der eigenen Belegschaft und der Cloud aus Freelancern, um nicht nur die Einzelvorteile aus den individuellen Leistungsbeiträgen der Arbeit der Freelancer zu nutzen, sondern durch die Echtzeit Schnittstelle der Cloud - und wann immer erforderlich über Intermediäre auch der Crowd – die Vorteile des Gesamtsystems. Aus dem Einfallstor wird eine Einbruchsstelle in den neuen Produktionsraum, um das gesamte System gesellschaftlicher Arbeit zu industrialisieren, zu kommerzialisieren und zu kommodifizieren. Hieraus ergibt sich die erstaunliche Relevanz der Aussage von Marx zum Vorteilsgebrauch des Systems gesellschaftlicher Arbeitsteilung durch die kapitalistische Produktion, da es nicht nur um die Einzelvorteile gesellschaftlicher Arbeit geht, sondern um das Gesamtsystem gesellschaftlicher Arbeit(steilung). IBM ist in diesem Sinne, vor allem durch seine Open-Source Erfahrung und seiner hieraus folgenden kulturellen und digitalen Kompatibilität ein Vorreiter der neuen Landnahme und des neuen Produktionsmodus.

3.3.2 Die Landnahme gesellschaftlicher Arbeit

Crowdsourcing ist im Grunde genommen Teil einer umfassenderen Entwicklung, die Arbeitskraft von Menschen jenseits der Lohnarbeit zu nutzen. Lutz definiert dies als kapitalistische „Landnahme“³⁰³ eines bisher wirtschaftlich weitgehend unberührten Lebensbereichs, der vormals vor allem weiblich geprägt war.³⁰⁴

Es entsteht somit „eine neue Form der Vergesellschaftung durch Arbeit, nämlich durch die Nichterwerbsarbeit als Konsument/in im Auftrag von Unternehmen, sodass die Tätigkeit mit der des „arbeitenden Kunden“ durchaus zieltreffend charakterisiert werden kann.“³⁰⁵

Bezeichnend kann also nicht bloß von einem Anstieg an Subjektivierung, sondern von einer Industrialisierung der Subjektivierung gesprochen werden. Damit wird auch die Kopfarbeit zum Gegenstand einer „inneren Landnahme.“³⁰⁶ Dies geht einher mit einer „Vermarktlichung von Organisationsstrukturen und neuen Formen indirekter Steuerung jenseits des

²⁹⁹ vgl. MEW 25, S. 92.

³⁰⁰ Boes et al. 2014b, S. 26.

³⁰¹ Dolata/Schrage 2013.

³⁰² Vgl. Boes et al. 2014b, S. 53.

³⁰³ Lutz 1987.

³⁰⁴ Kleemann et al. 2008a, S. 32.

³⁰⁵ Kleemann et al. 2008a, S. 33.

³⁰⁶ Vgl. Lutz 1987; Moldaschl 1998; Dörre 2009.

tayloristischen Command and Control³⁰⁷. Die Steuerung erfolge hierbei durch die Aktivierung des „unternehmerischen Selbst“³⁰⁸ der Beschäftigten und der selbständigen Steigerung ihrer Leistungsverausgabung. Infolge dieser Steuerungsform entwickelt sich „die Figur des sich selbst rationalisierenden „Arbeitskraftunternehmers“³⁰⁹ zur neuen historischen Form der Ware Arbeitskraft“. Infolge dieser Optimierung des Controllings wird eine neue Transparenz in den Unternehmen geschaffen, die es möglich macht, Leistung und Produktivität sogar auf individueller Ebene adressierbar und steuerbar zu machen.³¹⁰

3.3.3 Jenseits der Crowd - Die Community als strategiefähige Unternehmung

In seiner Funktion als soziale Handlungsebene fungiert das Internet zugleich als Aktionsraum und bringt verschiedene „soziale Formationen unterschiedlichster Art“³¹¹ hervor, auch solche mit einer gemeinsamen Zwecksetzung. Damit sind diese über ihre Zwecksetzung auch strategiefähig. Das wurde insbesondere im Linux Kontext mehr als deutlich, als am 30.09.2015 die Linux Foundation die Ergebnisse ihres neuen Reports³¹² „A \$5 Billion Value: Estimating the Total Development Cost of Linux Foundation’s Collaborative Projects,“ bekanntgegeben hat, wonach die Kollaborationsprojekte im Rahmen der Linux Foundation insgesamt einen Umfang von 115.013.302 Zeilen Code haben. Es bräuchte, wolle man das, was aus dieser kollaborativen Entwicklungsarbeit entstanden ist, neu erschaffen, insgesamt für die gesamten Projekte einen Projektaufwand von 41.192.25 Mannjahre. Es müssten also in einem normalen betrieblichen Unternehmensumfeld 1.356 Entwickler 30 Jahre lang arbeiten, um diese Code Menge zu schaffen. Mit anderen Worten, der wirtschaftliche Wert, der in dieser immensen Arbeit steckt, beträgt umgerechnet, so die Linux Foundation, 5 Milliarden US Dollar.

Das macht mehr als deutlich, welche Potenziale in einer Community stecken, wenn sie als strategiefähige Organisation arbeitet. Eine solche Arbeit funktioniert nur mit Regeln und komplexen Kommunikations- und Kollaborationsformen. Crowds hingegen sind eine undefinierte Menge, die sich wie ein Flashmob zusammentut und wieder auflöst. Crowds zeichnen sich damit durch „spontane und flüchtige Formen kollektiven Verhaltens“³¹³ aus. Diese Flüchtigkeit kann nur durch Organisation zu einer Beständigkeit gebracht werden. Das Crowdsourcing stellt sich somit auch in diesem Kontext vor allem als eine Organisationsstrategie dar. Es bildet das Gerüst für die Schaffung fluider strategiefähiger Communities aus einer flüchtigen Crowd. Damit ist die Crowd, nur dann „gesellschaftliche Produktivkraft, wenn sich ein strategiefähiger Akteur ihrer bedient und sie durch Organisationsleistungen zur Produktivkraft macht.“³¹⁴

Die Tatsache, Arbeitsleistungen ohne Gegenleistung zu erbringen, löst im Crowdsourcing Kontext Erstaunen aus. Im Open Innovation Kontext und im spielerischen Wettbewerb ist dieses Verhalten plausibel, nicht jedoch in einer Funktion Erwerbstätigkeit. Es treffen hier „zwei unterschiedliche Kulturen mit je eigenen Gratifikationslogiken aufeinander“. In Anlehnung an das Beispiel TopCoder verdeutlichen Boes et al. dass die Crowdsourcer es schaffen, trotz dieses „Clashes of cultures“, sich „weiterhin als eine neuartige

³⁰⁷ Vgl. Moldaschl/Sauer 2000; Peters/Sauer 2005.

³⁰⁸ Bröckling, S. 67.

³⁰⁹ Voß/Pongratz 1998.

³¹⁰ Boes et al. 2014b, S. 17.

³¹¹ Dolata/Schrape 2013, S. 11.

³¹² Vgl. The Linux Foundation, The Linux Foundation Releases First-Ever Value of Collaborative Development Report, 30.09.15. In: <http://www.linuxfoundation.org/news-media/announcements/2015/09/linux-foundation-releases-first-ever-value-collaborative>. =Linux 2015.

³¹³ Dolata/Schrape 2013, S. 40.

³¹⁴ Boes et al. 2014b, S. 21.

beteiligungsorientierte Produktionsweise darzustellen“, obwohl sie „die Crowdsourcing Plattformen und die mit ihr verbundenen Communities“ als Mittel zum Zweck nutzen, „die Crowd in eine neuartige Produktivkraft zu verwandeln, die sie kommerziell verwerten können“. Boes et al. stellen hierzu fest:

„Diese Eigenschaft, selbst nicht strategiefähig zu sein, aber für die Strategien anderer Akteure nutzbar zu sein, macht die Besonderheit der Crowd bei der Neukomposition gesellschaftlicher Arbeit aus. Wir denken, dass die Attraktivität des Konzepts für die Unternehmen wesentlich aus genau dieser Eigenschaft resultiert. Interessant ist dabei auch, dass die Protagonisten der Crowd den in diesem Begriff liegenden Etikettenschwindel mitmachen und sich weiterhin im Paradigma der Allmendeproduktion wähnen.“ „Die individuellen Beiträge der unterschiedlichen Akteure im Informationsraum, ihre Datenspuren, Profile und Arbeitsbeiträge sowie die Besonderheiten sozialer Formationen wie Communities oder Crowds, ihr spezifisches Produktionsmodell und ihre Produktivkraft, werden in zunehmenden Maße von Unternehmen als potenzielle Wertbeiträge erkannt. Und sie orientieren in ihren Strategien darauf, diese Produktivkraft auf vielfältige Weise zu erschließen.“³¹⁵

3.4 Global integriertes Unternehmen

In seinem Reorganisationsprozess vollzieht IBM den Schritt zum „global integrierten Unternehmen“³¹⁶. Es handelt sich dabei um mehr als nur ein Unternehmen, es geht auch um mehr als eine Form der Organisationsentwicklung. Es handelt sich bei diesem Schritt um einen „systemischen Wechsel.“³¹⁷ Das macht das Konzept des „global integrierten Unternehmens“ zu einem mächtigeren Erklärungsmodell als das reine Change Management. Das Unternehmen wird dabei „als ein globales System betrachtet, das überall auf der Welt Ressourcen nutzt und Erträge maximiert.“³¹⁸ Seine Funktionsweise ist damit nicht länger die eines bloßen „Konglomerat(s) verschiedener Landesgesellschaften“³¹⁹, sondern ist eine einheitliche globale Aktivität „aus einem Guss“³²⁰. Der globale Informationsraum und seine konsequente Nutzung sind hierfür von existentieller Bedeutung, da es damit das Grundgerüst für das Unternehmen, bzw. die Organisation bildet, zum einen in Form entsprechender globaler Controlling- und Steuerungssysteme, zum anderen in Form einer Entsprechung der Geschäftsprozesse und Standards in „vereinheitlichten IT-Systemen“. „Homogene Arbeitsabläufe und standardisierte Prozesse gewinnen so in der Praxis neue Wirkmächtigkeit.“³²¹

Das Internet als Informationsraum und als globaler „Raum der Produktion“³²² wird so zugleich als „Basis einer internationalen Arbeitsteilung genutzt, die nun auch hochqualifizierte Arbeitsfelder wie die Software- Entwicklung erreicht. Während zum Beispiel die klassischen Hochlohnstandorte immer mehr als bloßes ‚Face to the Customer‘ genutzt werden, wachsen neue Off- und Nearshore-Standorte (...) rasant und werden als „Factory“ in globale Produktionsprozesse zur Erbringung von IT-Dienstleistungen integriert.“³²³

Die Globalisierung und „Etablierung global verteilter Produktionsmodelle“ erweisen sich bei IT- Unternehmen und IBM damit „als ein zentraler Treiber der zunehmenden Standardisierung und Prozessorientierung“, nunmehr auch im Bereich hochqualifizierter

³¹⁵ Boes et al. 2014b, S. 23.

³¹⁶ Vgl. Palmisano 2006.

³¹⁷ Vgl. Palmisano 2006, der von „systemic change“ spricht.

³¹⁸ Boes et al. 2014b, S. 29.

³¹⁹ Boes et al. 2014b, S. 29.

³²⁰ Boes et al. 2014b, S. 29.

³²¹ Boes et al. 2014b, S. 29.

³²² Boes et al. 2014b, S. 29; Vgl. Boes 2004.

³²³ Boes et al. 2014b, S. 30.

Wissensarbeit.³²⁴ Hierbei wird von einer Verdichtung zu einer „Industrialisierung neuen Typs“³²⁵ gesprochen.

Palmisano hat systemische Veränderungen³²⁶, die zur Realisierung eines global integrierten Unternehmens notwendig sind, folgendermaßen betont: “The globally integrated enterprise will require fundamentally different approaches to production, distribution, and work-force deployment.”³²⁷ Viel mehr noch: Palmisano hat damals schon erkannt, dass neue Steuerungs- und Kollaborationsformen erforderlich seien und dass “Command and Control” Steuerungsstrategien den Informationsfluss innerhalb von Unternehmen und die flüssige kollaborative Natur heutiger Arbeit behinderten. Hierzu schreibt Palmisano: “New kinds of managerial skills are also needed. Hierarchical, command-and-control approaches simply do not work anymore. They impede information flows inside companies, hampering the fluid and collaborative nature of work today.”³²⁸ Auffallend ist hierbei, dass Palmisano den Begriff „fluid“ benutzt. Das mag zwar damals nur als Adjektiv gemeint worden sein, erscheint aber in Zusammenhang mit der Wortwahl von „Liquid“ bei IBM als Konnotation und erfährt in Verbindung mit Arbeit im Hinblick auf die Verflüssigung von Arbeit ganz neue Interpretationsmuster. Eine Absicht in diese Richtung konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht festgestellt werden. Die Wortwahl „Liquid“ scheint allerdings auch von anderen Akteuren in diesem Zusammenhang bewusst gewählt worden zu sein. So hat die Synaxon AG im Rahmen ihres Veränderungsprozesses „von oben“³²⁹ den Begriff „Liquid Feedback“ als Namensgebung für ihr Open-Source Software benutzt. In diesem Lichte stellt GenO in Fortsetzung des Leitbildes des global integrierten Unternehmens eine viel ganzheitlichere und weitreichendere als eine bloße Auslagerungsstrategie dar.

3.5 Motivationsfaktoren

Da das Vergütungsmodell im Crowdsourcing oft ergebnisorientiert ist, also der konkrete Erfolg vergütet wird, stellt sich angesichts des Aufwandes, den ein Crowdsourcee in die vom Crowdsourcer ausgeschriebene Aufgabe steckt, namentlich Eigenleistungen und Aufwände in Form von „Zeit-, Kosten- und evtl. sogar Materialinvestitionen“³³⁰, verbunden mit der Tatsache, dass der Crowdsourcee damit rechnen muss, dass seine Arbeit vom Crowdsourcer nicht abgenommen wird und „somit seine investierten Mühen und Anstrengungen umsonst waren“³³¹, womit er das unternehmerische Risiko sog. „sunk costs“³³² trägt, die Frage, was ihn dennoch dazu bewegt, an Crowdsourcing Ausschreibungen teilzunehmen.³³³ Motivationen werden definiert als Beweggründe menschlichen Verhaltens. „Sie sind innere Antriebskräfte, die das Verhalten eines Menschen auf ein konkretes Ziel ausrichten.“³³⁴ Hierbei werden Motivationen in intrinsische und extrinsische Motive eingeteilt. „Intrinsische

³²⁴ Boes et al. 2014b, S. 30.

³²⁵ Boes 2004; Boes 2005; Boes et al. 2014b, S. 30.

³²⁶ Vgl. Palmisano 2006, der von „systemic changes“ spricht.

³²⁷ Palmisano 2006.

³²⁸ Palmisano 2006.

³²⁹ Ramge, Thomas, Revolution von oben, In: brandeins, Ausgabe 06/2012 unter: <http://www.brandeins.de/archiv/2012/risiko/revolution-von-oben/> .

³³⁰ Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

³³¹ Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

³³² Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

³³³ Vgl. Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

³³⁴ Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

Motive beziehen sich auf die Attraktivität einer Tätigkeit, während sich extrinsische Motive auf die Kompensation für eine bestimmte Tätigkeit beziehen.“³³⁵

Die Motivation der Nutzer am Crowdsourcing, kann auf intrinsischen und extrinsischen Motiven oder einer Mischung aus beiden fußen.³³⁶ Extrinsische Motive sind auf Belohnung von außen gerichtet. Dazu zählen „Honorar, berufliche Vorteile, die Anerkennung für die erbrachte Leistung oder der Wunsch nach Verfolgung gemeinsamer Ziele.“³³⁷ In der Regel wirken verschiedene Motive überlappend zusammen³³⁸

Die extrinsische Motivation bei den teilnehmenden Crowdsourcing Usern ergibt sich zum einen „aus der materiellen Entlohnung oder Belohnung und auch der Anerkennung, da oftmals nur die besten bzw. richtigen Lösungen eines ausgeschriebenen Projekts bzw. Aufgabe entlohnt werden“³³⁹ heraus. Zum anderen aber auch aus unentgeltlichen Motivationen, „wie etwa berufliche Vorteile, Lernfreude, Freude am Teilen von Wissen mit anderen und das Erreichen gemeinsamer Ziele und auch selbst Spaß an der Tätigkeit.“³⁴⁰

Kleemann, Voß und Rieder knüpfen hinsichtlich der intrinsischen Motivation am Crowdsourcing an die „Selbstbestimmungstheorie der Motivation“³⁴¹ und dem „Job Characteristics Model (JCM)“³⁴² aus der Arbeits- und Organisationspsychologie an. Demnach ergibt sich die intrinsische Motivation der User aus „dem Streben persönliche Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit zu erfahren.“³⁴³

Doch die Motivlage in einem kapitalistischen Crowdsourcing Umfeld ist anders als in einem partizipativen vergesellschaftetem Umfeld.

Die Beweggründe des Crowdsourcings sind letztlich bis heute nicht vollständig geklärt. Es gibt zahlreiche Open Source-Motivationsstudien. Doch diese sind nicht bis auf weiteres auf das Crowdsourcing im Sinne des Crowdworking und Cloudworking übertragbar. Crowd- und Cloudworker erhalten monetäre Entgelte und arbeiten in einem kapitalistischen Umfeld und betreiben das Crowdsourcing auch als Erwerbsarbeit, also als -working; auch sind die Organisationsstrukturen in Open Source Projekten nicht mit denen von Crowdsourcing Projekten zu vergleichen. Bei Crowdsourcing spielen unterschiedliche Motive eine Rolle, die oben dargestellt wurden. Die unterschiedlichen Crowdsourcing Plattformen mit ihren unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Anreizstrukturen und Arbeitsweisen erlauben aber keine Verallgemeinerung für das Crowdsourcing an sich.

Folgende Motive³⁴⁴ scheinen aber eine Rolle zu spielen:

1. „Freude an der Crowdarbeit“:

- So ist z.B. die Freude am Programmieren „eines der wesentlichen intrinsischen Beweggründe zur Teilnahme an Open Source Projekten. Das kommt auch beim Crowdsourcing zum Tragen, wie es am Beispiel der Plattform Atizo³⁴⁵ untersucht wurde.

³³⁵ Leimeister/Zogaj 2013, S. 69.

³³⁶ Clement/Schreiber 2013, S. 472.

³³⁷ Vgl. Kleemann et al. 2008a, S. 37.

³³⁸ Vgl. Clement/Schreiber 2013, S. 472.

³³⁹ Kleemann et al. 2008a, S. 37.

³⁴⁰ Kleemann et al. 2008a, S. 38.

³⁴¹ Vgl. Ryan/Deci 2000.

³⁴² Hackmann/Oldham 1980.

³⁴³ Kleemann et al. 2008a, S. 37.

³⁴⁴ Vgl. Leimeister/Zogaj 2013, S. 70-71.

³⁴⁵ Vgl. Muhdi/Boutellier 2011.

- Insgesamt kann bei Crowdsourcing Plattformen für Innovationsaufgaben festgestellt werden, dass die Crowdsourcer Spaß an der Entwicklung und Ausarbeitung von Lösungsideen zu bestimmten Problemen haben.
 - Diese Freude wird durch den „inhärenten Wettbewerbscharakter der Crowdarbeit“ gesteigert.
2. „Sozialer Austausch in der Crowd“:
 - Der Wunsch sich mit anderen über Ideen auszutauschen und diese gemeinsam weiterzuentwickeln, also gemeinsam zu interagieren und sich auszutauschen ist als intrinsisches Motiv für die Crowdsourcer von Threadless³⁴⁶ und Amazon Turk³⁴⁷ festgestellt werden.
 - So scheint jedenfalls bei Microtask Plattformen materielle Vergütung nicht allein Beweggrund für das Tätigwerden sein.
 3. „Lernen im Rahmen der Crowdarbeit“:
 - Der Wunsch zu lernen und seine individuellen (bereichsspezifischen) Fähigkeiten und Kompetenzen auf (bereichsspezifische) Aufgaben anzuwenden und weiter zu entwickeln ist ein wichtiges intrinsisches Motiv für Crowdsourcer.
 - Dadurch erhofft man sich gleichzeitig bessere Chancen auf Zugang präferierter Aufgaben. Erfahrenere Crowdsourcer haben bessere Chancen, manche Jobs zu erhalten und werden auf einigen Plattformen auch besser entlohnt.
 4. „Anerkennung“:
 - Der Wunsch nach Wertschätzung ist ein wesentlicher extrinsischer Motivationsfaktor, auch im Rahmen von Crowdsourcing Projekten. Dies trifft vor allem auf solche Plattformen zu, wo die eingereichten Beiträge für die anderen Crowdsourcer sichtbar sind. Die Anerkennung durch die anderen Crowdsourcer und den Crowdsourcer weckt in den Crowdsourcern den Antrieb, „qualitativ hochwertige Beiträge zu generieren, um dadurch Ansehen in der Community zu erlangen“³⁴⁸.
 5. „Selbstmarketing“:
 - Der Wunsch „eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen darzustellen, um dadurch die persönliche Karrieremöglichkeiten zu verbessern“³⁴⁹ und sich selbst zwecks Karriereförderung zu empfehlen.
 6. „Entlohnung“:
 - Der Wunsch nach Gegenleistung für erbrachte Aufwendungen kann sich sowohl auf eine geldliche Entlohnung, materielle oder ideelle Belohnung beziehen, die dann entsprechend als extrinsische Motivation wirkt.

2012 konnte in einer Studie³⁵⁰ mit über 400 Crowdsourcing Plattformen festgestellt werden, dass nur 27,6% der Plattformen Anreizstrukturen verwenden, die intrinsische Motive ansprechen, während 72,4% der Plattformen extrinsische Motive adressieren, 50,4% hiervon nutzen Anreize, die mit monetärer Vergütung die finanziellen Motive bedienen. Das heißt,

³⁴⁶ Vgl. Brabham 2010.

³⁴⁷ Vgl. Kaufmann/Schulze 2011.

³⁴⁸ Leimeister/Zogaj 2013, S. 71.

³⁴⁹ Leimeister/Zogaj 2013, S. 71.

³⁵⁰ Hossain, M., Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms, In: Innovation Management and Technology Research (ICIMTR), 2012 2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research : Malacca, Malaysia. S. 310-315.=

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6236409&isnumber=6236349>.

„dass die Crowdsources von fast einem Drittel der untersuchten Plattformen Arbeitsaufwand aufbringen, ohne jegliches Entgelt dafür zu enthalten“³⁵¹.

4 Resonanz auf GenO

Nachfolgend wird die Resonanz auf GenO zusammenfassend dargelegt, erörtert und im Lichte dieser Untersuchung zu einem Gesamtkontext einer Kritik des Phänomenen des digitalen Wandels erhoben. Dabei dient IBM als Sinnbild dieses digitalen Wandels.

4.1 IBM als Sinnbild für Crowdsourcing

In der medialen Darstellung³⁵² und vor allem auch in der Darstellung seitens der Gewerkschaften oder gewerkschaftsnahen Akteuren³⁵³ dient die Generation Open Strategie von IBM als Inbegriff und „Sinnbild für eine Crowdsourcing-Strategie (...), die Arbeit aus einem arbeitsrechtlich geschützten internen Rahmen in die unregulierte Crowdsphäre auslagert“³⁵⁴. Hierbei hat sich der drohende Arbeitsplatzabbau, wie er vom Spiegel und vom Handelsblatt vorhergesagt wurde, zumindest im Falle der IBM Deutschland Enterprise Application Solutions GmbH (IBM D EAS GmbH), die mehr als 100 Arbeitnehmer in Deutschland am Standort Herrenberg im Bereich Softwareprogrammierung beschäftigt, als wahr erwiesen. Nachdem am 03.09.2015 die geplante Schließung der IBM D EAS in der zweiten Jahreshälfte 2016 angekündigt wurde, hat ver.di noch am selben Tag in einer Pressemitteilung³⁵⁵ gegen die Schließung samt Entlassung der Mitarbeiter“ protestiert. Die Kritik seitens Stimmen aus dem gewerkschaftlichen Umfeld³⁵⁶ hat damit umso mehr an Aktualität und Relevanz gewonnen.

Was IBM auch eine Vorreiterrolle verschafft und es besonders in den medialen Fokus rückt, ist die neue Qualität die die „Crowdarbeit“ durch den organisationalen Kontext von IBM bekommt. Während oftmals von der „Crowdarbeit“ als Nebenbeschäftigung gesprochen wird, sehen viele in seiner Intensivierung eine Entwicklung hin zu einer Hauptbeschäftigungsfunktion. IBM's Liquid Verfahren tendiert eben und gerade in diese Richtung. Umso wichtiger sind Erkenntnisse zu den (möglichen) Implikationen für die Arbeitsbedingungen und zur Arbeit selbst. In ihrer Literaturstudie können Leimeister und Zogaj jedenfalls zum Zeitpunkt der Publikation im Juli 2013 noch „keine fundierten Aussagen zu diesen Sachverhalten“ ableiten.³⁵⁷

Dabei macht IBM's Liquid Programm die neuen Beschäftigungsformen deutlich, die aus dem internen Crowdsourcing für die Unternehmensmitarbeiter emergieren, bei denen diese aus einem Task Pool ihre (gewünschte) Aufgabe wählen können, also auch eine aus einer klassischerweise anderen Abteilung und Funktion.

In Anlehnung an die Feststellungen von Boes et al. zeichnen sich hier die Grundrisse eines „in seinen Folgen für das System gesellschaftlicher Arbeit weitreichende(n)

Umbruchprozess(es)“ ab, „dessen letztendliche Gestalt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht absehen lässt, ebenso wenig wie seine Auswirkungen“. „Im Kontext dieser Entwicklung markiert das Paradigma der „Cloud“ (...) eine paradigmatische Wende und ist

³⁵¹ Leimeister/Zogaj 2013, S. 72.

³⁵² Handelsblatt 2012; Spiegel 2012; Süddeutsche Zeitung 2013a; Süddeutsche Zeitung 2013b; FAZ 2014.

³⁵³ Berliner Papier 2012; Bsirske/Stach 2012.; Lepke/Rehm 2013a.; Rehm 2013; Schröder/Schwemmler 2014; Jänicke 2013; Lepke/Rehm 2013b; Benner 2014.

³⁵⁴ Vgl. Handelsblatt 2012; Spiegel 2012.

³⁵⁵ Ver.di 2015: ver.di protestiert gegen geplante Schließung der IBM D EAS GmbH. Pressemitteilung vom 03.09.2015: <http://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++c5f8a86a-5231-11e5-8918-5254008a33df>

³⁵⁶ Berliner Papier 2012; Bsirske/Stach 2012; Lepke/Rehm 2013a.; Rehm 2013a.; Schröder/Schwemmler 2014.

³⁵⁷ Leimeister/Zogaj 2013, S. 82.

weit mehr als eine neue technische Mode, auch wenn es in vielen Hochglanzbroschüren lediglich so gefasst wird.³⁵⁸

Die Cloud ist nach Boes et al. „das (überfällige) neue Paradigma, das erforderlich ist, damit die Unternehmen die Potenziale des Informationsraums strategisch nutzen können.“³⁵⁹

Dem ist zuzustimmen, da die Cloud die informationale Durchdringung einer neuen Vergesellschaftung von Arbeit ist, die angesichts des diskutierten und festgestellten Wertewandels viel mehr als nur eine Modeerscheinung ist.

Gleichwohl ist es verfehlt, aufgrund der medialen Darstellung der IBM Strategie als (vermeintliches) Sinnbild von Crowdsourcing, davon auszugehen, IBM sei im selben Kontext zu stellen wie bisherige Crowdsourcing Modelle über Intermediäre wie Amazon Mechanical Turk, TopCoder oder Clickworker. Auch ist es verfehlt, IBM nur aufgrund seines Community Konzepts im alleinigen Kontext von Open Innovation oder Open Source zu sehen.

Es ist wichtig, genaue Trennlinien zwischen den verschiedenen Geschäftsmodellen zu ziehen. Gerade die Vielseitigkeit der sich derzeitig entwickelnden Geschäftsmodelle im digitalen Umfeld, aber auch die Vielseitigkeit der Organisationsformen der entsprechenden Akteure, von kleinen Start-ups und KMU bis hin zu Global Playern wie IBM, machen es wichtig, die Unterschiede der jeweiligen Organisationsformen und –kulturen zu erkennen.

In diesem Sinne sind scharfe Abgrenzungen zwischen der IBM Strategie und Crowdsourcing als solches zu sehen.

Zum einen ist die funktionale Einordnung schwierig, da es sich im Falle von IBM mehr um eine Art adaptiven Hybriden von internem und externem Crowdsourcing handelt.

Zum anderen ist die organisationale Einordnung nicht typisch.

Während Unternehmen wie Facebook und Google, die heute als IT Unternehmen im Big Data Bereich tätig sind und dabei schon seit ihrer Entstehung „in ihrer Kultur und in ihrem Produktionsmodell wesentlich von der Internet-Community geprägt sind“³⁶⁰, konnte IBM aufgrund seiner historisch starr gewachsenen Organisationsform das Community Prinzip „nicht organisch von unten nach oben entwickeln“³⁶¹, sondern musste es sich „top-down“ im Rahmen einer Reorganisationsstrategie als „eine Art organisatorische Frischzellenkur“³⁶² von oben heraus verordnen. IBM hat hierbei „Methoden, Prinzipien und Kulturmuster der Community in den Lohnarbeitskontext übernommen, gleichzeitig jedoch durch Macht- und Herrschaftsstrukturen überformt.“³⁶³

Der damit einhergehende und noch andauernde Veränderungsprozess und das damit verbundene Change Management als kritischer Faktor der Bewältigung des Transformationsprozesses kann für sich genommen als Organisationsform gelten, indem IBM die ständige Veränderung und damit die Veränderung als Organisationsform vorlebt. Demnach ging es IBM bei der Studie „working in the open“ gar nicht um Crowdsourcing im Sinne einer Ebene weil IBM auch und vor allem ein Beratungsunternehmen ist, geht es bei der IBM Strategie auch um eine Legitimierungsstrategie und letztlich auch um die Vermarktung der „Veränderung als Produkt“. Durch Analytics Werkzeuge und der modularen Systemarchitektur kann IBM aus seiner Strategie Big Data Anwendungen kreieren, und somit Best Practices als Branchenlösung liefern. Aus alledem ergibt sich die Feststellung, dass es bei IBM viel zu verkürzt wäre, nur von einer Crowdsourcing Strategie zu sprechen. Diese Feststellung kann noch weiter erschüttert werden, es ist zu hinterfragen, ob es sich bei der in der IBM Studie „Working in the open“ überhaupt um einen Crowdsourcing Ansatz handelt.

³⁵⁸ Boes et al. 2014b, S. 53.

³⁵⁹ Boes et al. 2014b, S. 53.

³⁶⁰ Boes et al. 2014b, S. 35.

³⁶¹ Boes et al. 2014b, S. 35.

³⁶² Boes et al. 2014b, S. 35.

³⁶³ Boes et al. 2014b, S. 35.

Die Crowd ist kein strategiefähiger Akteur. Damit stellt sich aus Unternehmenssicht das Problem, dass die „Crowd“ eben so eine Unsicherheitszone darstellt, wie ein fremder Dienstleister, an den man ein Projekt outsourced. Im Hinblick auf das Transformationsproblem ist die Crowd mangels Weisungsgebundenheit oder mangels einer sozialen Beziehung schon aufgrund seiner Abstraktheit und Flüchtigkeit ein Unbekannter. Bei Projekten, wo die Masse im Fokus der Problemlösung liegt, wie im Falle von Captcha, kann durch Kontrollmechanismen sichergestellt werden, dass das Projektergebnis korrekt ist. Geht es hingegen, wie im Falle der Softwareentwicklung und der Kopfarbeit generell um hohe Qualitätsanforderungen und eine Vielzahl unterschiedlicher fachlicher Kompetenzen, ist ein Erfolg durch die Crowd weder zu gewährleisten, noch ist mit ihr zu rechnen im Sinne einer Verbindlichkeit, wie sie gerade in der Projektwirtschaft gefordert ist. „Ein Unternehmen, das gegenüber Kunden Zusagen bezüglich Qualität und Lieferterminen eingeht, müsste also zumindest über einen ‚Plan B‘ verfügen, falls das Sourcing über die Crowd nicht zum gewünschten Ergebnis führt.“³⁶⁴

Genau hierin liegt der Unterschied zur Strategie des systemisch integrierten Unternehmens. Das geschlossene System minimiert Sicherheitsrisiken und Ausfallrisiken und erhöht die Planungssicherheit, indem gezielt Experten mit den erforderlichen Skills adressiert werden können und diese Ressourcen somit als dauerhaft stabile Elemente des Produktionsprozesses funktionieren. Während es also beim Crowdsourcing um die Nutzung der „spezifische(n) Produktivkraft einer unbestimmten und nicht eigens organisierten Menge“³⁶⁵ geht, geht es IBM darum „talents“ zu akquirieren. IBM nützt ein ausgeklügeltes System an Kontrollmechanismen, Task Management und Analyse Werkzeugen um die besten unter den teilnehmenden Freelancer und Mitarbeiter auszusortieren. Durch die Zerteilung von Aufgaben in kleine Arbeitskomponenten von ca. 40 bis 60 Stunden und ihrer Umverteilung auf die nach Ranking vielversprechendsten „talents“ erreicht IBM eine „Synchronisation des Produktionsprozesses durch individuelle Taktung.“³⁶⁶

So wie IBM aus „Jazz“ nun ein „Concert“ gemacht hat, so orchestriert es auch eine ausgewählte Gruppe an Talenten als top performer und schafft damit strategiefähige synchron getaktete „Werke“.

4.2 GenO als Strategie des organisationalen Wandels

Die Erweiterung des Produktionsraums schafft nicht nur ein neues Produktionsmodell, sondern führt zu einem ganzheitlichen Paradigmenwechsel, aus dem ein System emergiert, „das die gegenwärtigen Sozialbeziehungen in ihrem Kern hinterfragt.“³⁶⁷

Daraus und aus den Schlüsselrends des digitalen Wandels und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und einer rasant steigenden Innovationsgeschwindigkeit (Stichwort Moore’s Law) ergibt sich ein enormer Wandeldruck, aus dem die Notwendigkeit zur Veränderung, oftmals, wie am Falle von IBM deutlich wurde, in Gestalt einer ganzheitlichen organisationalen Veränderung. In der Managementliteratur befasst sich das Change Management mit der organisationalen Veränderung. Dabei werden die unterschiedlichsten Begriffe verwendet, ohne dass eine einheitliche Definition gefunden werden konnte. Böning/Fritschle³⁶⁸ verstehen unter Veränderungsmanagement „die bewusste und professionelle Gestaltung dieser Veränderungsobjekte (..), die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungstärke und Akzeptanz durch die Betroffenen einhergeht. Es handelt sich also nicht nur um die Konzeptentwicklung, sondern den erfolgs-

³⁶⁴ Boes et al. 2014b, S. 57.

³⁶⁵ Boes et al. 2014b, S. 61.

³⁶⁶ Boes et al. 2014b, S. 61.

³⁶⁷ Boes et al. 2014b, S. 28.

³⁶⁸ Vgl. Böning/Fritschle, S. 34f.

und akzeptanzorientierten Umsetzungsprozess mit im Einzelnen recht unterschiedlichen Inhalten und Vorgehensweisen.“³⁶⁹

Capek et al. schreiben über die Erfahrung von IBM mit Open-Source: “IBM’s experienced teams, including Apache, Linux, and Eclipse, have developed competence and in some cases excellence in mastering open-source development from both a technical and a management perspective. We now can leverage that experience in other ways, such as using some of the open-source development processes in our internal processes of developing commercial software products.”³⁷⁰ Damit betonen sie die Entwicklung von Open Source Kompetenzen auch aus Management Gesichtspunkten und dass das strategische Ziel bestehe, einige dieser Entwicklungsprozesse auf die internen Produktentwicklungsprozesse kommerzieller Software anzuwenden. Damit hat IBM als Organisation die Notwendigkeit zu Change bereits aus seiner Erfahrung mit dem Open-Source Umfeld gelernt.

„Wie IBM die unternehmerische Gesamtentwicklung sieht, ist im IBM Journal of Research & Development³⁷¹ als Unternehmenstransformation beschrieben. Insbesondere das Fallbeispiel IBM als global integriertes Unternehmen³⁷² beschreibt die unterschiedlichen Transformationsphasen anschaulich.“³⁷³

Damit ist festzuhalten, dass es sich bei Generation Open um eine Strategie des organisationalen Wandels in Anlehnung an das Vorbild eines “global integrierten Unternehmens” handelt. Dabei bildet die Studie “Working in the open” eine “Roadmap” und beschreibt den Weg dahin.

4.3 Neo-Taylorismus? Ein System permanenter Bewährung

Es zeichnet sich im „Generation Open“ Konzept nach der Eigendarstellung von IBM und seiner aufschlussreichen Studie „Working in the open“ zugleich eine Strategie der „Verwissenschaftlichung“³⁷⁴ der Leistungssteuerung ab.

Das von IBM in seinem Projekt Liquid eingeführte System von BlueCards ist eine gute Veranschaulichung des permanente Leistungsvergleichs und Benchmarkings infolge dieses Organisationswandels. Es handle sich laut Boes und Bultemeier hierbei um ein „System permanenter Bewährung“³⁷⁵. Wer die Ziele nicht erreicht muss als „low performer“ trotz formaler Festanstellung um seinen Arbeitsplatz fürchten. Dies führe zu einer enormen Belastung, was auch den massiven Anstieg psychischer Stressbelastungen und Erkrankungen wie Burn-Out in der modernen Arbeitswelt zumindest teilweise erkläre. Es ist nicht eine „interessierte Selbstgefährdung“³⁷⁶, was die Beschäftigten krank macht, sondern Stress aus einem enormen Leistungsdruck und Versagensängsten heraus, die durch das transparente Ranking bestärkt werden. Es ist die Angst als Verlierer da zu stehen und der Druck als Gewinner da zu stehen, bzw. da stehen zu müssen, um weiterhin Aufträge zu bekommen. Daraus ergibt sich auch eine grundlegende Veränderung des Lohnarbeitsverhältnisses. Während im Fordismus jenseits des tayloristischen Command & Control Leistungsarrangements konstituierend waren, wo sich Sicherheit, Loyalität und Vertrauen im Rahmen „psychologischer Verträge“³⁷⁷ derart entfalteten, dass es infolge subjektiver

³⁶⁹ Vgl. Böning/Fritschle, S. 34f.

³⁷⁰ Capek et al. 2005, S. 256; Vgl. Boes et al. 2014b, S. 32.

³⁷¹ IBM Journal of Research and Development, Vol 56 No. 6 November / December 2012=IBM 2012.

³⁷² DeViney, N.; Sturtevant, K.; Zadeh, F.; Peluso, L.; Tambor, P., "Becoming a globally integrated enterprise: Lessons on enabling organizational and cultural change," in *IBM Journal of Research and Development*, vol.56, no.6, pp.2:1-2:8, Nov.-Dec. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1147/JRD.2012.2206149>. = IBM 2012:2.

³⁷³ Rehm 2013a., S. 11.

³⁷⁴ Jochum 2010, S. 112.

³⁷⁵ Boes/Bultemeier 2008.

³⁷⁶ Peters 2011.

³⁷⁷ Rousseau 1995.

Leistungsanerkennung zumindest teilweise zu einer „Dekommodifizierung von Lohnarbeit“³⁷⁸ kam, sind geschützte Arbeitsbedingungen im neuen informatisierten Modus nicht länger funktional und das Lohnarbeitsverhältnis ist nicht länger „durch reziproke Anerkennungsbeziehungen gekennzeichnet, sondern der Einzelne muss immer wieder neu nachweisen, dass er mit seinem Wertbeitrag die Zugehörigkeit zum Unternehmen verdient“. Die fordistische kollektive Sicherheit weicht einer permanenten Bewährungsprobe. Das Direktionsrecht wird zwar hinsichtlich der zeitlichen Dimension aufgeweicht, gleichwohl wird die Steuerungsfunktion verschärft zu einer Ergebnissteuerung. Obwohl im Arbeitsverhältnis die Arbeit und das Tätigsein rechtlich gesehen im Mittelpunkt stehen soll, wird das Ergebnis und der Erfolg in den Mittelpunkt gestellt.³⁷⁹

4.4 Kopfarbeit als Ware – von digitalen Tagelöhnern und dem Cybertariat

Selbst im hochqualifizierten Arbeitssegment wird damit die Austauschbarkeit zur neuen Handlungsmaxime, sodass nicht von einer „Dämpfung und Abstraktifizierung des Kapital-Arbeits-Konflikts“³⁸⁰ gesprochen werden kann, sondern der Warencharakter von Arbeit immer mehr und übergreifender in den Vordergrund tritt.³⁸¹

Andererseits ist es eben diese Austauschbarkeit, die es dem Unternehmen überhaupt ermöglicht, „das Verhältnis von innen und Außen in ein permanentes Wechselspiel zu bringen und damit die Grenze zwischen Unternehmen und Umwelt selbst zum Gegenstand der Strategie zu machen.“³⁸²

„Digitale Tagelöhner“³⁸³, „digitale Sweatshops“³⁸⁴, „Cybertariat“³⁸⁵, diese „Art digitales Proletariat“³⁸⁶ oder „digitales Prekariat“³⁸⁷ sind längst auf dem medialen und gesellschaftlichen Vormarsch, auch wenn sie im Arbeitsmarkt bisher nur eine Randerscheinung darstellen.³⁸⁸ Prekarität jenseits von Erwerbsarbeit und NAV³⁸⁹ bewegt sich auf einem aus Qualifikationsgesichtspunkten gesehen „Hohem Niveau“³⁹⁰. Mit den romantisch verklärten Vorstellungen der „digitalen Bohème“³⁹¹ sind die sich ergebenden Zustände eines immerwährenden Wettbewerbs um „Blue Points“ und Wahrung guter digitaler Reputation bei drohendem Verlust jeglichen Arbeiterschutzes oder einer betrieblichen Kündigung nicht zu vereinbaren. Die durch das Crowdworking gewonnenen Freiheitschancen auf Autonomie und Selbstbestimmung in der räumlichen und zeitlichen Dimension gehen Hand in Hand mit der Gefahr prekärer materieller Lebensumstände. „Die in Deutschland etablierten Mechanismen kollektiver sozialer Sicherung greifen hier insbesondere für die Risiken der Auftragslosigkeit, einer längeren Krankheit und des Alters überwiegend nicht oder nur unzulänglich.“³⁹² Solo-Selbständige sind damit „Marktschwankungen“ unterworfen,

³⁷⁸ Castel 2000.

³⁷⁹ Boes et al. 2014d, S. 17.

³⁸⁰ Voß/Pongratz 1998.

³⁸¹ Boes et al. 2014d, S. 19.

³⁸² Vgl. Boes et al. 2014b, S. 65.

³⁸³ Süddeutsche Zeitung 2013a.

³⁸⁴ Malone et al. 2011.

³⁸⁵ Huws 2003.

³⁸⁶ Süddeutsche Zeitung 2013b.

³⁸⁷ Schwemmler/Wedde 2012.

³⁸⁸ Schröder/Schwemmler 2014, S. 90.

³⁸⁹ Vgl. Bührmann/Pongratz 2009 S. 11.

³⁹⁰ Manske 2007.

³⁹¹ Vgl. Friebe/Lobo 2008.

³⁹² Masnke/Merkel 2009, S. 299.

ohne als Ausgleich auf die „institutionalisierte(n) Schutzmechanismen“, „soziale(n) Teilhaberechte“ oder einer „individuelle(n) Daseinsvorsorge“ vertrauen zu können.³⁹³ „Würde Crowdfunding tatsächlich zum relevanten ‚Beschäftigungsmodell der Zukunft‘, wie es den IBM-Strategen vorschwebt, so geriete digitale Prekarität solchen Zuschnitts unweigerlich zum Massenphänomen.“³⁹⁴

Castel empfiehlt zur Vermeidung dieser Prekarisierungserscheinungen ein System garantierter sozialer Grundsicherung für eine Gesellschaft von Gleichen

4.5 Vermarktlichung und Internalisierung des Marktes

Im Rahmen einer explorativen Studie des ISF München wurde versucht einen Überblick über dieses Reorganisationsprogramm namens „Liquid“ zu gewinnen und dessen Folgen für Arbeit und Beschäftigungsverhältnisse zu analysieren, wobei Literaturarbeit und Dokumentenanalyse mit einer exemplarischen qualitativen Erhebung mit Schwerpunkt auf den deutschen Pilotstandort verbunden wurden.

Die Folgenabschätzungen von Kawalec und Menz gründet auf 3 mögliche Entwicklungsszenarien:

1. Die erfolgten Ankündigungen sind zu hochgegriffen und infolge diverser interner Widersprüchlichkeiten und ggf. auch Gegenstrategien der beteiligten und betroffenen Akteure kommt es nur zu einer sehr reduzierten Umsetzung der Reorganisationsmaßnahme.
2. Das Reorganisationsprogramm ist vor allem eine unternehmensinterne Reorganisationsstrategie, die zu einer Verwettbewerblichung im IBM Konzern selbst führt.
3. Es erfolgt eine weitgehende Umsetzung des Liquid Programms.³⁹⁵

Drei Gründe könnten für das 1. Szenario sprechen: IBM verkauft sich selbst auch als Vorbild gegenüber seinen Kunden, weil es nach außen hin immer Innovativität repräsentieren muss. Damit sich die Kunden im Rahmen der Beratungssparte reorganisieren, muss auch IBM hierzu wegweisend sein oder zumindest so tun. Nach der empirischen Beweislage werden in der Praxis, zumindest im deutschen Pilotbereich nur diejenigen Formen von Ausschreibungen umgesetzt, die „einen geringen Öffnungsgrad für neue Akteure vorsehen. Interne und auf einen bestimmten Teilnehmer/innenkreis oder auf eine bestimmte Zahl der Bewerbungen begrenzte Ausschreibungen erscheinen den beteiligten Akteuren ganz offensichtlich praktikabler als ein wirklich globales Crowdsourcing.“³⁹⁶ Als Ursache hierfür werden Bürokratisierungstendenzen gesehen, wie sie auch für andere Prozesse unternehmerischer Vermarktlichung maßgeblich seien. Die Vermarktlichung führt zwar zu einem niedrigerem Preisniveau der eingekauften Leistungen, gleichwohl steigt das Preisniveau mit dem höheren Aufwand für die Organisation der Marktprozesse. Die Prüfung und Bewertung der Leistungen ist aufwendig. Hierfür spricht auch die eingeführte Pflichtquote für Crowdsourcing-Vergaben als Zwangsmaßnahme, sowie mikropolitische Gegentendenzen der Akteure, wie das Umgehen des Ausschreibungsdrucks oder informelle Absprachen³⁹⁷.

Für das 2. Szenario spricht die Art der Umsetzung. Blue Sheets und Blue Cards dienen auch unternehmensintern hervorragend als Bewertungs- und Steuerungsmethoden, und der interne Konkurrenzdruck erhöht die Transparenz und quantifizierbare Vergleichbarkeit der Mitarbeiter. Damit hat das Instrument vor allem leistungspolitische Ziele, während die

³⁹³ Masnke/Merkel 2009, S. 299.

³⁹⁴ Schröder/Schwemmler 2014, S. 95.

³⁹⁵ Kawalec/Menz 2013b, S. 6ff.

³⁹⁶ Kawalec/Menz 2013b, S. 10.

³⁹⁷ Kawalec/Menz 2013b, S. 11.

betriebliche Interessenvertretung um jeden Preis bemüht ist, externes Crowdsourcing zu begrenzen.³⁹⁸

Kawalec und Menz prognostizieren, obgleich spekulativ, folgende Folgenanalyse in 4 Dimensionen, der der Arbeitsinhalte und –prozesse, der der Raumdimension von Arbeit und der Arbeitsteilung, der der interessenpolitischen Orientierung der Beschäftigten infolge veränderter Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse, sowie der der Steuerung von Arbeit.³⁹⁹

Das 3. Szenario hätte radikale Folgen. Es wäre eine „qualitativ neue Stufe von Leistungssteuerung, die sich von den bekannten Formen der markt- und erfolgsorientierten Steuerung in charakteristischer Weise unterscheidet.“⁴⁰⁰ Es würde einhergehen mit einer „umfassenden Liquidisierung“, welches im Vergleich zu den „neuen Steuerungsformen (...) eine weitere Stufe der Radikalisierung“ aufweist.⁴⁰¹

„Kontrolltheoretisch betrachtet ließe sich sagen: Mit der radikalen Liquidisierung entledigt sich das Unternehmen des Transformationsproblems.“ „Bei radikaler Liquidisierung hat das Unternehmen mit der lebendigen Arbeit und ihrer Kontrolle überhaupt nichts mehr zu tun. Natürlich ist lebendige Arbeit weiterhin Voraussetzung gelungener Leistungserstellung, aber das Unternehmen hat nur noch mit dem Produkten der Arbeit zu tun, nicht mehr mit dem Prozess ihrer Verausgabung. Das Kontroll- bzw. Transformationsproblem stellt sich dem Unternehmen nicht mehr.“⁴⁰²

³⁹⁸ Kawalec/Menz, 2013b, S. 11; vgl. Lepke/Rehm 2013a.; Rehm 2013.

³⁹⁹ Kawalec/Menz 2013b, S. 12.

⁴⁰⁰ Kawalec/Menz 2013b, S. 6.

⁴⁰¹ Kawalec/Menz 2013b, S. 17.

⁴⁰² Kawalec/Menz 2013b, S. 19.

Nachfolgend eine grafische Darstellung der unterschiedlichen Leistungssteuerungsmodelle, die ebenfalls Ausdruck jeweils unterschiedlicher Führungs- und damit Unternehmenswerte sind. Damit ergibt sich aus der Leistungssteuerung selbst eine zwangsläufige Interaktion von Arbeits- und Unternehmenskultur, aber auch gemeinsame Nenner.

Abb. 19: Die Formen der Leistungssteuerung⁴⁰³

	fordistische Leistungssteuerung	marktorientierte Leistungssteuerung	radikale Liquidisierung
Steuerungsprinzip	Kommandosystem / verantwortliche Autonomie (Angestellte)	indirekte Steuerung (über Rahmenbedingungen bzw. Ergebnisziele)	webbasierte Ausschreibung unter Externen
Koordinationsprinzip	Hierarchie	interner Markt (internalisierte Marktprinzipien, Benchmarks)	externer Markt (plus organisierte Ausschreibung)
Leistungsmaß	Aufwands- bzw. Arbeitskraftprinzip	Markt / Erfolg (lokal / organisationsdefiniert)	Markt / Erfolg (global / konkurrenzgetrieben)
Prinzip der Leistungsbewertung	Vergleich mit Normalleistung	Vergleich mit vorher definierten Ergebniszielen	nachträgliche Ergebnisbewertung im Vergleich mit anonymen Konkurrenten
Transformationsproblem	Lösung des Transformationsproblems als Managementaufgabe	Übertragung auf die Beschäftigten	Externalisierung des Transformationsproblems
Rahmenbedingungen	relative stabile Organisation, gute Arbeitsmarktsituation	Permanente Reorganisation, Flexibilisierung, Arbeitslosigkeit	globale Konkurrenz vereinzelter Crowdsources
Organisationszugehörigkeit	fest	fest, aber unter Markt- bzw. Erfolgsvorbehalt	keine
Arbeitsvertrag	ja	ja	nein

Abbildung 2: Drei Formen der Steuerung von Arbeitsleistung

Eigene Darstellung

Die Verbindung zu IBM stellen Kawalec und Menz⁴⁰⁴ zum einen über die Erwartung an Effizienzgewinnen durch „Herstellung organisationaler Hybride“ her. Zum anderen blieben die „Prinzipien der hierarchischen Kontrolle“ auch bei IBM „selbst bei der weitestgehenden Varianter, der externen Ausschreibung von Aufträgen“ in Kraft; „eine vollständige Auflösung der Organisation in den Markt findet nicht statt“. Diese Tatsache begründen sie zum einen damit, dass sich bei IBM aufgrund des Einsatzes von „Prüf- und Auswahlkriterien“ eben nicht jeder bewerben könne. Ferne würde das „klassische Gegenseitigkeitsprinzip von Markttransaktion – Geld gegen Ware (...) verletzt, wenn die Regularien die kostenlose Aneignung eines Produkts des Zweitplatzierten ohne Gegenleistung vorsehen“. Sie relativieren zudem die skizzierte, gewollte Eigendarstellung der Entwicklung von IBM hin zur open community, indem sie festhalten, dass sich bisher ohnehin nur die regulierteren Vergabeformen, namentlich „beschränkte Ausschreibungen mit begrenzter Teilnehmer / innenzahl, interne Ausschreibungen usw.“ durchgesetzt hätten. Damit gehe es IBM „nicht um die Neu-Koordination verschiedener Unternehmenseinheiten oder um die Auslagerung von

⁴⁰³ Kawalec/Menz 2013b, S. 20.

⁴⁰⁴ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 50ff..

Tätigkeiten an externe Organisationen. Die neuen Akteure, die mit einer Kombination aus marktlichen und hierarchischen Steuerungsprinzipien in das Unternehmen eingebunden werden, sind vielmehr einzelne Beschäftigte“.⁴⁰⁵

Kawalec und Menz hinterfragen nicht nur die Eigendarstellung von IBM kritisch, sondern ordnen es in den Versuch ein, ein neues Bild von sich und Legitimation zu schaffen. Nach dem Grundgedanken des „Neuen Institutionalismus“⁴⁰⁶ in der Organisationsforschung müssten sich Organisationen aufgrund des institutionellen Geflechts gegenüber der Umwelt legitimieren, um Ressourcen erschließen zu können. „In Folge der Legitimationsnotwendigkeiten können sich die tatsächlichen organisationalen Aktivitäten von der fassadenhaften Demonstration von Rationalität entfernen. Während IBM außen einen „Neustrich“ wagt, werde von Innen kein wirklicher Paradigmenwechsel vollzogen. Dass IBM überhaupt so viele Anstrengungen unternimmt, solch eine Strategie zu implementieren, begründen Kawalec und Menz damit, dass IBM nicht nur Software und Beratungsleistungen, sondern sich selbst gegenüber seinen Kunden als „Vorbild“ verkauft. IBM sei deshalb „darauf angewiesen, ständige Innovativität zu demonstrieren“. IBM hilft Kunden dabei sich zu reorganisieren und um hierin erfolgreich zu sein, muss es sich auch selbst reorganisieren, nach dem Motto, „Sei selbst die Veränderung, die Du dir für die Welt wünschst“. Kawalec und Menz stellen somit die Frage: „Wird bei IBM nicht so heiß gegessen wie gekocht?“. Gleichwohl betonen Kawalec und Menz, dass es kein Grund zur Entwarnung gibt, zumal die Veränderungsprozesse für eine „eher nach außen gerichtete Marketing-Strategie“ bereits weit fortgeschritten sind. Letztlich kann es deshalb eben nicht nur eine Marketing Strategie sein. Man könnte nun meinen, Kawalec und Menz übersehen den systemischen Zusammenhang des Veränderungsprozesses bei IBM und die Tatsache, dass sich die GenO Strategie nur zusammen mit einer umfassenden Landnahme des Informationsraums als soziale Handlungsebene bewerkstelligen lässt. Ist die Büchse der Pandora einmal geöffnet, lässt sie sich nicht wieder schließen. Das spricht entschieden gegen die Einordnung der Strategie als reinen Legitimationsversuch zur Erschließung von Ressourcen. Es ist vielmehr eine Reorganisationsstrategie und Ausdruck der organisationalen Entwicklung von IBM infolge ihrer historischen Erfahrung mit Veränderungsprozessen und neueren Erfahrungen aus dem Open-Source Umfeld.

Kawalec und Menz motivieren gleichwohl zur Frage, „ob das, was aus Sicht der strategischen Führung der Organisation erstrebenswert erscheint, auch aus Perspektive dezentraler Akteure rational ist“. Zum einen ist Widerstand zu erwarten, wenn „eine bereits bestehende, bislang erfolgreiche Kooperation, etwa mit einer Arbeitsgruppe oder einem Beschäftigten an einem anderen internationalen Standort, ersetzt werden durch die unsichere Zusammenarbeit mit bislang unbekanntem Akteuren“. Auch führt „das neue Vergabewesen nicht nur zur Einsparung von Kosten“, sondern verursache auch Transaktionskosten durch „Mehrarbeit für die Ausschreibenden“. Dies dämpfe den Change-Prozess und zwar nicht aufgrund von „Trägheit“, wie so oft bei Change-Prozessen, sondern aufgrund der systemimmanenten Schwächen des Vergabesystems. Die exakte Definition und Konkretisierung der ausgeschriebenen Aufgaben und auch der Prozess, um diese „überhaupt erst beschreibbar“ machen zu können, erfordern „eine nicht unerhebliche Veränderung der Arbeitsabläufe“. Die Vergabe muss nach intern und extern modularisiert, die Ergebnisse überprüft, bewertet und zugleich wieder modular in die eigene Struktur eingepflegt werden. Indem IBM „Pflichtquoten für die Liquidisierung“ vorschreiben musste, spricht für das Vorliegen enormen Widerstands. Auch weitere „Unterwanderungs- und Widerstandsprozesse“ seien denkbar, etwa indem die Beteiligten zwar offiziell die Liquid Plattform nutzen, aber „vorab

⁴⁰⁵ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 50.

⁴⁰⁶ vgl. Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, S. 340-363.).

Informationen an die Lieblingskooperationspartner vergeben werden, sodass diese Vorteile im Wettbewerb erzielen können; durch die abgesprochene Beteiligung von ‚Scheinkonkurrenten‘.⁴⁰⁷

Kawalec und Menz warnen ausdrücklich davor, darauf zu hoffen, dass die Negativeffekte durch entsprechende Mikropolitik⁴⁰⁸ der Mitarbeiter kompensiert werden. Vielmehr sei es aufgrund des „revolutionären Charakters des angepeilten Reorganisationsmodells“ notwendig, die möglichen Neben- und Negativfolgen der derzeitigen Entwicklung „schon jetzt zur Basis der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenpolitik zu machen“.

Kawalec und Menz setzen ferner an die (soziologische) Debatte um „Prekarisierung“ an mit dem Hinweis, dass sich diese vormals eher auf Geringqualifizierte bezogene Tendenz nunmehr auch auf Hochqualifizierte ausweite. Sie definieren hierbei das Prekariat als „Grenzzone zwischen Gewinnern und Verlierern im Kapitalismus, einer Zone zwischen Integration und Exklusion“. Dieser Zone und ihren Unsicherheiten seien nach der New Economy Krise Anfang des letzten Jahrzehnts immer mehr hochqualifizierte Wissensarbeiter unterworfen. Dies sei „Kennzeichen des aktuellen arbeitsgesellschaftlichen Wandels“⁴⁰⁹ einer Prekarisierung, die nun auch immer mehr festbeschäftigte Wissensarbeiter in der IT Industrie beträfe. Sie würden mit Erscheinungen konfrontiert, vor denen diese bisher verschont geblieben waren, wie „Standortkonkurrenz“ und Arbeitsplatzverlagerungen, wodurch sie „Gefühle der Unsicherheit, Veränderung von Anerkennungsordnungen und eine Verschiebung betrieblicher Kräfteverhältnisse“ durchleben müssten. Diese Prekarisierung würde nun durch die Umsetzung der „Liquid-Strategie“, feste Arbeitsverhältnisse größtenteils abzubauen, „nun nicht nur die medial sehr präsente ‚Digital Bohème‘ oder das ‚Cybertariat‘ sondern auch den Kernbereich der ‚Normalbeschäftigten‘ in ‚Normalunternehmen‘ erreichen“, zwar nicht als „flächendeckende Entsicherung“, wohl aber als „Polarisierungstendenzen“ entlang der „Spaltungslinie (zwischen) hochqualifizierter Management- und Organisationsarbeit (die weiterhin im prozessorganisierenden Kernunternehmen bleiben) und der einfacher zu standardisierenden Entwicklungs- und Programmierstätigkeiten (die in die Crowd ausgelagert werden)“⁴¹⁰ und global betrachtet zwischen den alten Zentren im Westen und der Crowd im Osten verlaufen, wobei keiner als Gewinner hervorgehe, denn die vormals Beschäftigten in den Zentren kämen als Auftragnehmer allein schon durch die Kostenfrage nicht in Betracht und würden im globalen Preiswettbewerb verlieren.⁴¹¹

Die Reorganisationsstrategie von IBM kann elementar mit allen arbeits- und organisationssoziologischen Ansätzen analysiert werden. Nach Kawalec und Menz ist aber die plausibelste Deutung die als „Radikalisierung neuer Formen der Leistungssteuerung“. Durch die Vermarktlichung, bzw. „Internalisierung des Marktes“⁴¹² und der „indirekten Steuerung“⁴¹³ werden Mitarbeiter zu unternehmerischen Marktakteuren umfunktioniert, „die

⁴⁰⁷ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 51.

⁴⁰⁸ vgl. Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

⁴⁰⁹ vgl. Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.)

⁴¹⁰ Kawalec, Menz, 2013b, S. 14.

⁴¹¹ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 52.

⁴¹² Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung ‘97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Sigma, S. 197-250.

⁴¹³ Peters, Klaus / Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses, in: Wagner, Hilde (Hg.): „Rentier‘ ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23-58; Sauer, Dieter (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Fritz Böhle; Günter Voß; Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, VS – Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

unter Mobilisierung ihrer subjektiven Kompetenzen sich aktiv und eigenständig mit Marktsignalen auseinandersetzen (sollen). Das entspricht somit nach den hier zugrunde gelegten Begriffsdeutungen dem Arbeitskraftunternehmer Ansatz. Gleichzeitig wird das Management entlastet, „die Steuerung der Beschäftigten über Rahmenbedingungen“ tritt anstelle von Führung „von oben“. Statt Arbeitsaufwand und Leistung zählt nun der (verwertbare und vermarktbar) Erfolg, der auch noch anhand „marktnah definierten Ergebniszielen“ vordefiniert und vorgegeben wird, um übertroffen zu werden. Damit ist das Instrumentarium an Blue Sheets und Blue Cards eine Übervariante der indirekten Steuerungsform. Durch diese wird einerseits die Abkopplung von Leistung und Erfolg verstärkt und andererseits das sog. Transformationsproblem gelöst und die Auftragsvergabe strukturell verschoben, indem Aufträge zum einen nach dem Ranking an die vielversprechenderen „top performer“ vergeben und zum anderen nur diejenigen abgegebenen Lösungen nachträglich prämiert werden, die das „beste und schnellste ‚Produkt‘“ liefern, bzw. geliefert haben. Indem diese Steuerungsprinzipien sowohl auf Externe, als auch auf Festangestellte angewendet werden, verschwimmt die Grenze zwischen diesen noch mehr. Zwar sind in- und externe Auftragsannahmen hierzulande „bislang“ nicht realisierbar; trotzdem übt die globale Crowd einen enormen Leistungsdruck auf und zwischen den „bislang noch: Fest-“) Angestellten aus.⁴¹⁴

Kawalec und Menz ordnen „diese organisationalen Strategien (...) in einen längerfristigen Prozess der Verflüssigung sozialer Formen ein, der im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung seine Wirkung entfaltet – mit enormen Folgen für die Arbeitsorganisation“ und lassen die Wirkung und Tragweite der Folgen zum gegenwärtigen Zeitpunkt offen, halten es aber für wahrscheinlich, dass sich genannte Effekte, etwa aus der indirekten Steuerung und der Prekarisierung gegenseitig beeinflussen und „Hand in Hand gehen“ und rufen ausdrücklich zur „interessenpolitischen und mitbestimmungsrechtlichen Absicherung durch Betriebsräte und Gewerkschaften als auch der kritischen Begleitung durch arbeitssoziologische Beobachter“ auf.⁴¹⁵

Auch in Deutschland wird bei der IBM Tochter EAS die Arbeitsorganisation im Rahmen des GenO-Projekts im Bereich interne Anwendungsentwicklung umgestellt.⁴¹⁶ Es drohen betriebsbedingte Kündigungen von über 100 Mitarbeitern und die Schließung der IBM D EAS, wie jüngst bekannt wurde⁴¹⁷.

Obgleich sie betonen, dass die Entwicklung „noch keineswegs als ausgemacht gelten“ kann, lassen Schröder und Schwemmler große Skepsis an der Nachhaltigkeit der Crowdsourcing Arbeitsorganisationsformen erkennen und formulieren folgende Fragestellungen, die gleichzeitig eine kritische Auseinandersetzung darstellen, aber auch als Checkliste für erfolgreiches Cloudworking aus Unternehmenssicht fungieren können:

- „Lassen sich komplexe und anspruchsvolle Wertschöpfungsprozesse tatsächlich so weit zerlegen und standardisieren, um auf Netzplattformen ausgeschrieben und am Ende wieder zusammengefügt werden zu können?“
- Wie gelingen Qualitätskontrolle, Vertrauensbildung und Loyalitätssicherung in einem solchen Umfeld?
- Sind die dazu benötigten Managementkompetenzen vorhanden?
- Welcher Dispositionen und Qualifikationen bedarf es auf Auftragnehmerseite, um Crowdsourcing nachhaltig erfolgreich werden zu lassen?

⁴¹⁴ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 53.

⁴¹⁵ Vgl. Kawalec/Menz 2013a, S. 54.

⁴¹⁶ Vgl. Jänicke 2013, S. 29.

⁴¹⁷ Ver.di 2015: ver.di protestiert gegen geplante Schließung der IBM D EAS GmbH. Pressemitteilung vom 03.09.2015: <http://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++c5f8a86a-5231-11e5-8918-5254008a33df>

- Sind solche Dispositionen und Qualifikationen derzeit in hinreichendem Maße gegeben?⁴¹⁸

Es folgt die Feststellung, dass sich aus besagten Organisationsformen „ein Eldorado aus Kostensenkungen und Flexibilisierungsgewinnen, Effizienzsteigerungen und Machtzuwächsen“ für „herkömmlicherweise überwiegend mit Festangestellten operierende Unternehmen“ eröffnen würde. Durch die, wie bei „vielen Plattformen der Fall“ werkvertragliche Ausgestaltung der Vergütung im Falle der tatsächlichen Leistungsabnahme würden die „personalbezogenen Fixkosten“ sinken und durch die „Intensität der Konkurrenz in der globalen, um Aufträge bemühten Crowd (...) Druck auf die Entgelte aus(geübt).“ Dies mache „entsprechende Arbitrage-Gewinne für die ausschreibenden Firmen wahrscheinlich“.⁴¹⁹

4.6 Rechtliche Aspekte, Herausforderungen und Probleme

Däubler weist daraufhin, dass bei Crowdworkern, die „mangels Weisungsabhängigkeit kein(e) Arbeitnehmer, sondern allenfalls (...) arbeitnehmerähnliche Person(en)“ sind, das Mindestlohngesetz nicht greife und obgleich die Gerichte im Rechtsstreit „vermutlich eine sittenwidrig niedrige Vergütung annehmen und einen ‚angemessenen‘ Betrag zusprechen“ würden, wobei es bisher keinen solchen Prozess gegeben hat. Nach Däubler spreche die derzeitige Entwicklung für die Annahme der These, Crowdfunding schaffe ein „digitales Prekariat“⁴²⁰. Das Alles-oder-nichts oder The-winner-takes-it-all Vergütungsprinzip vergleicht Däubler mit der Situation, dass jemand „in einem Restaurant fünf Wiener Schnitzel bestellen und dann nur das auswählen“, würde, das ihm „seiner Größe und Form nach am meisten zusagt. Die Übrigen würden im Abfall landen oder an die Schweine verfüttert.“ Diese Vergütung „nach Art eines Preisausschreibens“ ist sowohl mit dem Arbeitsrecht als auch mit dem Vertragsrecht unter Selbständigen unvereinbar. Er spitzt die Aussage weiter zu: „Selbst der Tagelöhner zu Kaiser Wilhelms Zeiten hatte einen Anspruch darauf, wenigstens für die geleistete Arbeit eine Vergütung zu bekommen. Sozialpolitiker und Juristen sind aufgerufen, die um sich greifenden unfairen Abmachungen in aller Deutlichkeit zu kritisieren. Auch Personalabteilungen sollten alles tun, um einen solchen Rückfall in längst vergangene Zeiten zu verhindern.“⁴²¹

Kawalec und Menz⁴²² problematisieren ausgehend vom deutschen Arbeitsrecht das Modell des „Preferred Supplier“ Mitarbeiters⁴²³, also desjenigen der im globalen unternehmensinternen Vergleichs die beste Lösung anbietet und somit die Ausschreibung gewinnt, und interpretieren dies als problematisch. Im Rahmen eines Arbeitsvertrags wird der Arbeitnehmer aufgrund seines Tätigwerdens entlohnt und nicht aufgrund des erreichten Erfolgs. IBM kann somit den internen „preferred supplier“ zusätzlich zum Arbeitslohn mit einem Bonus entlohnen. Auch das Modell des arbeitenden Kunden ist an sich möglich, wenn der Kunde freiwillig tätig wird um in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert zu werden, etwa um Produkte weiterzuentwickeln oder zu bewerten und diese Neuzugang eines Leistungspotenzials begründet nicht automatisch ein Beschäftigungsverhältnis. Problematisch ist es jedoch, wenn ein Beschäftigter interner Mitarbeiter, der nicht Kunde ist, unter neuen Bedingungen, verschärfter Konkurrenz und unter Zugrundelegung neuer Vertragsformen, nicht mehr automatisch als Angestellter, sondern auf eigene Rechnung tätig wird⁴²⁴. Dies wäre

⁴¹⁸ Schröder/Schwemmler 2014, S. 92.

⁴¹⁹ Schröder/Schwemmler 2014, S. 92.

⁴²⁰ Schwemmler/Wedde 2012, S. 59ff.

⁴²¹ Däubler 2015b, S. 45.

⁴²² Kawalec/Menz 2013b, S. 8.

⁴²³ Kawalec/Menz 2013a, S. 49

⁴²⁴ Kawalec/Menz 2013b, S. 9.

eine Flucht von den Pflichten des Arbeitgebers, indem er sich statt Arbeitsverträge und damit Dienstverträge Werkverträge bedient. Das hat kollektivarbeitsrechtlich Konsequenzen, aber auch individualarbeitsrechtlich, sozialversicherungsrechtlich ebenso unter dem Stichpunkt der Scheinselbständigkeit.⁴²⁵

Stach spricht neben dem Stellenabbau die Gehaltsstruktur bei Cloudworkern an und die Einsparungen der Lohnnebenkosten. „There would be no buildings costs, no pensions and no healthcare costs, making huge savings“⁴²⁶ „Auf Outsourcing (der Vergabe von Unternehmensaufgaben an andere Anbieter) unter der Berücksichtigung von Nearshoring (an andere Unternehmen in der Nähe) und Offshoring (an andere Unternehmen in anderen Ländern und Kontinenten) folgt Crowdsourcing als Instrument für Unternehmen, Arbeit von angestammten Kernbelegschaften unter dem Aspekt der Gewinnmaximierung bei Reduktion der Arbeitskosten zu verlagern.“ Stach skizziert Risikofaktoren, die sich aus der „Einbeziehung von Freelancern im großen Umfang“ für Crowdsourcer ergeben. Zum einen haben sie „keine feste Beziehung zu ihrem Unternehmen“, zum anderen kann kein Weisungsrecht auf sie ausgeübt werden, wodurch es weniger rechtliche Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten gibt, die Erledigung übertragener Aufgaben zu überwachen und zu steuern. Ferner ist die Urheberschaft, die Arbeitsweise, der Arbeitsort, die Diskretion und letztlich die Zuverlässigkeit des Freelancers völlig fragwürdig und damit auch die Sicherheit und die Produkthaftung, wenn bspw. der Freelancer im Produkthaftungsfall unauffindbar ist. Unternehmen begegnen diesen Risiken mit Ansätzen zur „Zertifizierung, Bewertung und Transparenz“.

- Es können Zertifizierungsstandards und damit ein Qualitätsmanagement implementiert werden, wodurch die Qualität einer abgegebenen Arbeit eines Freelancers besser vorhersehbar und abschätzbar werden kann. Damit sind die Freelancer in der Bringschuld, ihre Zuverlässigkeit und „virtuelle Bonität“ zu belegen oder zu steigern. Außerdem können über entsprechende Zertifizierungskurse und –tests weitere Einnahmen zu Lasten der Freelancer generiert werden.⁴²⁷
- Bewertungen nach eBay Vorbild können auch helfen, Arbeitsleistungen transparenter und berechenbarer zu machen.
- Schließlich können durch eine formelle Registrierung personenbezogene Daten von den Freelancern gewonnen werden.

Alle genannten Punkte dienen letztlich einseitig den Unternehmensinteressen. Eine Zertifizierung und Bewertung sind nur dann für die Freelancer erstrebenswert, wenn die Zertifizierung „kostenfrei, frei zugänglich und transparent ist und Zertifizierungskriterien und –prozesse von Freelancern mitbestimmt werden“, die Bewertungssysteme „mindestens nachvollziehbare Regulierungen und Einspruchsmöglichkeiten“ geben. Die geforderte Transparenz auf Freelancer Seite missachtet die informationelle Selbstbestimmung und ist „gar nicht hinnehmbar“.⁴²⁸

„Wenn es also nicht so gut läuft, dann winken für die Beschäftigten geringe Einkommen ohne Sozialversicherungsbeiträge und Daseinsvorsorge, die Gefahr Arbeit abzuliefern, ohne dafür bezahlt zu werden und der Ausschluss von kalkulierbaren Arbeitszeiten und anderen wichtigen Bestandteilen eines festen Arbeitsverhältnisses wie zum Beispiel Urlaub oder Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.“ Freelancer, die nicht oder kaum in die sozialen Sicherungssysteme einzahlen, aber bei schlechter Auftragslage Leistungen aus ihnen abfragen werden eine Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme darstellen. Es stellen sich auch steuerrechtliche Probleme. Zwar zahlen (nur) die hiesigen Freelancer Steuern, aber

⁴²⁵ Kawalec/Menz 2013b, S. 8.

⁴²⁶ Personnel Today 2010.

⁴²⁷ Stach 2014, S. 81.

⁴²⁸ Stach 2014, S. 82.

„wo die Steuern der Auftraggeber erhoben werden, kann dann noch davon abhängen, von wo aus der Auftrag erteilt wurde.“ Da Cloudworking „als ökonomisierte Form von Crowdsourcing auch stark darauf ausgelegt (ist), Arbeitskosten zu senken, soziale Absicherungen und weitere Zusatzleistungen auszublenden und gegebenenfalls auch noch die Besteuerung zu minimieren (...), droht (dies) in der Gesamtbilanz mehr negative als positive Effekte mit sich zu bringen.“ Durch den geringen Austausch unter den Crowdsourcees und der Abwesenheit „echter“ Teamarbeit und „Kooperation unter Kolleginnen und Kollegen“ wird „der Aufbau dauernder Beziehungen“ und damit eines Vertrauensverhältnisses „quasi unmöglich gemacht“. Hingegen gibt es bereits Tendenzen, Telemitarbeiter / innen wieder zurück vor Ort zu bringen. So hat bspw. Marissa Meyer, CEO von Yahoo erkannt, dass der Austausch im Kollegialverhältnis wohl doch ein wichtiger Innovations- und Produktivitätsfaktor ist.⁴²⁹

Persönliches und nicht nur virtuelles positives Feedback hat eine wichtige Funktion für die Arbeitszufriedenheit. Die fehlende Planbarkeit und enorme Unsicherheit eines Cloudworkers, die dem ergebnisorientierten Vergütungssystem (the winner takes it all) geschuldet ist, macht nicht nur private Planungen wie Urlaubspläne nahezu unmöglich. Die Vergütung wird im globalen Preiswettbewerb weiter sinken. Plattformen wie freelancer.com nützen bereits Instrumente zur Nutzung der Konkurrenzsituation, um „Honorare zu drücken“. „Ein Arbeitgeber, der einen Tagelöhner beschäftigen will, muss dies vor dem Hintergrund der jeweiligen nationalen Gesetzgebung tun, die meist wenigstens ein Minimum an Standards für Arbeitssicherheit und ähnlichen weiteren Absicherungsmechanismen beinhaltet. Im Vergleich mit der Erledigung von Tätigkeiten durch Tagelöhner stehen Cloudworker durch eine globale Markttransparenz schlechter dar“. Stach zeichnet ein Szenario schlechter Arbeitsbedingungen, wegfallender Absicherung, sinkender Einkommen und Kaufkraft, sinkender Steuereinnahmen und eingeschränkter staatlicher Handlungsfreiheit und verweist auf die Gewerkschaften, die auch Cloudworkern offen stünden.⁴³⁰

Dieser Appell geht einher mit einem Hinweis auf die ver.dis Initiative „ich-bin-mehr-wert“⁴³¹ und der Feststellung dass sich die Selbstorganisation von Freelancern und Cloudworkern noch am Anfang befinde. „Wenn Menschen einen klaren Blick für eine ungleiche Verteilung gewonnen haben, haben sie sich bisher früher oder später immer wieder organisiert, um sich für ihre Arbeitsbedingungen zu engagieren. Um dafür Transparenz zu schaffen, ist das Internet auch ein geeignetes Medium.“⁴³²

Viele Crowdworker beklagen sich über unfaire Vergütungsmodelle und dass abgegebene Arbeiten „in einigen Fällen“ vom Crowdsourcer nicht abgenommen werden. Auch der verborgene Mehraufwand, der bei manchen Aufgaben aus der Aufgabenbeschreibung nicht wahrgenommen wird, entspräche nicht der tatsächlichen Höhe der Entlohnung. Auch haben viele Crowdworker das Gefühl, „dass ihre Arbeit willkürlich abgelehnt wird.“⁴³³ Geringe Autonomie hingegen führt „zu einer geringeren Motivation und damit zu einer schlechteren Leistung sowie zu einer geringeren Verbundenheit mit dem Crowdsourcer bzw. dem Intermediär.“⁴³⁴ Neben der Motivation haben auch die Arbeitsbedingungen selbst entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Arbeitsleistung.⁴³⁵ Die gesetzlichen Vorschriften und AGB setzen den maßgeblichen „Rahmen der Arbeit“.⁴³⁶

⁴²⁹ Stach 2014, S. 83.

⁴³⁰ Stach 2014, S. 84.

⁴³¹ <http://www.ich-bin-mehr-wert.de>

⁴³² Stach 2014, S. 85.

⁴³³ Irani/Silberman 2013.

⁴³⁴ Kleemann et al. 2008b.

⁴³⁵ Kanning/Staufenbiel 2012, S. 161.

⁴³⁶ Leimeister/Zogaj 2013, S. 75.

Auch die Möglichkeit des Auftraggebers eingereichte Arbeiten nicht zu akzeptieren, ist zum einen problematisch, da es zu einem enormen „sunk cost“ Risiko für die Crowdsourcer kommt. Zum anderen hat es auch Auswirkungen auf das ranking insofern als dass es für andere Crowdsourcer einsehbar wird, wieviele Lösungen akzeptiert und wieviele abgelehnt wurden. Auch der fehlende Versichertenstatus und fehlender Arbeitnehmerschutz sind problematisch. Damit entsteht die Möglichkeit, Arbeitsgesetze und Mindestlöhne zu umgehen. Dies ist systemimmanent.⁴³⁷

Nach Felstiner⁴³⁸ hat der Gesetzgeber drei Möglichkeiten hinsichtlich des Umgangs mit Crowdworking vorzugehen:

1. „The Blind Eye“ ist eine Laissez faire Option, garnicht regulatorisch tätig zu werden und die Entwicklungen und den Markt sich selbst zu überlassen, also gar keine gestalterische oder politische Rolle einzunehmen.
2. „Die 1:1 Anwendung der traditionellen Arbeitsgesetze“: Die bestehenden Gesetze zur Regulierung klassischer Arbeitsformen könnten einfach ohne jegliche Anpassung auf die Crowdarbeit übertragen werden, wodurch zumindest ein gesetzlicher Rahmen geschaffen würde. Das ist aber ein Fehltritt. Denn die geltenden Gesetze greifen dafür zum einen zu kurz, auch die Interessenslage ist nicht 1:1 dieselbe und lässt auch die Unternehmenssicht gänzlich außer Betracht, was ein schwerwiegender Eingriff, auch in die Privatautonomie, darstellt.
3. „Kontextspezifische Anpassung an die neue Situation“: „Anpassung und Erweiterung der gesetzlichen Rahmenbedingungen dahingehend, dass Online-Arbeiter und damit auch Crowdsourcer durch die Gesetzgebung geschützt werden“.

Bis heute arbeiten Crowdworker in einer rechtlichen Grauzone und müssen aus dieser herausgeholt werden. Das geht nur, wenn der Arbeitnehmerbegriff überdacht und ggf. erweitert wird.⁴³⁹ Auch können die Ausführungen von Felstiner, Cherry, Silberman et al. sowie von Bedersen und Quinnen, die sich auf den US Markt konzentrieren, „nicht ohne weiteres auf den deutschen Kontext“ übertragen werden.⁴⁴⁰

„Crowdsourcing hat das Potential, die Arbeitswelt erheblich zu verändern. Weder das Arbeits- noch das Sozialversicherungsrecht sind auf die Besonderheiten des Crowdsourcing eingestellt, die Behörden und Gerichte werden daher bis auf weiteres ihre klassischen ‚Werkzeuge‘ aus der ‚alten‘ Arbeitswelt zur Anwendung bringen.“⁴⁴¹

Für ein Beschäftigungsverhältnis spricht die Weisungsgebundenheit des Nutzers bezüglich „Inhalt, Ausführung, Ort und Zeit der Leistung“, sowie „die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation“. „Eine solche Eingliederung kann bereits durch arbeitsteiliges Zusammenwirken entstehen sowie das Fehlen eines unternehmerischen Risikos beim Nutzer“ (Vgl. BSG, Urt. v. 30. 11. 1978 – 12 RK 33/76; Bezogen auf das Crowdsourcing könnte ggf. gar die Einbindung in die IT-Umgebung der Crowdsourcing-Plattform genügen, um eine ‚Eingliederung‘ in diesem Sinne anzunehmen.). Zusätzlich sind je nach konkreter Ausgestaltung Sonderformen von Dienstverhältnissen zu beachten, wie etwa die Heimarbeit (und in diesem Zusammenhang das Heimarbeitsgesetz) bzw. Telearbeit, aus denen sich ggf. weitere Pflichten des Plattformbetreibers ergeben können.“⁴⁴²

⁴³⁷ Leimeister/Zogaj 2013, S. 76.

⁴³⁸ Felstiner 2011a.

⁴³⁹ Vgl. Felstiner 2011a; Cherry 2009.

⁴⁴⁰ Leimeister/Zogaj 2013, S. 77.

⁴⁴¹ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM),

Crowdsourcing für Unternehmen – Leitfaden, Erschienen am 17.09.2014, S. 30:

https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Crowdsourcing/140917_Crowdsourcing.pdf=BITKOM 2014.

⁴⁴² BITKOM 2014, S. 31.

Um die Indizwirkung eines Arbeitsverhältnisses zu verhindern, sollten Projekte so ausgeschrieben werden, dass keine Weisungen erforderlich sind und der Nutzer sollte nicht in die Arbeitsorganisation des Unternehmens eingegliedert werden, insbesondere sollte er ein unternehmerisches Risiko tragen. Es erscheint deshalb als plausible Strategie, dass sich Unternehmen gerade deshalb externer Intermediäre bedienen, um eine solche Eingliederung von vornherein auszuschließen.

„Es sollten möglichst keine Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt und möglichst erfolgsabhängige Vergütungsmodelle (entsprechend einer Werkvergütung) nach Abnahme, oder ein fester Preis vereinbart werden.“⁴⁴³

Der Crowdworker ist nicht dem Weisungsrecht des Arbeitgebers unterworfen, es liegt ein Werk- oder ein Dienstvertrag vor.⁴⁴⁴ Es kann nicht von einem Arbeitsverhältnis, sondern von einem Austausch unter „Selbständigen“ gesprochen werden.⁴⁴⁵ Es ist fraglich, ob die Voraussetzungen einer Arbeitnehmerähnlichkeit gegeben sind. Eine wirtschaftliche Abhängigkeit ist jedenfalls dann zu bejahen, wenn „ein Crowdworker regelmäßig nur für eine Plattform oder für ein Unternehmen tätig ist“.⁴⁴⁶ Der Arbeitnehmerbegriff, für den es keine Legaldefinition gibt ist, gilt für alle arbeitsrechtlichen Normen einheitlich und wird nur in explizit geregelten Ausnahmen, wie z.B. für bestimmte Gruppen von Beschäftigten, etwa leitende Angestellte, „von einzelnen Regelungen ausgenommen.“⁴⁴⁷ Da durch die Ausschreibung die auszuführende Tätigkeit „abschließend im Angebot definiert“ ist, finden keine Weisungen statt, die ohnehin überflüssig ist. „Der Crowdworker ist frei, wann und wo er die übernommene Aufgabe erfüllen will; er ist insoweit nicht in die Organisation des Unternehmens integriert“. „Der Crowdworker arbeitet in der Regel mit eigenen Arbeitsmitteln. Dies alles spricht gegen eine Qualifizierung als Arbeitnehmer und für eine Behandlung als Selbständiger.“⁴⁴⁸ Lediglich bei Crowdfunding innerhalb des Arbeitgeberkonzerns auf Veranlassung oder mit Zustimmung des Arbeitgebers, also bei internem Crowdfunding, ist der Arbeitnehmerstatus unstrittig gegeben.⁴⁴⁹ Crowdworker können nur ausnahmsweise als arbeitnehmerähnliche Personen qualifiziert werden und auch dann bestehen erhebliche Schutzdefizite, da anders als beim Arbeitnehmer das Kündigungsschutzgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz sowie Vorschriften über den Sonderkündigungsschutz gar keine Anwendung finden.⁴⁵⁰ Beim Crowdfunding wird nach fertigen Lösungen gefragt und nur derjenige, der die beste Arbeit einreicht, erhält eine Vergütung; „alle anderen gehen leer aus.“⁴⁵¹ Das entspricht dem Preisausschreiben in § 661 BGB.⁴⁵² Bei der abhängigen Beschäftigung ist dies undenkbar, da der Grundsatz, auch nach § 612 BGB, gilt, dass jede mit Zustimmung des Arbeitgebers erbrachte Arbeit vergütet werden muss. Dies gilt auch für fehlerhafte Arbeitsverhältnisse. Eine effektiv erbrachte Arbeit muss grundsätzlich bezahlt werden.⁴⁵³ Dasselbe gilt bei selbständiger Arbeit im Rahmen eines Werkvertrages, wo § 632a BGB Abschlagzahlungen des Auftraggebers für Vorleistungen des Werkunternehmers. Unterlässt der Auftraggeber einer Mitwirkungshandlung, „kann der Unternehmer nach § 642 BGB eine angemessene Entschädigung verlangen und muss sich nur

⁴⁴³ BITKOM 2014, S. 31.

⁴⁴⁴ Däubler 2015a, Rn. 446i.

⁴⁴⁵ Däubler 2015a, Rn. 446j.

⁴⁴⁶ Däubler 2015a, Rn. 446k.

⁴⁴⁷ Däubler 2015a, Rn. 446o.

⁴⁴⁸ Däubler 2015a, Rn. 446y.

⁴⁴⁹ Däubler 2015a, Rn. 447.

⁴⁵⁰ Däubler 2015a, Rn. 447t.

⁴⁵¹ Däubler 2015a, Rn. 448l.

⁴⁵² Däubler 2015a, Rn. 448m.

⁴⁵³ Däubler 2015a, Rn. 448n.

das anrechnen lassen, was er an Aufwendungen erspart oder durch anderweitigen Einsatz seiner Arbeitskraft verdient hat. Er darf also in der Vergangenheit nicht umsonst gearbeitet haben. Nach § 649 hat der Besteller zwar ein jederzeit ausübbares Kündigungsrecht; macht er davon Gebrauch, so muss er aber das vereinbarte Entgelt bezahlen. Der Unternehmer muss sich genau wie im Fall des § 642 BGB lediglich ersparte Aufwendungen und anderweitigen Erwerb anrechnen lassen.⁴⁵⁴

Hiervon in AGB, was im Falle von Crowdfunding wohl stets der Fall sein wird, weil das Modell auf einen undefinierten Personenkreis zugeschnitten ist und damit vorformulierte Bedingungen für eine Vielzahl von Verträgen systemimmanent macht, abzuweichen und das Werkentgelt nur demjenigen zuzusprechen, der die „beste“ Leistung erbracht hat, „versieht die Vergütung mit einer Bedingung, die mit wesentlichen Grundgedanken der gesetzlichen Regelung über den Werkvertrag nicht zu vereinbaren und deshalb nach § 307 Abs. 2 Nr. 1 BGB unwirksam ist. Das Entgelt darf auch bei selbständiger Arbeit – zugespitzt formuliert – nicht Gegenstand einer Lotterie sein, aus der nur einer als Gewinner hervorgeht. Soweit man davon ausgehen muss, dass der einzelne Crowdfunder für seinen Lebensunterhalt auf die Entgelte angewiesen ist, liegt auch Sittenwidrigkeit nach § 138 Abs. 1 BGB vor, da die Situation schlechter als die des traditionellen Tagelöhners ist: Dieser konnte wenigstens darauf vertrauen, für die erbrachte Tagesleistung entlohnt zu werden.“⁴⁵⁵

Besonders auffällig ist das System digitaler Reputation und die damit einhergehende Gefahr für das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Crowdfunder in Gestalt ihrer informationellen Selbstbestimmungen, indem ihre Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar von ihrer virtuellen Bonität abhängt, wodurch dem System „digitaler Reputation“, seiner geforderten Transparenz als unfreiwillige unabdingbare Vermarktungsstrategie zum Bewähren und Bestehen als Crowdfunder im IBM Liquid-Programm und seinem Ranking im Generation Open Modell von IBM eine „herausragende Bedeutung zukommt“. Es handelt sich um „ein System, mit dem Menschen bewertet und gleichzeitig motiviert werden sollen, eine beängstigende Mischung aus Freiheit und totaler Kontrolle. Angelehnt ist das System an das Prinzip sozialer Netzwerke wie Facebook. Nur dass Menschen hier nicht ihren Musikgeschmack, ihre Hobbys und Freunde zur Schau stellen, sondern ihren beruflichen Werdegang, ihre Stärken, Schwächen und Qualifikationen. ... All dies soll in einer Art elektronischem Arbeitslebenslauf verankert werden.“⁴⁵⁶

Ob durch die Crowdsourcing Revolution „das Konzept des Betriebs als dominante Form der Organisation arbeitsteiliger Wertschöpfung und das Konzept abhängiger Beschäftigung im Arbeitnehmerstatus als dominante Form der Nutzung von Arbeitskraft und Finanzierungsgrundlage sozialer Sicherungssysteme“ dem Ende geweiht oder erschüttert ist, ist derzeit nicht eindeutig zu beantworten.

Auch die sich ergebenden Herausforderung für die Sozialpartner und der kollektiven Interessensvertretung sind immens, da Gewerkschaften stets entlang „der Pfeiler“ Betrieb und abhängige Beschäftigung organisiert waren und sind.

Die „on demand“ Online-Rekrutierung wird „als konkurrierendes Modell“ von den Randzonen zum Zentrum wirtschaftlichen Aktivität wandern. „Anzahl und Anteil der Erwerbstätigen, die ihren Lebensunterhalt auf diese strukturell prekäre Weise zu sichern gezwungen sind, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich zunehmen.“ Gute digitale Arbeit, wie sie von der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „im parteienübergreifenden Konsens“ definiert wurde, erfordere die Erweiterung des Schutzes der kollektiven Sozialsicherungssysteme auf „prekarisierungsgefährdete Freelancer“, etwa nach dem Vorbild der Künstlersozialkasse, „bei der auch die Auftraggeber

⁴⁵⁴ Däubler 2015a, Rn. 448o.

⁴⁵⁵ Däubler 2015a, Rn. 448p.

⁴⁵⁶ Schröder/Schwemmler 2014, S. 96; Spiegel 2012.

ihren Obolus entrichten müssen.“ Desweiteren seien „Mindesthonorare für Crowdworker“ analog zu Mindestlöhnen denkbar, sowie „rechtliche Rahmenvorgaben für Verträge, die die bislang komplett einseitige Risikoverteilung zwischen Auftragnehmern und Auftraggebern beim Crowdsourcing zu korrigieren hätten“^{457/458}

4.7 Stimmen aus dem IBM-Betriebsrat

Hinsichtlich des neuen Systems stellte sich die Frage, ob es geeignet ist, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“⁴⁵⁹ im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Ferner stellte sich die Frage, wie mit Belastungen und Stress der Beschäftigten im Zuge der Umstrukturierung umgegangen werden sollte.⁴⁶⁰

Der Betriebsrat entschloss sich ferner, die Datenschutzfragen, die sich aus der Einführung von GenO ergaben, in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Man war sich im Betriebsrat auch darüber einig, dass es sich bei den Blue Sheets um virtuelle Akkordzettel handle, deren Einführung letztlich ein Akkordzettelsystem ohne entgeltliche Gegenleistung bedeute.⁴⁶¹ Es stellte sich vor allem die Frage, ob durch GenO und die damit einhergehenden Umwälzungen eine Betriebsänderung i.S.d. § 111 BetrVG vorlag und inwieweit hierdurch und durch weitere Faktoren i.S.d. § 87 BetrVG das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates tangiert war⁴⁶². Vor allem nach § 80 Abs. 1 Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG heißt es: „Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

- (Nr. 10): Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung neuer Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung,
- (Nr. 11): Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.“

Hier ging es vor allem um das Verhältnis zwischen Entgelt und Leistung nach dem Fall des Nr. 11. Somit hatte der Betriebsrat hier ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Definition der Leistung im Sinne des Nr. 11 als normale übliche Leistung, da im Arbeitsvertrag nur das (gewissenhafte, professionelle, vertragsgemäße) Tätigwerden und nicht der Erfolg zählt. Also leistet er Arbeitskraftunternehmer etwa 110% statt 100% und woran lässt sich das bemessen? Anhand der Blue Cards? Wonach bemessen es die Blue Cards und ist das überhaupt geeignet, ist die Faktorierung geeignet und woran lässt es sich objektiv festmachen?

„Während es sich in der PBC um eine Beurteilung des Leistungsverhaltens handelt, liegt in den BC / BS eine Bewertung der Leistung anhand von Kennzahlen vor, die zudem sogar teilweise gegenläufig wirken (z. B. Zeit – Qualität). Wie also diese beiden Systeme in einem mitbestimmungspflichtigen Leistungsentgelt zusammenbringen?“ „Unter Bezugnahme auf ihr Mitbestimmungsrecht im Leistungsentgelt nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG entwickelte die Interessenvertretung zusammen mit der IG Metall ein Modell, in dem bereits die Teilnahme am Blue Card / Blue Sheet-System an eine positive Leistungsbeurteilung gekoppelt ist. Wer also teilnimmt (was eine zusätzliche Arbeitsbelastung darstellt) kann nur gewinnen, nicht verlieren.“ „Ob es nun am Charakter oder Inhalt des Modells lag, das Resultat war eindeutig: Die Geschäftsleitung ruderte zurück und sprach sich nun vehement gegen eine Koppelung an die PBC und damit gegen einen Entgeltbezug der Bewertungen mittels Blue Cards / Blue Sheets aus. Ein Entgeltbezug dieser Bewertungen wurde damit nicht in die

⁴⁵⁷ vgl. Forderungen von ver.di, „Selbstständigenpolitische Programm der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft“: http://www.mediafon.net/upload/sp_verdi.pdf.

⁴⁵⁸ Schröder/Schwemmler 2014, S. 97.

⁴⁵⁹ Jänicke 2013, S. 29.

⁴⁶⁰ Jänicke 2013, S. 29.

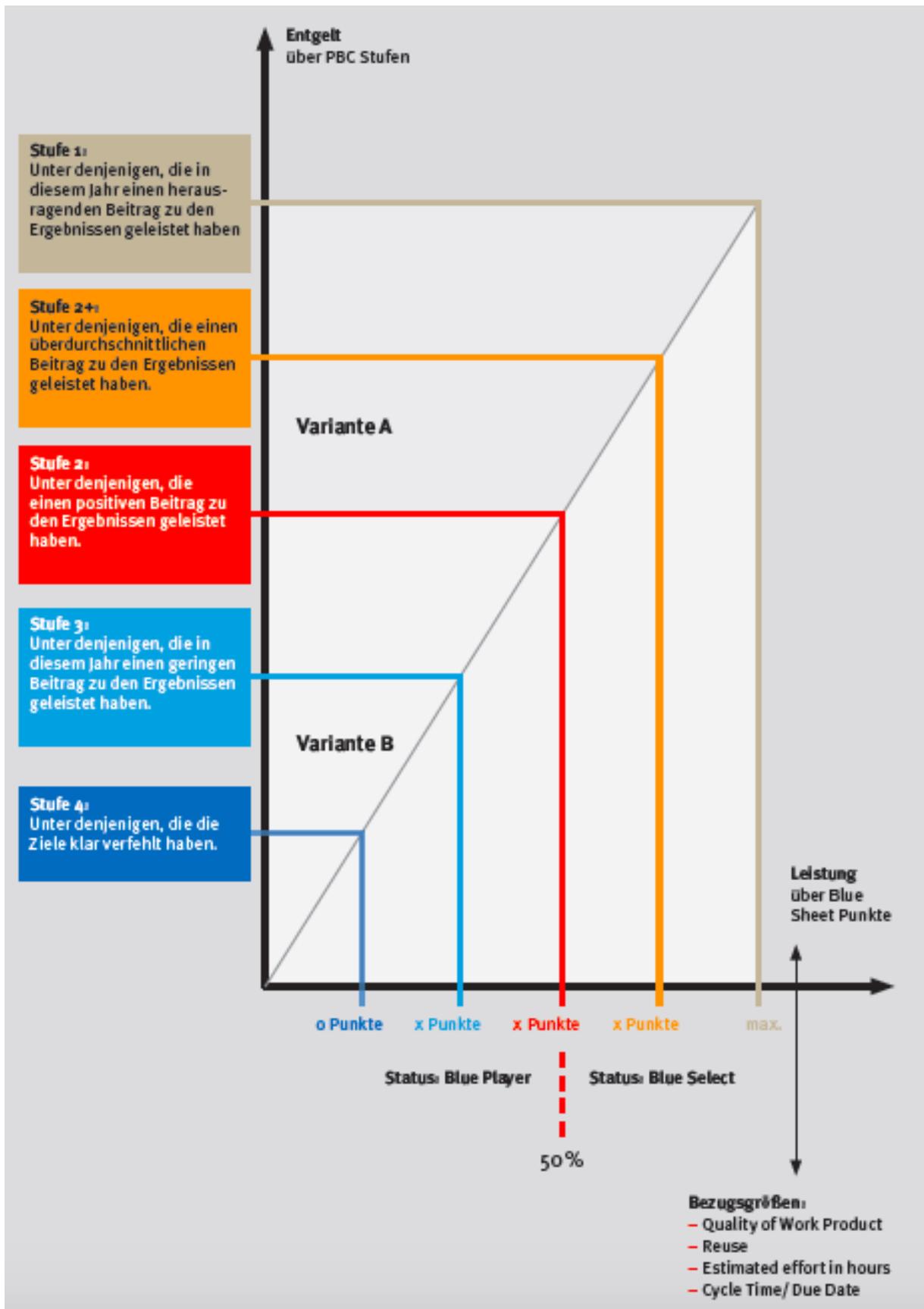
⁴⁶¹ Lepke/Rehm 2013b, S. 35.

⁴⁶² Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 35.

Betriebsvereinbarung aufgenommen. Es wurde vereinbart, die Einführung der Blue Cards / Blue Sheets in einer Pilotphase zu testen und danach ein Monitoring vor allem mit Bezug auf die Folgen für die Beschäftigten durchzuführen.⁴⁶³

⁴⁶³ Jänicke 2013, S. 31.

Abb. 20: Leistung/Entgelt⁴⁶⁴



⁴⁶⁴ Jänicke 2013, S. 32.

Der Gesamtbetriebsrat hat nachdem die Dimension des Ausbaus von GenO bekannt wurde, einen Ausschuss hierzu gegründet, wobei darauf bestanden wurde, das Konzept und die Tools vollständig offenzulegen. Das wurde abgelehnt. Letztlich wurde GenO in Deutschland nicht im beabsichtigten Umfang implementiert, aus rechtlichen Gründen. Der nachfolgende Ablauf lässt sich so erschließen, dass

„im November 2011 eine bis Juli 2013 befristete Pilot-Betriebsvereinbarung zu Blue Sheets / Blue Cards abgeschlossen. Sie dürfen nach dieser Vereinbarung nicht zur Leistungsbeurteilung im PBC herangezogen werden – entgegen dem ursprünglichen Bestreben des Arbeitgebers, genau dies im Rahmen des PBC-Verfahrens tun zu können. (...) In anderthalbjährigen Verhandlungen konnte eine Betriebsvereinbarung zu Blue Sheets / Blue Cards abgeschlossen werden. Darüber hinaus gibt es die Übereinkunft, dass deutsche Mitarbeiter zwar Ausschreibungen für Liquid erstellen, sich aber nicht auf Liquid-Ausschreibungen bewerben dürfen. (...) Der erste Erfahrungsaustausch war im Juli 2012. Alle Daten wurden in in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Arbeitgeber ausgewertet. Das Ergebnis lässt sich so zusammenfassen: Nur eine Minderheit der Mitarbeiter im Pilotbereich hat Blue Sheets ausgefüllt (...) Im Wesentlichen dienen die Daten bislang nur der Dokumentation der Arbeitsergebnisse im Nachhinein und nicht wie konzeptionell vorgesehen als Akkordzettel. Ein weiterer Teil des Erfahrungsaustausches ist eine Einschätzung der Zusatzbelastungen durch Liquid-Ausschreibungen. Hierbei ist festzustellen, dass dies weit mehr KollegInnen als bei Blue Sheets / Blue Cards betrifft und gravierendere Auswirkungen zeitigt. Bei manchen der unter GenO eingesetzten Tools und Prozesse, die mit den Betriebsräten nach dem Regelungszweck der Leistungs- und Verhaltenskontrolle vereinbart wurden, hat sich erst im Nachhinein herausgestellt, welche Türen und Tore der Arbeitgeber geöffnet hat. Ihre schrittweise Einführung ließ die wahren Absichten, die Tools systematisch zur Personaleinsatzsteuerung, zu virtualisierter weltweiter Fließbandfertigung und zu Arbeitsplatzverlagerungen einzusetzen, oftmals erst im Nachhinein erkennen. Die Sachverhalte von Betriebsänderungen, Gruppenarbeit und Leistungslohn hat der Arbeitgeber nicht regulieren wollen. Er hat sie einfach umgangen. Als allerdings der Gesamtbetriebsrat im Rahmen der Verhandlungen zu Blue Sheets / Blue Cards das Regelungsinstrument Leistungslohn ins Spiel gebracht hatte, wollte der Arbeitgeber nichts mehr davon wissen, die erzielten Punkte nach Blue Sheets / Blue Cards als Grundlage zur Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters heranzuziehen.“⁴⁶⁵

Obwohl IBM Connections bzw. Blue Connect als Kommunikationstool unter Datenschutzaspekten und Aspekten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle schon seit längerem in die Betriebsvereinbarungen aufgenommen wurde, hat in der Belegschaft bisher kaum eine Auseinandersetzung, etwa hinsichtlich der sich hieraus ergebenden Auswirkungen und Überwachungsmöglichkeiten auf die Arbeitsbedingungen und –methoden, stattgefunden, obwohl die gesamte virtuelle Teamarbeit und eigenen virtuellen Aktivitäten vollständig transparent und für jeden einsehbar würden.⁴⁶⁶

Im Projektmanagementbereich wurden die prozessualen Schritte anders als in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat angekündigt durchgeführt. Dies betrifft die Punkte Aufwandsschätzung ebenso wie die Erstellung des PM-Handbuchs. Auch wird seitens des Betriebsrats bezweifelt, dass die Prinzipien agiler Softwareentwicklung⁴⁶⁷ nach dem Agile-Manifest überhaupt unter GenO eingehalten sind, u.a. die Prinzipien:

1. Anforderungsänderungen sind auch in fortgeschrittenen Entwicklungsstadien möglich.
2. Fachexperten und Entwickler arbeiten möglichst direkt und täglich zusammen.
3. Die effizienteste und effektivste Art, Informationen zu verbreiten, ist die direkte Kommunikation face-to-face, von Angesicht zu Angesicht.⁴⁶⁸

Der Betriebsrat sieht das IBM Reuse Assaet Management trotz seiner Doppelfunktion als Werkzeug und Datenbank, was hinsichtlich der Berechnung der digitalen Reputation relevant wird, aber auch zur Erregung von Zielvorgaben, als grundsätzlich unproblematisch betrachtet. Es hat insofern nur Beobachtungsstatus. die Änderungen in der Arbeitsweise

⁴⁶⁵ Lepke/Rehm 2013b, S. 36.

⁴⁶⁶ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 37.

⁴⁶⁷ Vgl. <http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

⁴⁶⁸ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 37.

durch Blue Sheets und Blue Cards und den zusätzlichen Mehraufwand werden ebenfalls als nicht allzu problematisch angesehen.⁴⁶⁹

Dies wird aber insoweit relativiert, als dass die „Blue Points“, das internationale Ranking in Deutschland ohnehin nicht erlaubt sei und die deutschen Mitarbeiter damit nicht ungefragt in die Rangliste aufgenommen werden. Freiwillig in das Ranking aufgenommen werden, wollte nach bisheriger Kenntnis des Betriebsrats niemand.

Zusammenfassend ergaben sich aus dem GenO Konzept laut Lepke und Rehm⁴⁷⁰ folgende Fragestellungen für den Betriebsrat:

- Einschätzung der Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze und auf die konzertweise Projektbudgetierung bei 3 Szenarien: Einführung, Teil- und Nichteinführung,
- Auswirkungen auf den Leistungsdruck und Konsequenzen hinsichtlich der „Einhaltung der gesetzlichen, tariflichen und vertraglichen Arbeitszeiten“,
- Veränderungen der Arbeitsweisen, Rollen und (Weiter)Qualifikationsanforderungen,
- Begrenzungsmöglichkeiten des „im Liquid Modell vorgesehenen Versteigerungsmodus“, um der Verschwendung und Nichtbezahlung von Arbeitskraft und Arbeitsleistung vorzubeugen,
- Begrenzung der Datenverwertung und –Nutzung, Sorgen um Begründung neuer Abmahnungs- oder Kündigungsgründe,
- Schutz vor Versteigerungen und Ungerechtigkeiten in dieser Domäne,
- Welche Auswirkung hat Nichtpartizipation oder Verzögerung,
- Was geht weg (was wird also ausgelagert bzw. abgebaut) und was bleibt (Rollen, Skills, Aufgaben, Funktionen)?
- Welche Auswirkung haben die Blue Cards als Akkordzettel auf die Leistungsbewertung durch Vorgesetzte?
- Auswirkungen der veränderten Personaleinsatzbedingungen auf Arbeitsbewertung und Eingruppierung,
- Wahrung der Chancengleichheit bei unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen.

Es lassen sich auch erste Hinweise auf mikropolitischen Widerstand erkennen. Lepke und Rehm berichten, von zwei beobachteten Strategie der Mikropolitik:

„Offensichtlich werden bei internen Ausschreibungen auch viel mehr Bewerbungen abgegeben als am Ende realisiert werden. Bei zu vielen eigenen Zusagen können die Bewerber die für sie günstigsten Aufgaben aussuchen und den Rest liegen lassen. So können die eigenen Liquid Points zu Lasten der Projektseite maximiert werden. Eine weitere Spielart ist, dass ein Agent alle Teammitglieder auf eine Ausschreibung anmeldet, dass aber nur einer das Ergebnis liefert. Oder aber alle Teammitglieder liefern das gleiche Ergebnis ab. In der Praxis ergeben sich hier also erhebliche Probleme, „Anfangsschwierigkeiten“ eben.⁴⁷¹

4.8 Stimmen aus den Gewerkschaften

Am 01.12.08 haben ver.di und IBM eine gemeinsame Erklärung um Demographischen Wandel unterschrieben und eine gemeinsame Arbeitsgruppe eingerichtet. Als Ergebnis liegt nunmehr der Entwurf einer Vereinbarung zum Gesundheitsmanagement zur Bewältigung des Demographischen Wandels vor (Stand: Tarifrunde 2012). Dieser beinhaltet Angebote zum Stress-Management, zur Krebsvorsorge, für Herz-Kreislauf-Check-Ups. Das Gesundheitsmanagement soll in drei Stufen (Wissen->Anwenden->Assistieren) umgesetzt werden. Den ver.di Mitgliedern geht es hierbei um die Sicherstellung der freien

⁴⁶⁹ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 38.

⁴⁷⁰ Vgl. Lepke/Rehm 2013b, S. 34.

⁴⁷¹ Lepke/Rehm 2013b, S. 39.

Zugänglichkeit des Angebots, der Einrichtung einer Instanz zur Gesundheitsbewertung und Ausstattung mit Kompetenzen zur Verhinderung von Gesundheitsrisiken, und um die Sicherung der Rechte der Betriebsratsgremien und der Schwerbehindertenvertretungen. Auch mit dem Thema Industrie 4.0 haben sich die Sozialpartner auseinandergesetzt, da die zunehmende Informatisierung der Arbeitswelt starke Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Arbeitssituation als solche haben kann, auch auf die Formen der Arbeitsorganisation. So liegt ein Arbeitspapier bereits vom Juli 2009 vor, die die Gewerkschaften zum Internet der Dinge, der Informatisierung der Arbeitswelt und des Alltags präsentiert haben.⁴⁷² Es wurden hierbei die negativen und positiven Wirkungen diskutiert und gegeneinander abgewogen. So würden die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten durch die Dezentralisierung der Steuerungsprozesse beschnitten, gleichwohl würden die Gesamtprozesse besser an die individuellen Anforderungen angepasst. Auch die konkrete Organisationsstruktur und Personal- und Organisationsentwicklungsstruktur des Betriebs beeinflusst die konkrete Auswirkung auf die Beschäftigten. Deshalb treten Technik- und Organisationsentwicklungsprojekte in den Vordergrund.⁴⁷³

Laut Christiane Benner, Vizechefin der IG-Metall stehen wir erst am Anfang der digitalen Revolution. Die Digitalisierung der Arbeit führe zu riesen Umbrüchen. Die Wissensarbeitstellung werde durch die fortschreitende Globalisierung und Informatisierung von Arbeit weiter zunehmen und das Potenzial des Crowdsourcing ist längst nicht erschöpft.⁴⁷⁴

Durch die industriellen und digitalen Werschöpfungssysteme sind die regulierte mitbestimmte Arbeitswelt und der „wilde Westen des Crowdsourcings“ über das Internet miteinander verbunden und wirken aufeinander.⁴⁷⁵

Inzwischen sei keine Abteilung in einem Unternehmen vor Crowdsourcing sicher. Dabei habe das Crowdworking Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten.⁴⁷⁶

Benner unterscheidet zwischen internem und externem Crowdsourcing, wobei es inzwischen in fast allen Unternehmen Modelle gebe, die Charakteristika von Crowdsourcing aufwiesen, sich aber nach Reifegrad aufgrund der jeweiligen Unternehmensstrategie, -kultur und Führungsqualität stark unterschieden. Beim internen Crowdsourcing ginge es mehr darum in internen sozialen Netzen über Abteilungen hinweg global an Problemlösungen zu arbeiten, so auch laut Benner im Falle der Blue Community bei IBM.⁴⁷⁷

Das interne Crowdsourcing ändert nichts am Arbeitnehmerstatus der Akteure, sodass die Arbeitnehmerschutzrechte weiterhin gelten würden. Hingegen hat das externe Crowdsourcing „Erwerbscharakter und reorganisiert Erwerbsarbeit“.⁴⁷⁸

Da externe Crowdworker Selbständige und keine Arbeitnehmer sind, gelten Arbeitnehmerschutzrechte wie Kündigungsschutz, Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Mindestlohn, Mutterschutz, Sozialversicherung, Tarifverträge oder Mitbestimmungsrechte durch einen Betriebsrat nicht. Hierbei muss verhindert werden, dass durch niedrigere Vergütungen und die Umgehung der Schutzvorschriften, die Stammebelegschaft unter Druck gesetzt wird. Es komme laut Benner zu „einer Art Taylorisierung von Arbeit und einem hohen Kontroll- und Dokumentationsaufwand“. Das

⁴⁷² Botthof, A., Bovenschulte M. (Hrsg.): Das „Internet der Dinge“ – Die Informatisierung der Arbeitswelt und des Alltags; Arbeitspapier 176, im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Juli 2009.

⁴⁷³ Botthof 2015, S. 5.

⁴⁷⁴ Benner 2014, S. 290.

⁴⁷⁵ Benner 2014, S. 292.

⁴⁷⁶ Benner 2014, S. 293.

⁴⁷⁷ Benner 2014, S. 293.

⁴⁷⁸ Benner 2014, S. 294.

führe auch zu einem enormen Aufwand auf Seiten derjenigen projektverantwortlichen Beschäftigten der Kernbelegschaft. Durch den deregulierten Raum entstünde auch eine enorme Machtasymmetrie zwischen den Crowdsources und den –sourcern.⁴⁷⁹ Zum erforderlichen Rechtsschutz sagt Benner: „Aus Sicht von Gewerkschaften muss es darum gehen, bestehende Schutzrechte des Wirtschaftslebens wie zum Beispiel Urheberrechte, AGB-Kontrolle, Ausschluss sittenwidriger Bezahlung auch in der Crowd wirksam zu machen. Zudem müssen auch für Beschäftigte geltende Schutzrechte wie zum Beispiel Mindestentgelt, die Regeln des Heimarbeitsgesetzes oder Sozialversicherungssysteme angewendet beziehungsweise auf Crowdsources erweitert werden. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen gewährleisten beziehungsweise so verändert werden, dass digitale Arbeit besser geschützt wird. Digitale Arbeit darf kein rechtsfreier Raum sein, in dem allein der Auftraggeber die Regeln vorgibt. Digitale Arbeit muss rechtlich gestaltet werden, um Mindestbedingungen abzusichern.“⁴⁸⁰

Gerade in Deutschland, wo durch den Arbeitnehmerschutz, durch die Tariflandschaft und die Mitbestimmungsrechte der Sozialpartner ein höherer sozialer Standard gilt als in den USA können diese Standards aus der Arbeitnehmerwelt auf die digitale Welt übertragen werden. Als nichtregulatorische Strategien und Ansätze werden Reputationssysteme wie „Turkopticon“ bei Amazon Mechanical Turk, einer marktstarken Crowdsourcing Plattform, genannt, dass also die Crowdsources die Auftraggeber anhand von Kriterien wie Entgelt, Zuverlässigkeit und realistische Aufgabenstellung bewerten. Die IG Metall will z.B. die Einhaltung fairer Standards mit einem „Fair Crowd Work“ Label zertifizieren. Eine ähnliche Praxis finde sich bei Leiharbeitsfirmen, wo Betriebsräte ebenfalls nach der Einhaltung fairer Standards gehen und wo auch die Beteiligung an Weiterqualifizierungsmaßnahmen als Entscheidungsgrößen wirken. Derlei Mechanismen ließen sich auch auf die Vergabe von virtueller Arbeit übertragen.⁴⁸¹

Die digitale Arbeitswelt müsse, so Benner, auch sozialrechtlich durch den Gesetzgeber ausgestaltet werden, etwa durch Anwendung eines Mindestentgelts auf Crowdworker. Knapp 30 Prozent der Solo-Selbständigen in Deutschland verdiene unter 8,50 EUR. (DIW-Wochenbericht Nr. 7 2013, S. 17) Dabei seien Crowdworker deshalb wie Arbeitnehmer zu behandeln, da sie keine typischen Selbständigen sind, sondern arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnissen nachgehen.⁴⁸²

Schröder und Schwemmler weisen auf das Erfordernis der Selbstorganisation der Crowd als kollektiver Akteur in Partnerschaft mit den Gewerkschaften hin. „Für Gewerkschaften sind selbständig Erwerbstätige ein Zukunfts- und langfristig auch ein Existenzthema. Wenn immer mehr Selbstständige das Internet als Arbeitsort begreifen, muss Gewerkschaft an diesem Arbeitsplatz präsent sein, das Web als Werkzeug für Zusammenschluss und Austausch nutzen, um die Vereinzelung eines neuen Proletariats und das Schwenden individueller wie kollektiver Durchsetzungsmacht zu verhindern.“^{483,484}

In einer jüngeren Pressemitteilung hat ver.di gegen die nun drohende Schließung der IBM D EAS GmbH protestiert.⁴⁸⁵ Diese Entwicklung und auch die drohende juristische

⁴⁷⁹ Benner 2014, S. 295.

⁴⁸⁰ Benner 2014, S. 296.

⁴⁸¹ Benner 2014, S. 298.

⁴⁸² Benner 2014, S. 299.

⁴⁸³ Mirschel 2012; ver.di, FB TK/IT: Grenzenlos arbeiten? Globalisierung und gewerkschaftliche Handlungsfelder, 2013.

⁴⁸⁴ Schröder/Schwemmler 2014, S. 99.

⁴⁸⁵ Ver.di 2015: ver.di protestiert gegen geplante Schließung der IBM D EAS GmbH. Pressemitteilung vom 03.09.2015: <http://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++c5f8a86a-5231-11e5-8918-5254008a33df>

Auseinandersetzung wird wohl noch andauern. Das ist ein notwendiger Schritt, um Fehlentwicklungen und massivem Stellenabbau vorzubeugen. Die Folgen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschätzen.

4.9 Die Rolle der Politik

Die Politik spielt die größte Rolle hinsichtlich der Gestaltung des digitalen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Politik:

1. die Herausforderungen und sozialen wie rechtlichen Probleme, die sich für Cloudworker ergeben, zutreffend erkannt hat.
2. ihrer gestalterischen Rolle bewusst ist und sich selbstbewusst den Problemen stellt und klare Policies auch im Hinblick auf Cloudworking erkennen lässt, die sie konsequent verfolgt.
3. die Politik aktiv auf europäischer Ebene, auf bundesdeutscher Ebene, wie auch gesellschaftlich auf Augenhöhe mit den Interessenvertreter zusammenarbeitet und hierbei Bündnisse eingeht, um „gute digitale Arbeit“ zu ermöglichen und zu gewährleisten.
4. die Bereitschaft erkennen lässt, mit Gesetzesmaßnahmen zu intervenieren, um die Prekarisierung der Wissensarbeit zu verhindern und nach Maßgabe der sozialen Marktwirtschaft Sozialstandards und vollen rechtlichen Schutz auch für diejenigen neuen Formen der Arbeit entwickeln will, die derzeit nicht unter den Schutz der geltenden Gesetze fallen.

Im Folgenden wird der derzeitige Stand der politischen Positionierung der Bundesregierung aufgezeigt.

4.9.1 Bericht der Enquete-Kommission ‚Internet und Digitale Gesellschaft‘

Die Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages hat „Leitlinien für eine gute digitale Arbeit entwickelt. Demnach ist gute Arbeit „eine Zielformel, die in ihrer doppelten Bedeutung sowohl aus der Sicht von Unternehmen wie auch aus der Perspektive von Arbeit- und Auftragnehmern Leitbildcharakter hat: Erstere sind auf gute, effizient hergestellte Arbeitsergebnisse angewiesen, um ihre Produkte und Dienstleistungen wirtschaftlich erfolgreich vermarkten zu können. Dazu bedarf es motivierter und adäquat qualifizierter Beschäftigter, die ihrerseits ein ausgeprägtes Eigeninteresse an guter Arbeit im Sinne einer als positiv empfundenen Arbeitsqualität haben.“⁴⁸⁶

Für Erwerbstätige stehen folgende Aspekte für „gute Arbeit“⁴⁸⁷:

- ein festes, sicheres Einkommen,
- eine unbefristete Beschäftigung,
- das Einbringen und Entwickeln fachlicher und kreativer Fähigkeiten in der Arbeit,
- Anerkennung,
- die Entwicklung sozialer Beziehungen,
- der Zugriff auf ausreichend Ressourcen wie Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten,
- ein gutes soziales Klima zu den Vorgesetzten und Kolleg / innen,
- kein als Belastung empfundenen Anforderungsniveau

⁴⁸⁶ Vgl. Enquete-Kommission 2013, S. 76.

⁴⁸⁷ Vgl. Enquete-Kommission 2013, S. 76.

Darüber hinaus hat die Enquete Kommission weitere Kriterien entwickelt. Demnach zeichne sich gute Arbeit durch:

- „eine Nutzung der Gestaltungsspielräume, die sich aufgrund der räumlichen und zeitlichen Disponibilität von vernetzter Arbeit eröffnen, zugunsten einer erweiterten Autonomie von Erwerbstätigen bei der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit und einer verbesserten Work-Life-Balance,
- eine Minimierung von Belastungen und Beanspruchungen, wie sie aus der vielfach entgrenzenden Wirkung digitaler Vernetzung entstehen – etwa einer permanenten Erreichbarkeit –, mit dem Ziel der langfristigen Erhaltung des Arbeitsvermögens und der physischen und psychischen Gesundheit der Erwerbstätigen,
- das Verfügen über die für vernetztes Arbeiten erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen sowie die Chance, diese stets auf der jeweils aktuellen Höhe der Entwicklung halten zu können,
- den Schutz der Daten und die Gewährleistung der Persönlichkeitsrechte der Erwerbstätigen,
- individuelle und kollektive Zugangs-, Kommunikations- und Teilhaberechte im Netz – zumal dort, wo sich Arbeit aus der Sphäre des klassischen Betriebes in den virtuellen Raum des Internets verlagert hat,
- wirksame Mechanismen der sozialen Absicherung (insbesondere Kranken- und Rentenversicherung) auch für Selbstständige und Freiberufler.“⁴⁸⁸

Die Enquete-Kommission empfiehlt diese Leitlinien als Handlungsauftrag und ruft die Tarifvertrags- und Betriebsparteien ausdrücklich auf, diese als „Orientierungsmarken für Gestaltungs- und Regulierungsinitiativen“ zu nutzen.⁴⁸⁹

4.9.2 Digitale Agenda 2014-2017

Die Digitale Agenda 2014-2017 von August 2014 lässt einen politischen Handlungswillen erkennen und bietet einen Anknüpfungspunkt für zukünftige regulatorische Gestaltungen im Hinblick auf das Crowdsourcing im Kontext gesellschaftlicher Arbeit.

Zusammenfassend lassen sich aus der Digitalen Agenda 2014-2017 der Bundesregierung folgende Aussagen hervorheben:

Es sollen die Chancen der Digitalisierung genutzt werden, um Deutschlands Rolle als innovative und leistungsstarke Volkswirtschaft in der EU und der Welt auszubauen. Der Internet als offener, sicherer und freier Raum soll fortentwickelt werden. Die Digitalpolitik wird an folgende strategische Kernziele orientiert.⁴⁹⁰

- Wachstum und Beschäftigung – Digitale Wertschöpfung und Vernetzung schaffen Wachstum und geben Impulse für gutes Arbeiten in der digitalen Welt
- Zugang und Teilhabe
- Vertrauen und Sicherheit

„Der digitale Wandel ist zu einer der zentralen Gestaltungsaufgaben für Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik geworden.“⁴⁹¹

Es geht um den Erhalt und den weiteren Ausbau der sog. Technologischen Souveränität.

„Die Digitalisierung bietet große Potentiale und ermöglicht Synergien. Es ist daher Aufgabe der Politik, den Strukturwandel aktiv zu begleiten und die Rahmenbedingungen für das

⁴⁸⁸ Enquete-Kommission 2013, S. 76..

⁴⁸⁹ Vgl. Enquete-Kommission 2013, S. 76.

⁴⁹⁰ Digitale Agenda, S. 2.

⁴⁹¹ Digitale Agenda, S. 4.

Leben, Lernen, Arbeiten und Wirtschaften in der digitalen Welt zu setzen und allen die Teilhabe am digitalen Wandel zu ermöglichen.“⁴⁹²

„Mit der digitalen Agenda wird die Bundesregierung den digitalen Wandel mitgestalten. Wo es erforderlich ist, werden wir neue Regeln setzen, denn mit der Digitalisierung und der damit verbundenen Internationalisierung verändern sich die Rahmenbedingungen für jede und jeden in unserer Gesellschaft.“⁴⁹³

„Mit dem Übergang zu einer Industrie 4.0 können Unternehmen ihre Produktivität laut Schätzungen um 30 Prozent steigern. Der mit der Digitalen Agenda einzuleitende Prozess soll dazu beitragen, diese Chancen für Deutschland in den Bereichen Industrie 4.0, 3D, Smart Services, Big Data und Cloud Computing weiter zu erschließen.“⁴⁹⁴

Durch die fortschreitende Digitalisierung werden neue Tätigkeitsfelder geschaffen, was Chancen für Beschäftigung bietet und flexiblere und familienfreundlichere Arbeitsformen ermöglicht. Positive Auswirkungen sind die Sicherung von Fachkräften und auch mehr Steuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträge. Herausforderungen sind die Ausgestaltung dieser neuen Arbeitsformen und –modelle und die Frage nach der betrieblichen Mitbestimmung in einem digitalisierten Rahmen.

Die Bundesregierung möchte diese Frage gemeinsam mit den Sozialpartnern und der Wissenschaft aufarbeiten und möchte somit die Chancen und Herausforderungen beidesamt fundiert und umfassend beurteilen und ggf. angehen. Die Bundesregierung will „gute digitale Arbeit, die sicher und gesund ist und sich positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirkt.“⁴⁹⁵

Die Sozialsysteme sollen zukunftsfest sein, dazu muss evaluiert werden, was der digitale Wandel für Auswirkungen für die sozialen Sicherungssysteme bringt. Auch muss die Aus- und Weiterbildung modernisiert werden und die berufliche Qualifizierung der Aufbau digitaler Kompetenzen muss Schlüsselqualifikation für alle Arbeitnehmer sein mit entsprechenden Medienkompetenz Eingliederungsmaßnahmen als Querschnittsaufgabe.

Fachkräfteengpässe sollen vermieden werden, indem die betroffenen Berufsbilder, wo erforderlich, an die neuen Anforderungen einer vernetzten Arbeitswelt angepasst werden.⁴⁹⁶

4.9.3 Schreiben der Bundesminister an die Europäische Kommission

Am 13. November 2014 hat das Ministerkabinett der Bundesregierung der Europäischen Kommission und dazu dem Kommissar für den Digitalen Binnenmarkt, dem Kommissar für Digitale Wirtschaft, der Kommissarin für Justiz, Verbraucher und Gleichstellung und der Kommissarin für Wettbewerb ein Schreiben geschickt mit Vorschlägen. Hierbei sollten Schritte im Bereich Innovation und Wachstum, sowie Wettbewerbs-, Verbraucher, Datenschutz und die Schaffung von Rahmenbedingungen für ein hohes Maß an Sicherheit im digitalen Bereich als dringende politische Aufgaben bekräftigt werden, die auf europäischer Ebene angegangen werden müssen. Im Rahmen der Gestaltungsmacht der EU Kommission soll im Zuge einer digitalen Ordnungspolitik die Digitalisierung vorangetrieben werden in der Weise, dass sie Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch Bürgerinnen und Bürgern, Staat und Verwaltung und Unternehmen gleichermaßen zugutekommt. Hierbei haben die Minister einen digitalen Ordnungsrahmen vorgeschlagen. Somit ist dieser Vorstoß im Lichte der Digitalen Agenda des Bundeskabinetts vom 20.08.14 zu sehen. Das vom Kommissionspräsidenten Juncker angekündigte Investitionsprogramm i.H.v. 300 Mrd. EUR wurde ausdrücklich begrüßt und der Vorschlag gemacht, den Schwerpunkt auf den Ausbau der digitalen

⁴⁹² Digitale Agenda, S. 4.

⁴⁹³ Digitale Agenda, S. 4.

⁴⁹⁴ Digitale Agenda, S. 5.

⁴⁹⁵ Digitale Agenda, S. 15.

⁴⁹⁶ Vgl. Digitale Agenda, S. 16.

Infrastruktur und den Breitbandausbau zu legen. Hierfür erforderlich sei eine Modifizierung des Beihilfenrechts, sodass NGA Technologien, wie auch das Vectoring, durch eine NGA-Rahmenregelung förderfähig sein müssten. Gleichzeitig solle eine regulatorischer Rahmen geschaffen werden, welcher Planungs- und Rechtssicherheit für Investitionen im digitalen Bereich, gemeinsam mit einem guten Verbraucherschutz gewährleistet. Hierbei befürwortet die Bundesregierung die Netzneutralität. Befürwortet hat sie zudem die 500 Mio. Euro-Fazilität des Europäischen Investitionsfonds für Wachstumsfinanzierungen i.H.v. 30-40 Mio. Euro pro Unternehmen. Die Industrie 4.0 und die systematische Digitalisierung und Vernetzung klassischer Industriekompetenzen soll europaweit vorangetrieben und hierbei europaweite Standards gesetzt werden. Die Bundesregierung spricht sich explizit für den weiteren Ausbau von Big Data-Anwendungen aus, gleichzeitig soll man immer weniger auf die Erhebung individualisierter personenbezogener Daten angewiesen sein. Parallel zum IT-Gipfel werden hier vor allem die Themen Cloud Computing, Industrie 4.0, Smart Services, Smart home, vertrauenswürdige ITK, Datenschutz, sowie IT- und Datensicherheit bekräftigt und stärkere Synergien, z.B. im Bereich Horizon 2020 angestrebt. Die Europäische Kommission wird angehalten gleichzeitig hinsichtlich der Arbeit in der digitalen Welt für die grundlegenden Arbeitnehmerrechte auszusprechen und einen Schwerpunkt im Bereich gute Löhne, soziale Sicherheit und Schutz sowohl vor schrankenloser zeitlicher Verfügbarkeit als auch vor Überwachung zu setzen. Ferner soll die Digitalisierung der Verwaltung vorangetrieben werden. Es werden die Netzwerkeffekte der Marktmacht etablierter Plattformen wie Google angesprochen, die es im Rahmen der Wettbewerbspolitik erforderlich machen, Verhaltensregulierungen zu treffen, um einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten. Flankiert wird dies mit einem Ruf nach einer Mindestharmonisierung hinsichtlich Unternehmenssteuern in EU-Ländern. Daneben werden die Themen IT- und Cybersicherheit, sowie der Verbraucher- und Datenschutz mit einem effektiven Recht auf informationelle Selbstbestimmung angesprochen mit dem Ziel die EU-Datenschutzgrundverordnung zügig in Kraft zu setzen. Der Ruf nach der Verbesserung und Neuverhandlung des Safe-Harbor Mechanismus hat Anklang gefunden, da der EuGH diesen für unrechtmäßig erklärt hat. Auch das Urheberrecht wird angesprochen und eine regulatorische Anpassung an die digitale Entwicklung gefordert.

4.9.4 Bündnis Zukunft der Industrie

Der Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie, der Bundesminister für Wirtschaft und Energie, sowie der 1. Vorsitzender der IG Metall haben am 14.11.2014 gemeinsam zur Gründung eines Bündnisses Zukunft der Industrie⁴⁹⁷ aufgerufen. In ihrer gemeinsamen Erklärung geht es um die gesamtgesellschaftliche Herausforderung durch die digitale Revolution und Industrie 4.0, um die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland zu gewährleisten, zumal die Industriegüterproduktion mit ihrem Anteil von ca. 40 am gesamtwirtschaftlichen Produktionswert der deutschen Wirtschaft, bzw. mit einem Anteil von ca. 60%, wenn man die produktionsnahen Dienstleistungen hinzuzieht, existentiell für den Wohlstand und die politische Stabilität in Deutschland ist. Dieser Aufruf ist ebenfalls im Lichte der Agenda 2014 zu betrachten. Das Bündnis Zukunft der Industrie soll die aktuellen Entscheidungsbedarfe, wie sie auch in der Agenda 2014 durchleuchtet wurden, hochrangig aufgreifen und eine industriepolitische Perspektive 2013 entwerfen. Die bisherigen Ergebnisse und Forderungen aus den bestehenden Foren, Plattformen und Dialogen zwischen den Sozialpartnern, Wirtschaft und Politik sollen "zusammengefasst, gewichtet, kommuniziert und in verbindliche Handlungsstrategien übersetzt werden". Im Rahmen von Arbeitsgruppen, soll eine in sich konsistente Agenda erarbeitet werden zwecks Bündelung der entsprechend erarbeiteten bisherigen Ergebnisse. Die Arbeitsgruppen sollen

⁴⁹⁷ Online abrufbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/B/buendnis-zukunft-der-industrie-gemeinsame-erklaerung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> .

sicherstellen, dass die Branchenbelange und die technologie- und strukturpolitischen Herausforderungen "entlang der Megatrends von demografischem Wandel, Energiewende, Digitalisierung und globalem Wettbewerb aufgenommen werden. Zum einen sollen auf dieser Basis konkrete gemeinsame Verabredungen getroffen und prioritäre Maßnahmen vereinbart werden, um eine moderne Industrie(politik) zu gestalten." In der AG Zukunft der Arbeit in Industrie und industrienahen Dienstleistungen bearbeiten "Experten der beteiligten Akteure und, wo sinnvoll, weiterer gesellschaftlicher Partner und öffentlicher Institutionen" den Themenkomplex der erhöhten Bedarfe an Qualifikation und (Weiter-)Bildung und die Schaffung neuer Arbeitsplätze mit guten Arbeitsbedingungen. Desweiteren wird der Umgang mit neuen Herausforderungen wie "neue Arbeitsvertrags-(Crowdsourcing) und Arbeitsplatzarrangements (Home Office; Arbeit von unterwegs, im Café)" erörtert. Positiv aufgegriffen wird seitens der Bündnis Akteure "eine von Beschäftigtenseite eingeforderte Flexibilität, insbesondere Zeitsouveränität" sowie "Ansatzpunkte für einen besseren Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben." Gleichzeitig wird kritisch auf die psychischen Belastungen, Stress und Erschöpfungssysteme hingewiesen, die "aufgrund der mit der technischen Entwicklung einhergehenden ständigen Erreichbarkeit" zunehmen. Es bedürfe objektiver Kriterien der Stressbemessung als Vorlage für eine zu entwickelnde Anti-Stress Strategie. Bekräftigt wird die Bedeutung einer guten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur und zukunftstauglicher Personalkonzepte, um "den komplexeren Anforderungen an die Beschäftigten gerecht zu werden und gute, zukunftssichere Arbeit sicherzustellen - und damit die Zukunft der Industriearbeit nachhaltig zu gestalten." Weiterhin seien gute Arbeitsbedingungen, Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie ein angemessener Lohn gleichsam "wichtige Stellschrauben für die Fachkräftesicherung". Die AG Wertschöpfungskette der Zukunft beschäftigt sich mit der digitalen Revolution, Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Organisationswelt. Die Art und Weise, wie produziert und gearbeitet werde, würde verändert. "Industrie 4.0 steht für die Vision einer vernetzten und flexiblen Produktion. Sie verbindet intelligente Produkte mit vernetzten Maschinen, Menschen und Unternehmen. Gleichzeitig werden Teile der Wertschöpfungskette dezentraler, räumlich verlagert und mobiler. Die Unternehmen müssen sich in dieser Welt neu arrangieren und an vier zentrale Charakteristika anpassen: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität. Für die Unternehmensorganisation hat dies unterschiedliche, noch nicht ganz geklärte Folgen." Die digitale Revolution biete auch für Großunternehmen "die Chance, starre Strukturen durch flexible, virtuelle und mobile Arbeitsmodelle stärker zu flexibilisieren." Hierbei entstünde durch den wachsenden Innovationsdruck und der Unabhängigkeit der Märkte ein Selektionsdruck, der zu erhöhter Flexibilität und Agilität zwingt; in der derzeitigen hochdynamischen Umwelt müssten neue Organisationsformen für Unternehmen und Institutionen entwickelt werden. Hierbei löse sich die Wertschöpfungskette "immer stärker aus den Strukturen einzelner Unternehmen oder Industriestandorte heraus. Neben Outsourcing und globaler Arbeitsteilung kommen heute neue Formen der Arbeitsverlagerung durch Werkverträge und durch die Digitalisierung hervorgerufene Phänomene wie Crowdsourcing verstärkend hinzu. Die Frage ist, wie diese Arbeitsverhältnisse ausgestaltet sind. Die für eine nachhaltige Modernisierung der Industrie notwendigen qualifizierten Fachkräfte werden sich nur durch gute Arbeitsbedingungen, Beteiligung und angemessene Löhne finden und halten lassen. Wir brauchen für Beschäftigte attraktive, innovative sowie sozial und ökologisch nachhaltig geführte Unternehmen. Sie sind die Promotoren, um der Industrie den gesellschaftlichen Stellenwert einzubringen, der ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft widerspiegelt."

4.9.5 Grünbuch Arbeiten 4.0⁴⁹⁸

Folgende Kernaussagen stechen im Grünbuch Arbeiten 4.0⁴⁹⁹ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hervor:

- „Arbeiten 4.0“ beschreibt nicht die heutige Normalität in den Betrieben. Vielmehr zeigt Arbeiten 4.0 neue Perspektiven und Gestaltungschancen in der Zukunft auf. Der Titel „Arbeiten 4.0“ knüpft damit an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. Arbeiten 4.0 bezieht sich hier im Kern auf Erwerbsarbeit, auch wenn ein weit gefasster Arbeitsbegriff andere Formen von Arbeit (u.a. Familienarbeit) einbeziehen muss.⁵⁰⁰
- „Arbeiten 4.0“ wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen. Seit Beginn des 21. Jahrhundert stehen wir vor einem erneuten grundlegenden Wandel der Produktionsweise. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art, wie wir produzieren, sondern schafft auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen. Durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel entstehen neue Ansprüche an Arbeit, auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändert sich. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Organisation von Arbeit und sozialer Sicherung haben, ist zwar offen, aber – wie in den vorhergehenden Phasen auch – durch Gesellschaft und Politik gestaltbar. Wir stehen am Beginn neuer Aushandlungsprozesse zwischen Individuen, Sozialpartnern und dem Staat.⁵⁰¹

Im Grünbuch 4.0 skizziert die Politik, anders als im Rahmen der Digitalen Agenda 2014-2017, konkrete Ziele hinsichtlich des Gestaltungsanspruches und formuliert somit eine Policy, die sich in vorausschauender Weise und in Anhangung der aktuellen regulatorischen und gestaltenden Herausforderungen, auch im Dialog mit den Sozialpartnern, direkt auf die Realitäten der Arbeitswelt bezieht.

Reaktive Interventionen an den „Rändern des Arbeitsmarktes“⁵⁰² reichen allein nicht aus, um unerwünschten Entwicklungen entgegenzutreten. Es sind „sozialpartnerschaftliche Lösungen“⁵⁰³ gefordert, um „gute Arbeit“ zu gestalten. Hier wird vor allem auf das Problem der kollektiven Interessensdurchsetzung eingegangen, welches durch die Auflösung betrieblicher Organisationsformen und damit den historisch im betrieblichen Umfeld gewachsenen Betriebsräten und Gewerkschaften eingegangen. Da die Durchsetzungsmacht des Solo-Selbständigen gering ist, sieht sich die Politik in der Verantwortung, „nützliche Rahmenbedingungen für sozialpartnerschaftliches Handeln auf nationaler und europäischer Ebene zu setzen.“⁵⁰⁴ Es wird der kulturelle Wertewandel und seine Ausprägungen konkret adressiert, so etwa die „neue Vielfalt der Lebensentwürfe, (das) partnerschaftliche Rollenverständnis (und) der Wunsch der Individuen nach mehr Zeitsouveränität und Work-

⁴⁹⁸ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.), Grünbuch Arbeiten 4.0 - Arbeit weiter denken, April 2015: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?jsessionid=F40D44648F347EA2CEF9ADE224B583C0?_blob=publicationFile&v=2 =Grünbuch Arbeiten 4.0.

⁴⁹⁹ Grünbuch Arbeiten 4.0.

⁵⁰⁰ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 32.

⁵⁰¹ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 35.

⁵⁰² Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 36.

⁵⁰³ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 36.

⁵⁰⁴ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 36.

Life-Balance“.⁵⁰⁵ Die Politik erkennt in diesen individuellen Wünschen zugleich „neue Erwartungen an den Staat“, das beinhaltet auch „Unterstützung, sei es in Form von Geld, Zeit oder Sachleistungen“.⁵⁰⁶ Im Hinblick auf die Prekarisierung werden die „atypischen Beschäftigungsformen“, die erst von der Gesetzgebung durch Deregulierung geschaffen wurden, sowie Scheinselbständigkeit und andere missbäurliche Konstruktionen wie einige Werkvertragskonstruktionen⁵⁰⁷, angesprochen. Problematisiert wird hier die Verfestigung solcher Formen einerseits, andererseits aber auch das nicht hinreichend und /oder dauerhaft existenzsichernde Einkommen aus solchen Beschäftigungen.

Hier muss die Bundesregierung „gegebenenfalls steuerfinanzierte Leistungen für die notwendige Existenzsicherung“⁵⁰⁸ bereitstellen. Das gelte auch für Prekarisierung und Gefährdung der Alterssicherung infolge instabiler Erwerbsverläufe. Hier sind angesichts der immer dynamischer und vielfältiger werdenden Erwerbsbiografien flexible Übergangsgestaltungen erforderlich.⁵⁰⁹

Im Zusammenhang mit den aus der Digitalisierung, auch der Arbeitswelt, vermehrt entstandenen neuen Arbeitsformen, auch im Bereich der Solo-Selbständigkeit, die hier explizit Erwähnung findet, muss eine Gesamtaufnahme stattfinden, um seine Formen und ihren Umfang identifizieren und in einem weiteren Schritt prüfen zu können, „wie das Recht der Sozialversicherung diese Arbeitsformen einfängt und mit welchen neuen Antworten auf diesen Wandel reagiert werden sollte.“⁵¹⁰ Dies gelte nicht nur für die Sozialabsicherung, sondern auch für die „Finanzierbarkeit der einzelnen Sicherungssysteme.“⁵¹¹

Flexibilität und Arbeitnehmerfreundlichkeit können Hand in Hand gehen. Die Entgrenzung wird aber auch im Bereich des Gesundheitsschutzes relevant im Hinblick vor allem auf mögliche Negativauswirkungen auf die psychische Gesundheit. „Aus der Möglichkeit des ‚Anytime – Anyplace‘ darf für Beschäftigte nicht das Diktat des ‚Always and Everywhere‘ werden.“⁵¹²

Auch wird unterschieden zwischen einer raum-zeitlichen Entgrenzung und einer quantitativen und qualitativen Verdichtung von Arbeit. „Es ist zu klären, inwieweit Multitasking und Informationsüberfluss oder auch eine genaue Messung, Taktung und Überwachung einzelner Arbeitsschritte zu einer verdichteten Arbeit führen und welche Möglichkeiten es gibt, Arbeit so zu organisieren, Anforderungen zu definieren und Informationsflüsse zu lenken, dass sie gut bewältigt werden können und zudem der notwendige Freiraum zur Entwicklung von Neuem erhalten bleibt.“⁵¹³

Eine Kernaussage und –forderung ist, dass die „gewachsenen Schutzmechanismen des Rechts (...) in vollem Umfang auch für digitale Arbeit gelten (sollten). Es sollte deshalb der gesetzliche Rahmen geprüft werden, ob er an einzelnen Stellen weiter- entwickelt werden müsste, um den Arbeitnehmerschutz im Wandel aufrechtzuerhalten und dabei auch neue Arbeitsformen angemessen zu erfassen.“⁵¹⁴

Bemerkenswert ist vor dem Hintergrund dieser Arbeit folgende Aussage: „Bezüglich der Herausbildung neuer Arbeitsformen bedarf es für Deutschland grundlegender empirischer Forschung zu Lebenssituation, Arbeitsbedingungen und Entlohnung von Crowdworkern und

⁵⁰⁵ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 36.

⁵⁰⁶ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 36.

⁵⁰⁷ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 56.

⁵⁰⁸ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 56.

⁵⁰⁹ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 57.

⁵¹⁰ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 57.

⁵¹¹ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 57.

⁵¹² Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 65.

⁵¹³ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 65.

⁵¹⁴ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 66.

anderen Dienstleistern, die über Online-Plattformen Dienstleistungen on demand anbieten. Es stellt sich die Frage, welche Unterstützung möglich und gewünscht ist, damit diese Erwerbstätigen Gruppen sich selbst organisieren und ihre Interessen vertreten können.⁵¹⁵ Vor allem im Bereich onlineplattformbasierter Dienstleistungen, gemeint sind damit vor allem Formen externen Crowdsourcings über Intermediäre, herrsche ein hoher Diskussionsbedarf um faire Standards. Die sich gegenüberstehenden Interessen müssen in Ausgleich gebracht werden.

Auch werden die Belastungen erwähnt, die sich aus „Change Prozessen“⁵¹⁶ ergeben könnten und die es zu bewältigen gilt. „Es kommt darauf an, den Wandel der Wertschöpfung nicht nur als technisches Problem zu beschreiben. Das „Internet der Dinge“ muss als „Internet der Menschen und der Dinge“ gestaltet werden.“⁵¹⁷

Bemerkenswert ist auch, dass eines der bereits oben skizzierten rechtlichen Probleme des sozialversicherungsrechtlichen Umgangs mit Crowdwork konkret angesprochen wird. Dazu heißt es:

„Kernanalyse wird sein, ob neue Tätigkeitsformen als „Beschäftigung“ zu bewerten sind, der Grundbegriff, an den die Versicherungspflicht in der Sozialversicherung im Wesentlichen anknüpft. Darüber hinaus wird es auch darauf ankommen zu prüfen, ob eine Ausweitung des Schutzbereichs notwendig wird. Bezüglich der gesetzlichen Rentenversicherung wurde diese Debatte auch schon unter dem Stichwort „Erwerbstätigenversicherung“ angerissen. In der Unfallversicherung ist der Schutzbereich schon jetzt sehr weitgehend, so dass hier Anpassungen auf den ersten Blick weniger notwendig erscheinen. Auf jeden Fall aber muss bei einer zukünftigen Wertschöpfung in der digitalen Welt auch die wirksame Implementation der Versicherungspflichten sowie die nachhaltige Finanzierung mit bedacht werden.“⁵¹⁸

4.9.6 Gemeinsamer Aufruf mit den Gewerkschaften

In ihrer gemeinsamen Erklärung⁵¹⁹ haben ver.di und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales konkrete Schritte für „Gute Arbeit“ in einer digitalen Gesellschaft formuliert. In ihrer Erklärung liegt letztlich ein Aufruf an die verschiedenen Akteure, die Zukunft mitzugestalten. Denn „die Digitalisierung und digitale Vernetzung erfassen die gesamte Gesellschaft und verändern sie tiefgreifend. Der Dienstleistungssektor ist bereits seit einigen Jahren digitalisierungsgetriebenen Veränderungen unterworfen (...) In anderen Bereichen steht die Digitalisierung vergleichsweise noch am Anfang.“

Es handele sich hierbei um eine schrittweise Transformierung der Arbeitswelt, wobei die Hauptherausforderung in den nächsten Jahren darin liegen wird, „die Risiken des digitalen Umbruchs zu bewältigen und die Chancen auszuschöpfen, damit gute Arbeit und gute Dienstleistungen geschaffen werden“. Interessanterweise werden hier „gute Arbeit“ mit „guter Dienstleistung“ verknüpft. Daraus lässt sich schließen, dass es bei dem Gestaltungsprozess um keinen einseitigen rein arbeitsbezogenen Prozess geht, sondern ein gerechter Interessensausgleich geschaffen werden muss, der die Arbeit und die Organisation gleichermaßen „gut“ aus Beschäftigten- wie aus Unternehmenssicht erscheinen lässt. Hierin sehen das BMAS und ver.di „eine politische Gestaltungsaufgabe“ und fordern zum weiteren aktiven Dialog auf, auch auf neuen Plattformen, wie etwa die „Digitale Arbeitswelt“ im Rahmen des IT-Gipfels.

⁵¹⁵ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 66.

⁵¹⁶ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 78.

⁵¹⁷ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 78.

⁵¹⁸ Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 80.

⁵¹⁹ Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft, Berlin 10.06.2015:

https://www.verdi.de/++file++55782d236f6844494700007f/download/Gemeinsame%20Erkl%C3%A4rung%20ver%20diBMAS_Entwurf_090615_endg%C3%BCltig.pdf.

Dabei sehen ver.di und das BMAS hierin einen Prozess mit folgenden Themenschwerpunkten:

1. soziale Marktwirtschaft als Maßstab,
2. Partizipation...
 - hinsichtlich Gestaltung und Implementierung neuer Technologien,
 - hinsichtlich der Nutzbarmachung des „Humanisierungspotenzials der neuen Technologien“ neben der „Innovationskraft der Mitarbeiter“,
3. ...und „digitale Souveränität“ der Beschäftigten
 - im Sinne einer selbstbewussten und mit Rechten ausgestatteten emanzipierten Mitsprache und Mitgestaltung ihrer Arbeit,
 - im Sinne eines modernen Beschäftigtendatenschutzes, der den neuen Herausforderungen der Big Data Analytics, den Cloud-Services und dem Wechselspiel der beiden im arbeitsorganisationalen Kontext neuer Management- und Steuerungsstrategien gerecht wird,
4. Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
 - hinsichtlich der neuen Berufsqualifikationsanforderungen,
 - hinsichtlich des erhöhten Weiterbildungsbedarfs und Bedarfs an Um- und Fortbildungen angesichts sich dynamisch ändern werdender Berufsbilder, damit „die Qualifikation der Beschäftigten Schritt hält mit dem technologischen Wandel“,
 - hinsichtlich physischer und psychischer Gesundheit im Hinblick auf Gefährdungen und Belastungen, Stress und vermehrtem „Burnout“,
 - durch Stärken der betrieblichen Gesundheitspolitik und diesbezüglicher Maßnahmen,
 - durch gesetzliche Reformen,
5. Ein neuer Flexibilitätskompromiss
 - wonach Flexibilisierung auch den Erwerbstätigen und ihren Familien nützen muss,
 - durch Schaffung von Übergangsmöglichkeiten, etwa von Teilzeit zurück zu Vollzeit,
 - durch Schaffung neuer Konzepte der Absicherung neuer (oftmals selbständiger) Erwerbsformen.

Es ergibt sich hieraus also eine Policy, die sich mit ihren Themenschwerpunkten vor allem gegen die sich durch den derzeitigen Wandel, wie bereits festgestellt, ergebenen neuen Machtasymmetrien richtet, gleichzeitig aber auch die Unternehmerinteressen berücksichtigt. Dazu heißt es: „„Wer die Arbeitswelt der Zukunft gestalten will, muss auch die neuen Wertschöpfungssysteme und Geschäftsmodelle gerade im Dienstleistungssektor in den Blick nehmen. Wir brauchen den gesellschaftlichen Dialog, wie wir innovative Dienstleistungen in Deutschland ausbauen können, aber auf Basis von Geschäftsmodellen, die auf Guter Arbeit basieren und zu den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft passen.“ Die soziale Marktwirtschaft als Maßstab gewährleistet damit auch die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, die für Unternehmen immer weiter an Bedeutung zunimmt.

5 Auswirkungen auf die Arbeit(swelt) – ein Überblick über unterschiedliche Prognosen

Die grundlegende Aussage, die sich aus dieser gesamten Untersuchung aus den verschiedenen Gesichtspunkten ergibt, ist, dass die derzeitigen Veränderungen die Struktur der Arbeit(swelt) umwälzen werden. Die unterschiedlichen Grenzziehungen und –verschiebungen dieser nicht vorhersehbaren Zukunft sind fluide, liquid, flüssig. Technologische, gesellschaftliche und organisationale Entwicklungen sind Einflussfaktoren dieses grundlegenden

Paradigmenwechsels. Aus diesem Wandel ergeben sich Risiken, aber auch Chancen. Infolge der unterschiedlichen Untersuchungen zum Crowdsourcing sind verschiedene Prognosen zustande gekommen. Aus den unterschiedlichen Aussagen lässt sich folgende Grundtendenz erkennen, die dem derzeitigen Forschungsstand entspricht und als konsensfähig angesehen werden kann.

„Der Arbeitsplatzinhaber wird dem Projektarbeiter weichen.“⁵²⁰ Selbständige Erwerbsformen weiten sich seit den 1990er Jahren aus in Form von Alleinselbständigkeit, Subunternehmen und freien Mitarbeitern. Verschiedene Beschäftigungsformen treten an Stelle des unbefristeten unselbständigen Normalarbeitsverhältnisses. Befristete Arbeitsverträge und Teilzeitarbeit haben merklich zugenommen. Leistungsnormen, Personalbemessung und Entgeltsysteme richten sich direkter am Marktgeschehen und nicht länger an menschliche Leistungsfähigkeit.⁵²¹ Die ergebnis- oder wertschöpfungsorientierte Arbeit macht die Arbeitszeit „zur variablen Restgröße“⁵²². Zwar bedeutet dies für den Arbeitnehmer ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Zeiteinteilung, auch die Anwesenheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz ist keine unabdingbare Voraussetzung für die Arbeitsorganisation, aber der gewonnene Spielraum durch die Flexibilisierung in der zeitlichen und örtlichen Dimension bedeutet auch längere Arbeitszeiten, erhöhte Mobilität und eine Verlagerung der Produktionsstätte vom Betrieb ins Private und damit eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Es gibt keine klare räumliche, zeitliche, soziale und sachliche Trennung mehr.⁵²³ Voraussetzung einer radikalen Liquidisierung sind entmaterialisierte Tätigkeiten, also immaterielle Arbeit, sprich es ist unwahrscheinlich, dass Crowdsourcing als Arbeits- und Organisationsform auch den Industriesektor erfasst. Auch personenbezogene Dienstleistungen sind nicht crowdsourcingfähig.⁵²⁴

„Betrachtet man die skizzierten Entwicklungen bei IBM im Kontext von Cloud Working, so wird aber auch deutlich, dass in der Arbeitswelt das Ende der Fahnenstange‘ in Richtung globaler Arbeitsformen noch lange nicht erreicht ist.“⁵²⁵

Eichhorst und Tobsch prognostizieren für die Zukunft der Arbeitswelt vor allem durch den fortschreitenden sektoralen Wandel, Innovationen und steigendem Wettbewerbsdruck, eine weitere Flexibilisierung. Angebot und Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen werden sich wandeln, während das Angebot an Fachkräften weiter zurückgehen wird, was die Unternehmen dazu bewegen wird, sich stärker zu bemühen, etwa durch attraktivere Arbeitsbedingungen, den Beschäftigtenvorstellungen zu entsprechen. Die Zukunft hinge vor allem von den Gestaltungsschritten ab, die die Akteure hier gehen. Die Politik müsse den Spagat zwischen einer Anpassung an die sich verändernden sozioökonomischen Bedingungen und einem gerechten Interessensausgleich meistern. Vor allem am (aus heutiger Sicht noch) Rande des Arbeitsmarktes müssen regulatorische Anpassungen erfolgen.⁵²⁶

Die Unternehmen werden in in den kommenden Jahren vor folgenden Herausforderungen stehen:

- Fachkräftemangel
- Längere und diversifizierte Erwerbsbiografien
- Wachsender Innovations- und Wettbewerbsdruck
- Kombination attraktiver Arbeitsbedingungen mit gleichwohl flexiblen, produktiven und nachhaltigen Organisationsformen.

⁵²⁰ Stampfl 2011, S. 18.

⁵²¹ Stampfl 2011, S. 18.

⁵²² Stampfl 2011, S. 18.

⁵²³ Stampfl 2011, S. 18.

⁵²⁴ Vgl. Kawalec/Menz 2013b, S. 21.

⁵²⁵ Boes et al. 2014d, S. 16.

⁵²⁶ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 54.

Das hat für die Unternehmen Auswirkungen auf folgende Bereiche:

- Personalpolitik
- Arbeitsorganisation
- Führung und Kooperation im Unternehmen und im Verhältnis zu Externen

Folgende Handlungsfelder werden an Bedeutung gewinnen:

- Vereinbarkeit individueller und betrieblicher Anforderungen bei gleichzeitiger Vermeidung von Überlastung und Stress
- Weiterbildungsmöglichkeiten, die der immer schneller und komplexer werdenden Entwicklungen gerecht werden
- Betriebliches Gesundheitsmanagement⁵²⁷

In den nächsten Jahren wird eine „deutliche Hinwendung zu den neuen Möglichkeiten des Clowdworking auf Seiten der Unternehmen“ erwartet.⁵²⁸ Die Attraktivität des Konzepts und die Nachfrage im Markt werden deutlich zunehmen. Durch das Miteinander punktueller und ganzheitlicher Nutzung der neuen Möglichkeiten wird das „gesamte gesellschaftliche System der Arbeit, wie es sich nach dem Zweiten Weltkrieg in den entwickelten Industrieländern herausgebildet hat“⁵²⁹, radikal neuorganisieren.

Die Globalisierungsdynamik wird noch weiter steigen. „Eine Doppelstrategie der inneren und äußeren Landnahme (kann) nur dann funktionieren, wenn die Arbeit in industriellen Produktionsprozessen organisiert ist.“⁵³⁰ „Die Radikalisierung des System permanenter Bewährung (wird) auch eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastungen mit sich bringen.“⁵³¹

Die Leistungs- und Datenschutzproblematik in den Unternehmen erhöht die „Machtasymmetrie“ zwischen Unternehmen und Beschäftigten bzw. Freelancern und die Gefahr der „Aushebelung“ nicht nur von Grundrechten, insbesondere des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung, sondern auch von „Grundfesten des historisch gewachsenen Systems der Regulation von Arbeit“. Indem immer mehr Unternehmen auf immer neuer werdenden unterschiedlichsten Arten und Weisen die im Informationsraum entstandenen und entstehenden „Formen gesellschaftliche Arbeit“ in ihren Wertschöpfungsprozess integrieren, machen sie aus gesellschaftlicher Arbeit Erwerbsarbeit, ohne sie aber arbeitsrechtlich zu behandeln. Dadurch werden den (einverliebten aber auf rechtlicher Distanz gehaltenen) Arbeitskräften „genau die Schutzrechte vorhenthalten (...), die historisch notwendig waren, damit sich die Lohnarbeit im Status des Arbeitnehmers überhaupt im Kapitalismus verallgemeinern ließ“⁵³². Das gesamte Regulationssystem der Arbeit gerät unter den „Erosionsdruck“ dieses organisationalen und strukturellen Wandels. Seine als veraltet erscheinenden, eins als Reform gefeierten und nun aus der Mode gekommenen) Institutionen, wie die Sozialversicherung, kommen ins (Sch-)Wanken. Das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Systemen wird dadurch, dass die Institutionen und Gleichgewichte des „alten“ Systems auf das neue weder passen, noch anderweitig rechtlich anwendbar sind, weiter ins Beben gebracht. Diese Beben sind ein Problem „für die Gesellschaft als ganze“.⁵³³

⁵²⁷ Eichhorst/Tobsch 2015, S. 55.

⁵²⁸ Boes et al. 2014b, S. 69.

⁵²⁹ Boes et al. 2014b, S. 70.

⁵³⁰ Boes et al. 2014b, S. 70.

⁵³¹ Boes et al. 2014b, S. 70.

⁵³² Boes et al. 2014b, S. 71.

⁵³³ Boes et al. 2014b, S. 71.

6 Summary

Im Zuge der „Globalisierung“ wurden bereits durch Instrumentarien wie dem „Offshoring“ und dem „Outsourcing“ Weite Teile der Produktion und der „Wertschöpfungskette“ ausgelagert mit dem Ziel einer zeit(zonen)- und ortsunabhängigen Produktion und Vermarktung. Mit der „Digitalisierung“ und dem Siegeszug des Internets und der Informations- und Telekommunikationstechnologien und der damit einhergehenden „Virtualisierung“ wurde die Globalisierung weiter vorangetrieben und neben der zeitlichen und örtlichen Dimension war nun eine virtuelle Dimension der Globalisierung hinzugetreten. Diese Entwicklung wurde begleitet von dem Phänomen der „Informatisierung“. Dabei meint Informatisierung die Nutzung, Verarbeitung und Verwertung von Daten und Informationen in Daten- und Informations(verarbeitungs)systemen, sowie die Nutzung, Verarbeitung und Verwertung dieser Informationssysteme. Während die Digitalisierung die „analoge Welt“ quasi computer-übersetzt und aus analoger Materie digitale Daten schafft, und die Virtualisierung diese digitalen Daten zudem in einen (virtuellen) Datenraum schafft, vollzieht die Informatisierung einen weiteren Schritt der Nutzbarmachung und Verwertung dieser Daten, nicht nur als Informationen, sondern auch als Informationssysteme. Durch das Internet wird eine zusätzliche virtuelle räumliche Dimension geschaffen, die Raum für Informationen schafft. Im Internet als „Informationsraum“ werden aus Informationen und Informationssystemen Kommunikationen und Kommunikationssysteme. Indem die Internetuser interagieren entsteht ein „sozialer Handlungsraum“. Indem sich User in Communities (Stichwort Open-Source-Community) zusammenschließen und arbeitsteilig und organisiert gemeinsame Zwecke verfolgen, wird aus dem Handlungsraum ein „Aktionsraum“. Als nun diese virtuelle Interaktion von den Unternehmen erkannt und in die unternehmenseigene Wertschöpfung integriert wurde, indem im Zuge von Entwicklungen wie der „Open Innovation“ und der „Peer based production“ Nutzer in Produktion, Innovation und Marketing involviert wurden, hat nicht nur eine „Informatisierung der Produktion“ stattgefunden, sondern durch die Nutzbarmachung und Verwertbarkeit des Informationsraums und die Übernahme seiner Handlungs- und Aktionsformen in die kapitalistische Wertschöpfung, hat eine „Industrialisierung des Informationsraums“ stattgefunden, einhergehend mit einer „inneren und äußeren Landnahme“. Da hierdurch die Arbeitsstruktur und -formen, Wertschöpfungsketten und ganze Organisationsstrukturen und -formen grundlegend verändert wurden, wird auch von einer „Industrialisierung neuen Types“, bzw. einem „neuen Produktionsmodus“ gesprochen.

Diese Entwicklung ging einher mit einem (arbeits)gesellschaftlichen Wertewandel. Durch die „Humanisierung der Arbeitswelt“ und der „Subjektivierung“ haben sich auch die Ansprüche der Beschäftigten geändert. Die „Tertialisierung“ hat zu einer Zunahme der Formen der „Selbständigkeit“, wie die „Solo-Selbständigkeit“, geführt. Durch die „Deregulierung“ des Arbeitsmarktes waren zudem bereits neue „atypische Beschäftigungsformen“ jenseits des unbefristeten in Vollzeit festangestellten „Normalarbeitsverhältnisses“ entstanden. Dazu zählen nicht nur befristete Beschäftigungsverhältnisse, Teilzeitarbeit und Minijobs, sondern auch die Werkarbeit und das „Erwachen“ gesellschaftlicher Arbeit, die sich entkoppelt von Lohnarbeit vor allem in der Open-Source-Communities jenseits kapitalistischer Organisations- und Hierarchieformen entwickelt hat. Die Arbeit wurde „flexibilisiert“, sowohl von Unternehmer- wie auch von Beschäftigenseite. Durch das Internet, die ITK Technologien, insbesondere Smartphones und Social Media, sind Phänomene der ständigen Erreichbarkeit, aber auch, bspw. im Zuge der Telearbeit und Home Office, flexible Arbeitszeiten, hinzugekommen, die die Grenzen zwischen „Arbeit und Freizeit“ oder „Erwerbs- und Nichterwerbsleben“ verwässert haben. Diese „Entgrenzung der Arbeit“ ist nicht nur Folge dieser Entwicklungen, sondern auch Teil des neuen Wertesystems der „New Work“ und ist zum Teil auch dem demographischen Wandel (Stichwort Generation Y) geschuldet.

Die Kombination der Erscheinungen dieses neuen „Industrialisierungstypusses“ und der „Entgrenzung“, „Flexibilisierung“ und „Subjektivierung“ der Arbeit, führten zu Kettenreaktionen, die weit über die „Digitalisierung der Arbeitswelt“ hinausgehen. Besagte Entwicklungen beflügelten nicht nur den tertiären Dienstleistungssektor, sondern führten zu einer allumfassenden Entwicklung. Unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ wird die „Informatisierung des sekundären Sektors“, des industriellen Sektors verstanden. Dies führt zu einer Verflüssigung und Verschmelzung des sekundären und tertiären Sektors. Im Zusammentreffen beider Produktionsmodi in einem neuen holistischen Produktionsmodus, gekoppelt mit der Entstehung neuer Arbeits- und Organisationstypen, die auch unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ zusammengefasst werden können, entstehen weitreichende Veränderungen und auch ein enormer „Veränderungsdruck“ auf Unternehmen und Gesellschaft als Ganzes.

Der globalisierte Wettbewerb, der nun auch in den Informationsraum hineingetragen wurde, führt mit der Revolutionierung der ITK-Technologien durch die Innovation des „smarten“ „Internets der Dinge“ zu immer schneller und komplexer werdenden Innovations- und Produktions(lebens)zyklen. Damit wächst der Innovationsdruck; das „time to value“ muss optimiert werden. War es früher durch die Vermarktlichung das „Shareholder Value“, was maximiert werden musste, ist es heute das „time to value“.

Unternehmen stehen vor der enormen Herausforderung, nicht nur die Wertschöpfung zu optimieren, indem im globalen Wettbewerb die Landnahme der sich neu ergebenden virtuellen Produktionsräume weiter vorangetrieben wird, sondern auch die Arbeitsorganisation und Organisationsstruktur als Ganzes derart zu flexibilisieren, dass sie der Komplexität, Veränderungen, Schnelligkeit und Schnelllebigkeit von Markt- und Produktinnovationen gerecht werden.

Das sog. „Crowdsourcing“ erwies sich hierbei als Schlüsselmoment, was es Unternehmen ermöglichte, die Macht dieses Informationsraums und seines Aktionismus in seine Wertschöpfung zu integrieren, indem die Macht der „Crowd“, der undefinierten anonymen Menge der Internetuser weltweit, genutzt wird. War früher die Erhöhung des „Shareholder Values“ nur durch „Offshoring und „Outsourcing“ zu realisieren, ist die Optimierung des „time to value“ und damit der Wertschöpfung nur durch „Crowdsourcing“ zu realisieren. Indem die Leistung und Arbeitskraft der „Crowd“ einverleibt wurde, ist eine neue Arbeitsform, die „Crowdwork“ entstanden. Im Zuge dieser Entwicklung haben vermehrt und immer mehr Unternehmen Arbeitsaufgaben in kleine Teilschritte zerlegt und über Internetplattformen als Intermediäre an die „Crowd“ ausgelagert. Diese „Projektwirtschaft“ ermöglichte es den Unternehmen nicht nur zeit- und ortsunabhängig, sondern auch beschäftigungsunabhängig zu produzieren. Indem auf einen unbegrenzten „globalen Pool“ von Arbeitskräften zurückgegriffen wurde, konnte das „Humankapital“ effizient und optimal genutzt werden. Gleichzeitig wurde durch die Interaktion der „Crowd“ ermöglicht, das „Social Capital“ zu aktivieren, frei nach dem Motto: „nicht jeder weiß alles, aber viele wissen einiges“. Hieraus entstand ein Preiswettbewerb unter den „Crowdworkern“. Was für einen Crowdworker hierzulande zu wenig ist, ist für einen Crowdworker, etwa in Indien oder Indonesien eine akzeptable Vergütung. Aus dem Preiswettbewerb droht damit ein Preisabfall zu werden. Dies wird umso wichtiger, als dass prognostiziert bzw. für wahrscheinlich gehalten wird, dass die Crowd-Arbeit zukünftig von der Randzone ins „Zentrum ökonomischer Aktivität“ gelangt. „Prekäre“ Arbeitsbedingungen und –verhältnisse, die vorher eher im Bereich „Geringqualifizierter“ (Stichwort „Leih- und Zeitarbeit“) anzutreffen waren, finden Einzug in einem hochqualifizierten Arbeits- und Gesellschaftsbereich der „Wissensarbeit“ bzw. „Kopfarbeit“, das bisher durch überwiegend stabile NAV geprägt war, bzw. im Freelancer Bereich durch stabile hohe Löhne und einer stetig wachsenden Nachfrage. Dieser „Expertenmodus“ gerät in „Erosion“. Die „Machtasymmetrien“ verschieben sich, sodass der einst idealisierten verklärten „digitalen Bohème“ eine Realität der „Prekarität“

droht. Das „Cybertariat“ oder digitale „Prekariat“ oder die „digitalen Tagelöhner“ drohen dabei schlechter darzustehen als der Tagelöhner „zu Zeiten Kaiser Wilhelms“.

Schlimmer noch, die Entwicklung Kunden und Externe in die Wertschöpfung zu integrieren, wird in diesem Modell, was weit über jenes des „Arbeitenden Kunden“ hinausgeht zu einer Situation führen, in der Kopfarbeit zur „Ware“ wird. Dabei werden die Crowdworker zudem nicht nur ergebnisorientiert vergütet, es wird immer nur das beste Ergebnis, die für das Unternehmen beste Lösung, oftmals auch noch ex post, vergütet. Ein grundlegendes Prinzip der Arbeitswelt, dass Arbeit als solches, also das Tätigwerden unabhängig vom Ergebnis und vom Erfolg entlohnt wird, kehrt sich um in ein pervertiertes Werkvertragsprinzip, bei dem nicht jeder Erfolg mit der Abnahme vergütet wird, sondern nur das für das Unternehmen beste. Das geht also sogar über die derzeitig atypischen Werkarbeitsverhältnisse hinaus, wo es gleichwohl Abschlagszahlungen im Voraus gibt, die Werkarbeit bei nicht wahrgenommenen Mitwirkungspflichten zurückbehalten werden kann und dennoch der bisherige Aufwand ersetzt verlangt werden kann. Es handelt sich also beim Crowdsourcing um eine Situation, wie bei der „Preisausschreibung“ im Bürgerlichen Gesetzbuch. Das ist rechtlich so, zumindest hierzulande, nicht haltbar. Gleichwohl kann nicht darauf vertraut werden, dass die Gesetze und rechtlichen Institute die Missverhältnisse aus dieser Disparität neuer Machtasymmetrie auffangen werden. Bei Crowdsourcers und Crowdworkern handelt es sich nicht um Arbeitnehmer und Beschäftigte im rechtlichen Sinne. Der Begriff des „Beschäftigten“ ist klar umgrenzt und findet bei Freelancern keine Anwendung. Sogar, wenn das Werkvertragsrecht gelten sollte, also das Preisausschreibungsmodell wieder ablebt, tragen die Crowdworker als Freelancer sämtliche unternehmerischen Risiken, ohne den Schutz arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Institutionen zu genießen. Die Gefahr von „sunk costs“ sind ebenso immanent wie Mehrkosten, die bisher vom Arbeitgeber oder als Sozialkosten von beiden Parteien getragen wurden, und nun der Crowdworker alleine tragen muss. Gleichwohl scheint aus Unternehmenssicht das sog. „Transformationsproblem“ gelöst.

Diese absolut „einseitige“ Situation tangiert auch den Staat. Es geht nicht nur um „Steuereinnahmen“ und ausbleibenden „Zahlungen in die sozialen Kassen“. Indem die Crowdworker, um in diesem System erfolgreich sein zu können, müssen sie die AGB der Crowdsourcer, oftmals Internet Plattformen mit Sitz im Ausland, akzeptieren und sich der „Leistungssteuerung“ dieser Systeme unterwerfen. Da die Führungsfunktion „top-down“ einer modularen „Rahmenfunktion“ gewichen ist, wo das (adaptive) Weisungsrecht ersetzt wurde durch klar abgrenzbare, konkretisierte, ausdrücklich definierte Einzeltasks, strukturieren sie die Steuerungsfunktion im Wege einer „indirekten Steuerung“. Hierzu gehören auch Standardisierungen, wie eben AGB. Diese stellen den Staat vor datenschutzrechtlichen und grundrechtlichen Herausforderungen, da zum einen oft die Urheberschaft pauschal abgetreten wird und personenbezogene Daten von den Crowdsourcers zur Verfügung gestellt werden müssen. Dies verletzt die informationelle Selbstbestimmung der Nutzer hierzulande und tangiert folglich auch die Politik.

Es bleibt somit die Frage, inwieweit sich IBM in diese Entwicklung einreicht. In der medialen Darstellung wird IBM eine Vorreiterrolle zugesprochen und IBM als „Idealtyp“ einer neuen Entwicklung betrachtet.

Hier soll zunächst dargestellt werden, was die Debatte um IBM ausgelöst hat. Auslöser war eine neue Unternehmensstrategie von IBM, die unter dem Namen „Generation Open“ oder „Liquid Programm“ in den Fokus rückte.

Dabei ist das Crowdsourcing nicht neu. Was wirklich neu ist, ist, dass einige Unternehmen, als eine der ersten IBM, begriffen haben, dass besagte Chancen des „Crowdsourcings“ und der „Informatisierung“ und „Industrialisierung neuen Typs“ nur dann optimal genutzt werden können, wenn das Crowdsourcing nicht nur der Auslagerung dient. Die wirkliche Herausforderung sind die genannten gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse. Der strukturelle und systemische Veränderungsdruck durch die „neue industrielle Revolution“

macht, wie industrielle Revolutionen vor ihr, eine Reorganisation und Umstrukturierung der bestehenden Prozesse auf gesamtunternehmerischer Ebene, operativ wie organisational erforderlich. Historisch wurden besagte Reorganisationsprozesse durch Management Strategien realisiert. Nach der ersten industriellen Revolution und den Herausforderungen durch „Fließbandarbeit“ entstand der sog. „Taylorismus“. Infolge der Massenproduktion und durch Krisen ausgelöste Veränderungen, mussten Anpassungen vorgenommen werden, aus denen letztlich der sog. „Fordismus“ hervorging. Auch dieser erfuhr eine Krise. Zunächst wurden durch das „LEAN“ Konzept von Toyota Anpassungen vorgenommen. Diese reichten jedoch nicht, um die Veränderungsprozesse zu bestehen. In der Debatte um den „Postfordismus“ geht es genau um die Veränderungen, die hier skizziert wurden. IBM hat in seiner Geschichte mehrfach Krisen durchlebt und überwunden. Als Organisation hat IBM damit eine Art „evolutionären Prozess“ durchlaufen und musste sich immer wieder reorganisieren und strukturieren. Diese Erfahrungen mit Veränderungen führten zu einer grundsätzlichen Veränderungsbereitschaft und der Erkenntnis, dass eine Organisation nur durch Anpassung an Veränderungen im globalen Wettbewerb bestehen kann. Veränderungen können nur im Rahmen holistischer Prozesse im Sinne eines „Change Prozesses“ gemeistert werden. Dass IBM dieses erkannt hat, macht es zu einem Vorreiter. Aber auch die Art der Reorganisation und der Implementation des neuen „Produktionsmodus“ verdankt IBM seine Vorreiterrolle und Idealtypisierung.

Hatten vorher viele Unternehmen vor allem Externe und Kunden unter dem Stichwort „Arbeitende Kunden“ in die Wertschöpfung integriert, vollzog IBM einen Strukturwandel der Wertschöpfung selbst, indem die gesamte Organisation einer Umwandlung durchzogen werden sollte. IBM wagte den Schritt vom „fordistischen Großunternehmen“ zum „global integrierten Unternehmen“. Der organisationale Fokus erfordert eigentlich die Bezeichnung global integrierte Organisation. IBM hat Umstrukturierungen, „Zentralisierungen“ und „Dezentralisierungen“ vorgenommen und eine massive personale Umstrukturierung als Ziel erklärt. Die Beschäftigten sollten intern in eine neue Organisationsform nicht aus- sondern verlagert werden. Sie sollten fortan in einer virtuellen „open community“ standort- und funktionsunabhängig, nicht länger an ganzen Projekten, sondern in Anlehnung an „agile Methoden“ jeweils an einzelnen Aufgaben teilnehmen.

Die Führungs- und Managementfunktion wurde gleichsam umstrukturiert und informatisiert in einem System aus „Blue Sheets“ und „Blue Cards“. Durch „virtuelle soziale Reputation“ in einem globalen Rankingsystem, sollte jede Leistung transparent und nachvollziehbar anhand von 4 Kriterien modellierbar, quantifizierbar und wiederverwertbar gemacht werden. Damit wurde das „Wissensmanagement“, was bisher durch den sog. „Expertenmodus“ immer an konkreten Personen gebunden war, an Module und Kommunikationen gebunden. Aus der Quantifizierbarkeit und Wiederverwertbarkeit versprach sich IBM nicht nur einen optimierten „time to value“. IBM konnte mit diesem System die Leistungssteuerung derart umstrukturieren, dass die Beschäftigten, die als Arbeitnehmer eigentlich kein unmittelbares rechtliches Interesse am Erfolg, im Sinne eines unternehmerischen Interesses, haben, fortan darauf angewiesen waren, gute und prämierte Leistungen zu erbringen, um im Ranking weiterhin als „wertvoll“, als „top performer“ erachtet zu werden. Letztlich erfahren sie die Folgen der Globalisierung nun unmittelbar. Sie konkurrieren nunmehr mit allen internen Beschäftigten weltweit. Ferner konkurrieren sie nunmehr mit der „Crowd“ in einer „open community“. Diese „Internalisierung des Marktes“ führt zu einem enormen Leistungsdruck und einem enormen Wettbewerbsdruck. IBM aktiviert damit unternehmerische Ressourcen in den Festangestellten und macht aus ihnen „Arbeitskraftunternehmer“, während es aus den Externen Freelancern über die „Liquid Plattform“ und über Intermediäre wie „TopCoder“ „Arbeitende Kunden“ macht. Es entsteht ein „System permanenter Bewährung“. Diesem System wurde zwar in Deutschland in gewisser Hinsicht eine klare Absage erteilt. So nehmen hiesige Mitarbeiter weder an diesem „Ranking“ teil, noch konkurrieren sie mit

„Externen“. Aber auch sie verspüren durch das globale IBM System einen enormen Leistungsdruck. Indem das „Innere“ mit dem „Äußeren“ vermischt wird, entsteht auch hierzulande, obgleich die Beschäftigten nicht unmittelbar mit der externen Crowd konkurrieren ein enormer Druck im Sinne eben jenen „Systems permanenter Bewährung“. Dies ist angesichts steigender Belastungen und Stress in der Arbeitswelt mit Sorge zu beobachten. Was aber noch viel mehr Grund zur Sorge gibt, ist die Tatsache, dass IBM dieses Modell „vermarkten“ will. IBM ist nicht nur Softwareunternehmen, sondern auch „Beratungsunternehmen“. Als solches erfährt es „Legitimation“, indem es seine Beratungskonzepte „selbst vorlebt“. Gerade durch die Tatsache, dass die Generation Open Strategie das Transformationsproblem angeht und gleichzeitig im Wege einer „indirekten Steuerung“ und „Internalisierung des Marktes“ die Arbeit weiter entgrenzt und Marktkräfte des Preiswettbewerbs ebenso aktiviert wie das „unternehmerische Selbst“ der Akteure, liefert es Erfahrungswerte und Erkenntnisse, die es in seiner Beratungssparte, die nunmehr „Hauptsparte“ von IBM geworden ist, einsetzen kann. Das System der „Blue Cards“ erlaubt es IBM ferner anhand fester Kriterien und gewonnener statistischer Daten nicht nur optimierte Workflows und Arbeiten zu modellieren, quantifizieren und wiederverwendbar zu machen. Es erlaubt IBM ferner Früherkennungssysteme zu erstellen, Daten, Indikatoren, die „top performer“ unter der „Crowd“ identifizieren. Dieses Wissen ist somit nicht nur abstrakter Erfahrungswert, sondern durch die modulare Integration in ein informatisiertes organisationales System auch ein „Produkt“. Aus den „top practices“ erstellt IBM somit Branchenlösungen für seine Kunden, die über „case studies“, „best practices“ und klassische Beratungsprodukte weit hinausgehen.

Geht es bei IBM also wirklich um Crowdsourcing im klassischen Sinne? Wohl eher geht es um ein „Cloudsourcing“, um „Cloudwork“. Die Aufgaben werden nicht etwa an eine „undefinierte“ Crowd ausgeschrieben, sondern anhand des Rankings und „Eintrittsbedingungen“ an eine „Cloud“ aus erfahrenen, oftmals auch internen „top performern“, die sich bereits bewährt haben. Damit pickt sich IBM die Rosinen aus beiden Systemen, den offenen, wie den geschlossenen. Es nutzt quasi die Erfahrungen und Vorteile der Open-Source-Kultur mit den Vorteilen indirekter Steuerung.

Man kann hierbei auch von einer „Neo-Taylorisierung“ sprechen. Allerdings ist es viel treffender von einem „Hybrid“ zu sprechen. Auch und gerade das macht IBM einzigartig und zu mehr als nur einem „Crowdsourcing Fallbeispiel“. Das erklärt auch die enorme mediale und wissenschaftliche Resonanz auf IBM.

Fest steht, dass die Arbeitswelt und die Arbeit an sich derzeit einen grundlegenden Wandel durchlaufen. Angesichts der Entwicklung bei IBM und seinem „Hybridmodell“ stellt sich jedoch die Frage, ob und wie weit sich die IBM Strategie in der Realität bereits umgesetzt hat und wie vieles davon tatsächlich umsetzbar ist. Wie bei allen „Change Prozessen“ ist mit „Widerständen“ zu rechnen. Der Wille zur Veränderung steigt natürlich auch mit den Anreizen. So sind auch klar die Vorteile und Chancen für die IBM Beschäftigten und „Solo-Selbständigen“ aufzuzeigen, die sich aus diesem Derivat des Crowdsourcings für sie ergeben. Auch stellt sich ferner die Frage, wie Gesellschaft und Politik und die Interessenvertretungen wie Betriebsräte und Gewerkschaften reagieren können, bzw. ggf. bereits reagiert haben. Schließlich stellt sich die Frage, welche Veränderungen hieraus für die Zukunft der Arbeit zu erwarten sind und ob und wie weit Prognosen möglich sind.

7 Wissenschaftlicher Befund und Ergebnis der Untersuchung

Die gesellschaftliche Arbeit erfährt derzeit eine Renaissance. Das Internet als Informationsraum ist zu einem Aktionsraum geworden, das viele unterschiedliche

Aktionsformen von Arbeit hervorgebracht hat, die selten allein auf Erwerb gerichtet sind. Der Wertewandel trägt maßgeblich zu dieser neuen Vergesellschaftung der Arbeit bei. Dass sich nun vermehrt auch Unternehmen wie IBM durch das Crowdsourcing dieser gesellschaftlicher Arbeit bedienen, stellt einen historischen Paradigmenwechsel für Arbeit als Ganzes dar, da seit der ersten Industrialisierung die Erwerbsarbeit alle anderen Formen der gesellschaftlichen Arbeit aus dem Arbeitsleben und der Produktion verdrängt hatte. Durch die Landnahme des Informationsraums und der Inkorporierung seiner sozialen Handlungsebene in die Wertschöpfung, findet eine Industrialisierung neuen Typs statt, wodurch der Aktionismus der gesellschaftlichen Wissensarbeit zu einem neuen Produktionsmodus transformiert wird.

Das Crowdsourcing, welches im Dienstleistungssektor im Kontext der Softwareentwicklung entstanden ist, wird, wie es empirisch am Fallbeispiel IBM anhand seiner in der Studie „Working in the open“ vorgestellten Unternehmensstrategie „Generation Open“ belegt wird, auch als organisationale Veränderungsstrategie genutzt, die die derzeitigen oftmals hierarchischen Organisationsstrukturen und Arbeitsteilungen von Unternehmen grundlegend verändert. Die neue fluide Organisationsform des global integrierten Unternehmens, bzw. die „schwärmende Organisation“⁵³⁴ stellt einen grundlegenden Wandel, nicht nur der Organisationsstruktur und der Arbeitsteilung, sondern auch der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsgrundlage, nicht nur Selbständiger, sondern erstmals auch Beschäftigter dar. Dieser grundlegende Wandel erfasst damit auch Normalarbeitsverhältnisse in einem globalen Rahmen und stellt die Erwerbsarbeit und die sozialen Sicherungssysteme, auch hierzulande, vor einer grundlegenden Herausforderung.

IBM ist Vorreiter darin, die gesellschaftliche Arbeit der „Crowd“, bzw. „PeopleCloud“ zu einem strategiefähigen „neuen Produktionsfaktor“⁵³⁵ zu machen. IBM verknüpft dies mit einer Strategie der indirekten Steuerung, entwickelt ein System standardisierter Subjektivierung und treibt die „Erosion des Expertenmodus“ im IT-Bereich voran. Indem die Projekte und Assets im Rahmen von Generation Open und Liquid durch Big Data Anwendungen analysiert, standardisiert und reproduzier- und wiederverwendbar gemacht werden und die Arbeitsleistungen der „Player“ quantifiziert und in Controlling Kennzahlen informatisiert werden, ist es IBM möglich, als Beratungsunternehmen hieraus Beratungsprodukte und Branchenlösungen zu generieren, um so das Generation Open Modell auch in andere Dienstleistungsunternehmen zu inkorporieren.

Durch die Verflechtung des Dienstleistungs- mit dem industriellen Sektor im Wege von Industrie 4.0 erfasst dies nicht länger nur den Dienstleistungssektor.

Dieser Wandel ist unumgänglich und auch erforderlich, und ist die unternehmerische Gegenseite eines grundlegenden gesellschaftlichen Wertewandels, der auch den Bedürfnissen und Wünschen der sich verändernden Gesellschaft, insbesondere die Generation Y entspricht. Die Entgrenzung, Flexibilität und Subjektivierung führen im Kontext dieser Untersuchung zu einer Zunahme von „Arbeitskraftunternehmern“. Die Verwertung des Human Capitals, des unternehmerischen Selbst, nicht nur von Kunden und Externen im Kontext des „arbeitenden Kunden“, sondern auch im Kontext der eigenen Belegschaft, ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen in einer globalisierten und informatisierten Welt mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und immer weiter steigendem Innovationsdruck. Das „time to value“, wie es in der „Working in the open“ Studie immer wieder fokussiert wird, ist kritisch für die Wettbewerbsfähigkeit und das Überleben von Organisationen wie IBM. Daraus ergeben sich Interdependenzen, die unumgänglich sind. Diese Entwicklung ist als Gesamtentwicklung zu bewerten und zu hinterfragen. Es lassen sich keine sicheren Prognosen hinsichtlich der Zukunft der Arbeit treffen. Es lassen sich nur

⁵³⁴ Stampfl 2011, S. 66.

⁵³⁵ Stampfl 2011, S. 57.

Chancen und Gefahren erkennen. Die Informatisierung und der Wertewandel bieten aber auch viele Gestaltungsmöglichkeiten, um „gute Arbeit“ auch weiterhin zu ermöglichen. Dies wurde bereits von den Akteuren erkannt. Diese sind auch bereits aktiv geworden und die Sozialpartner haben ihre Zusammenarbeit zur Gestaltung dieser Zukunft intensiv ausgeweitet. Gleichwohl gibt es weiterhin im Kontext des Cloudworkings rechtliche Hürden, die eine enorme Gefahr der Prekarisierung der Arbeitswelt im Cloudworking-Kontext darstellen. Ein hinreichender Schutz der neuen Cloud Worker kann in der derzeitigen Rechtslage nicht erreicht werden. Der Arbeitnehmerschutz und die sozialen Sicherungssysteme müssen sich auch für neue Formen der Arbeit öffnen. Nur so kann „gute Arbeit“, vor allem im Cloudworking und Crowdworking Kontext, gewährleistet und die Prekarisierung der Kopfarbeit verhindert werden.

Literaturverzeichnis

Abrahamsen, E. B. H./ Acharyy, R. S./ Baltink, A. J./ Brokelberg, E. H./ Hoffman, D. A./ Holzwarth, O./ Howard, P./ Kramer, A./Michelle, L. A./ Moerman, R./ Rasmussen, L. (2010): Team and Individual Performance in the Development and Maintenance of Software. United States, Patent Application Publication. Patentnummer: US 2010/0299650 A1=
<https://docs.google.com/viewer?url=patentimages.storage.googleapis.com/pdfs/US20100299650.pdf>. Anmelde datum: 25.11.2010., S. 3=Abrahamsen et al. 2010

Abrahamsen, E. B. H./ Acharyy, R. S./ Baltink, A. J./ Brokelberg, E. H./ Hoffman, D. A./ Holzwarth, O./ Howard, P./ Kramer, A./Michelle, L. A./ Moerman, R./ Rasmussen, L. (2010): Team and Individual Performance in the Development and Maintenance of Software. United States, Patent Application Publication. Patentnummer: US 2010/0299650 A1=
<https://docs.google.com/viewer?url=patentimages.storage.googleapis.com/pdfs/US20100299650.pdf>. Anmelde datum: 25.11.2010., S. 3=Abrahamsen et al. 2010

Altmann, N./ Bechtle, G. (1971): Betriebliche Herrschaftsstrukturen und industrielle Gesellschaft. Ein Ansatz zur Analyse. München: Carl Hanser Verlag.=Altmann/Bechtle 1971.

Arthur, M. B./ Rousseau, D. M. (Hrsg.). (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford: Oxford University Press.=Arthur/Rousseau 1996.

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt am Main, New York: Campus.=Baethge/Oberbeck 1986.

Baukrowitz, A./ Berker, T./ Boes, A./ Pfeiffer, S./ Schmiede, R./ Will, M. (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin 2006.=Baukrowitz et al 2006

Baukrowitz, A./Boes, A. 1996: Arbeit in der ‚Informationsgesellschaft‘. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der ‚Informationsgesellschaft‘. Berlin, S. 129-158.=Baukrowitz/Boes 1996

Baukrowitz, A./Boes, A./Schmiede, R. 2001: Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: Matuschek, I./Henninger, A./Kleemann, F. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag – Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden, S. 217-235=Baukrowitz et al 2001

Bechtle, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach, Nils/ van Treeck, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen (Soziale Welt, Sonderband 9), S. 45-64.=Bechtle 1994.

Bell, D. (1975). Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Campus.

Benkler, Y./ Nissenbaum, H. (2006): Commons-based Peer Production and Virtue. In: The Journal of Political Philosophy, 14 (4): 349-419.=Benkler/Nissenbaum 2006.

Benkler, Y./ Nissenbaum, H., Commons-based Peer Production and Virtue. In: The Journal of Political Philosophy, 14 2006 (4), S. 394-419, S. 394.

Benner, C., Wer schützt die Clickworker? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland, 19.03.2014, S. 11.= FAZ 2014.

Benner, Christiane, Amazonisierung oder Humanisierung der Arbeit durch Crowdsourcing? Gewerkschaftliche Perspektiven in einer digitalen Arbeitswelt, In: Benner, Christiane (Hrsg.), Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Bund Verlag, Frankfurt a.M. 2014.=Benner 2014.

Benner, Christiane, Amazonisierung oder Humanisierung der Arbeit durch Crowdsourcing? Gewerkschaftliche Perspektiven in einer digitalen Arbeitswelt, In: Benner, Christiane (Hrsg.), Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Bund Verlag, Frankfurt a.M. 2014, S. 290.=Benner 2014.

Bericht der Enquete-Kommission »Internet und digitale Gesellschaft«. Wirtschaft,

Arbeit, Green IT, Bundestagsdrucksache 17/12505 vom 13. 03. 2013, S. 76.=Enquete-Kommission 2013.

Blohm, Ivo/ Leimeister, Jan Marco/ Zogaj, Shkodran, Crowdsourcing und Crowd Work – ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisaion? In: Bremer, Walter/ Hess, Thomas (Hrsg.), Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis – Festschrift für Hubert Österle. Springer: Berlin Heidelberg 2014.

Boes, A. (2004): Offshoring in der IT-Industrie. Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, A./ Schwemmler, M. (Hrsg.), Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 9-140.=Boes 2004.

Boes, A. (2005): Informatisierung. In: SOFI, IAB, ISF München und INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211-244.=Boes 2005.

Boes, A. 1996: Formierung und Emanzipation – Zur Dialektik der Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin, S. 159-178.=Boes 1996

Boes, A./ Baukrowitz, A., Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin 2002: 69ff..=Boes/Baurowitz 2002.

Boes, A./ Kämpf, T. (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin: edition sigma.=Boes/Kämpf 2011

Boes, A./ Kämpf, T. (2012): Informatisierung als Produktivkraft: Der informatisierte Produktionsmodus als Basis einer neuen Phase des Kapitalismus. In: Dörre, K./Sauer, D./ Wittke, V. (Hrsg.): Arbeitssoziologie und Kapitalismustheorie. Frankfurt am Main: Campus=Boes/Kämpf 2012.

Boes, A./ Kämpf, T./ Lühr, T./ Marrs, K. (2014): Kopfarbeit in der modernen Arbeitswelt: Auf dem Weg zu einer „Industrialisierung neuen Typs“. In: Sydow, J./Sadowski, D./ Conrad, P. (Hrsg.): Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung (24), S. 33-62.=Boes et al 2014c.

Boes, A./Bultemeier, A. 2008: Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hrsg.): Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 59-91.=Boes/Bultemeier 2008.

Boes, A./Kämpf, T./Lühr, T./Marrs, K. 2014c: Kopfarbeit in der modernen Arbeitswelt: Auf dem Weg zu einer „Industrialisierung neuen Typs“. In: Sydow, J./Sadowski, D./Conrad, P. (Hg.): Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung, 24, S. 33-62.=Boes et al 2014c

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Langes, Barbara/ Lühr, Thomas, Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, S. 5-23, S. 12.=Boes et al 2014d.

Boes, Andreas/ Kämpf, Tobias/ Langes, Barbara/ Lühr, Thomas/ Steglich, Steffen, Cloudworking und die Zukunft der Arbeit – Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der ver.di Hessen, August 2014.=Boes et al 2014b, S. 25.

Boes, Andreas/ Kämpf, Tobias/ Langes, Barbara/ Lühr, Thomas/ Steglich, Steffen, Cloudworking und die Zukunft der Arbeit – Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der ver.di Hessen, August 2014.=Boes et al 2014b, S. 25.

Boes, Andreas/ Kämpf, Tobias/ Langes, Barbara/ Lühr, Thomas/ Steglich, Steffen, Cloudworking und die Zukunft der Arbeit – Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der ver.di Hessen, August 2014.=Boes et al 2014b, S. 25.

Bollwitt 2010, S. 23: Bollwitt, B. (2010). Herausforderung demographischer Wandel. Hamburg: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Böning, U./Fritschle, B. (1997): Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, Freiburg i. Br. 1997, S. 34

Bosch, G. (2003): Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft; in: Klumpp, D./ Kubicek, H./Roßnagel, A. (Hrsg.): nextgenerationinformationsociety? Notwendigkeit einer Neuorientierung, Mössingen-Talheim: Talheimer Verlag, S. 212–225., S. 213.=Bosch 2003.

Bothhof, A., Bovenschulte M. (Hrsg.): Das „Internet der Dinge“ – Die Informatisierung der Arbeitswelt und des Alltags; Arbeitspapier 176, im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Juli 2009.

Bothhof, Alfons, Zukunft der Arbeit im Kontext von Autonomik und Industrie 4.0 (S.3-8), Erschienen in: Bothhof, Alfons/ Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.), Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Springer Vieweg, Berlin Heidelberg 2015, S. 4=Bothhof 2015.

Brabham, D. C. (2010): Moving the crowd at Threadless: Motivations for participation in a crowdsourcing application. In: Information, Communication & Society, Jg. 13, Heft 8, S. 1122-1145.=Brabham 2010.

Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main, New York: Campus.=Braverman 1977.

Brinkmann, U./ Dörre, K./ Röbenack, S./ Kraemer, K./ Speidel, F. 2006: Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Expertise, herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert- Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik. Bonn.=Brinkmann et al 2006.

Bröckling, Ulrich, Das unternehmerische Selbst, Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 2007.

Bsirske, F./ Stach, B., ebay für Arbeitskräfte. Die Verlagerung qualifizierter IT-Arbeit in die Crowd. In: Bsirske, F./ Schröder, F./ Bösch, W. D./ Meerkampf, A. (Hrsg.), Grenzenlos vernetzt? Gewerkschaftliche Positionen zur Netzpolitik. Hamburg 2012: VSA, S. 115-120., S. 117=https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++560d28814f5e92082e00017e/download/BsirskeStach_in_Grenzenlos_ernetzt.pdf. Hamburg.=Bsirske/Stach 2012.

Bührmann, A. D./Pongratz, H.J. (2009): Prekäres Unternehmertum. Einführung in ein vernachlässigtes Forschungsfeld; in: dies. (Hrsg.): Prekäres Unternehmertum. Unsicherheiten von selbstständiger Erwerbstätigkeit und Unternehmensgründung, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 7–25., S. 11.=Bührmann/Pongratz 2009.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.), Grünbuch Arbeiten 4.0 - Arbeit weiter denken, April 2015: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=F40D44648F347EA2CEF9ADE224B583C0?__blob=publicationFile&v=2 =Grünbuch Arbeiten 4.0.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.), Grünbuch Arbeiten 4.0 - Arbeit weiter denken, April 2015: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=F40D44648F347EA2CEF9ADE224B583C0?__blob=publicationFile&v=2 =Grünbuch Arbeiten 4.0.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM), Crowdsourcing für Unternehmen – Leitfaden, Erschienen am 17.09.2014, S. 30: https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Crowdsourcing/140917_Crowdsourcing.pdf =BITKOM 2014.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM), Crowdsourcing für Unternehmen – Leitfaden, Erschienen am 17.09.2014, S. 30: https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Crowdsourcing/140917_Crowdsourcing.pdf =BITKOM 2014.

Capek, P./ Frank, S. P./ Gredt, S./ Shields, D. (2005), A History of IBM's Open-Source Involvement and Strategy. In: IBM Systems Journal, 44 (2), S. 249-257.=Capek et al 2005.

Carstensen, Tanja, Zwischen Handlungsspielräumen und eigensinniger Materialität: Subjekte im Umgang mit den Herausforderungen der Internet-Arbeitswelt. Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, S. 24-41, S. 24.=Carstensen 2014.

- Castel, R., (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.=Castel 2000.
- Cherry, M. (2009): Working for (Virtually) Minimum Wage: Applying the Fair Labor Standards Act in Cyberspace. In: Alberta Law Review, Jg. 60.=Cherry 2009.
- Chesbrough, H. (2003): The Era of Open Innovation. In: Sloan Management Review, 44 (3): 35-42=Chesbrough 2003.
- Chesbrough, H. (2006): Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press.=Chesbrough 2006a
- Clement, Reiner/ Schreiber, Dirk (Hrsg.), Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft. 2. Auflage. Springer: Berlin Heidelberg 2013, S. 32.=Clement/Schreiber 2013.
- Crozier, M./Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstei.
- Däubler, Wolfgang, Internet und Arbeitsrecht: Web 2.0, Social Media und Crowdwork, Bund Verlag, 5. Auflage 2015, Frankfurt a.M., Rn. 446d.=Däubler 2015a.
- Däubler, Wolfgang, Schlechter als zur Zeiten des Kaisers? – Digitales Prekariat durch Crowdworking, In: Personalführung 6/2015, S. 40-45, S. 45.=Däubler 2015b.
- Dettmer, M./ Dohmen, F., Frei schwebend in der Wolke. In: Der Spiegel, 06/2012, S. 62-64.=Spiegel 2012.
- DFK – Die Führungskräfte (2013). DFK-Erreichbarkeitsstudie. www.barmer-gek.de/503929
- DGB (2012). Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativ-umfrage 2011. <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/>
- DGFP (Hrsg.), Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9 / 2011 DGFP e.V.=DGFP 2011
- Dohmen, C., Digitale Tagelöhner. Niemand kann davon leben, In: Süddeutsche Zeitung (2013): <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/digitale-tageloehner-davon-kann-niemand-leben-1.1717998> =Süddeutsche Zeitung 2013a; Bernau, V. (2013): »Wir schaffen eine Art digitales Proletariat«. Interview mit Oliver Gassmann. In: Süddeutsche Zeitung vom 31. 07. 2013.=Süddeutsche Zeitung 2013b.
- Dolata, U./ Schrape, J.-F., (2013): Zwischen Individuum und Organisation. Neue kollektive Akteure und Handlungskonstellationen im Internet. In: Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung (SOI), Discussion Paper 2013-02., S. 39=Dolata/Schrape 2013.
- Dörre, K. (2009): Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: K. Dörre, S. Lessenich und H. Rosa (Hrsg.): Soziologie - Kapitalismus - Kritik. Eine Debatte. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 21-86.=Dörre 2009
- Dostert, Elisabeth. (2010). Generation Biedermeier. Süddeutsche Zeitung, Online v. 11.09.10

In: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zur-jugendkultur-generation-biedermeier-1.998533> . (letzter Zugriff 28.10.15) = Dosterst 2010

Eichhorst, Werner/ Tobsch, Verena, Flexible Arbeitswelten – eine Bestandsaufnahme, S. 45 – 58, In: Widuckel, Werner/ de Molina, Karl/ Ringlstetter, Max J./ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, S. 47.=Eichhorst/Tobsch 2015

Estellés-Arolas, E./ González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012): Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. In: Journal of Information Science, 38 (2): S. 189-200.=Estelles/Gonzales 2012;

Forderungen von ver.di, „Selbstständigenpolitische Programm der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft“:http://www.mediafon.net/upload/sp_verdi.pdf; letzter Zugriff 19. 08.2013.

Friebe, H./Lobo, S. (2008): Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung, München: Heyne-Verlag.=Friebe/Lobo 2008.

Friecke und Dörner 2007: Friecke, D., & Dörner, A. (2007). War for Talents– Arbeitgeber suchen qualifizierten Nachwuchs. Handelsblatt und Wirtschaftswoche GmbH. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zur-jugendkultur-generation-biedermeier-1.998533> (letzter Zugriff 28.10.15)

Friedman, A. 1977: Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process. In: Capital and Class, 1 (1), S. 43-57.

Friedman, T. L. (2006). Die Welt ist flach. Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M.: Suhrkamp., S. 20 ff.

Geiger, D./ Schulze, T./ Seedorf, S./ Nickerson, R./ Schader M. (2011): Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems. Michigan (Paper), http://www.gess.uni-mannheim.de/fileadmin/gess_db/Publications/CDSB/Erscheinungsjahr_2011/Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf =Geiger et al. 2011.

Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft, Berlin 10.06.2015: https://www.verdi.de/++file++55782d236f6844494700007f/download/Gemeinsame%20Erkl%C3%A4rung%20ver%20diBMAS+Entwurf_090615_endg%C3%BCltig.pdf =Gute Arbeit verdi/BMAS

Gensicke, T. 2010. Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung. In Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Hrsg. Shell Deutschland Holding, 187–242. Frankfurt a. M.. (2010, S. 197); Kienbaum. 2010. Absolventenstudie 2009/2010, Gummersbach.=Gensicke 2010, S. 197.

Hammermann, Andrea/ Stettes, Oliver: Bewältigung von Stress in einer vernetzten Arbeitswelt - Befunde aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), IW-Trends, 42. Jg. Nr. 2. Köln 2015=<http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/andrea-hammermann-oliver-stettes-bewaeltigung-von-stress-in-einer-vernetzten-arbeitswelt->

[229788?highlight=arbeitszufriedenheit](#) =IW Köln 2015.

Hossain, M., Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms, In: Innovation Management and Technology Research (ICIMTR), 2012 2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research : Malacca, Malaysia. S. 310-315.=

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6236409&isnumber=6236349>.

Hoßfeld; T./ Hirth, M./ Tran-Gia, P. (2012), Aktuelles Schlagwort: Crowdsourcing. Informatik Spektrum, 35 (3), S. 204-208.=Hoßfeld et al 2012.

Howard, P./ Nevo, D./ Toole, P. (2012): Small Worlds: The Social Approach to Software Delivery. In: IBM Global Business Services, Executive Report. New York: Somers. October 2012=

<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03499usen/GBE03499USEN.PDF>

=Howard et al. 2012.

Howard, Patrick/ Lovely, Ed/ Watson, Susan, Working in the open – Accelerating time to value in application development and management, IBM Global Business Services Executive Report, IBM Institute für Business Value, IBM Global Services, New York: Sommers. Feb. 2010.=Howard et al 2010.

Howard, Patrick/ Lovely, Ed/ Watson, Susan, Working in the open – Accelerating time to value in application development and management, IBM Global Business Services Executive Report, IBM Institute für Business Value, IBM Global Services, New York: Sommers. Feb. 2010.

Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing. In: Wired Magazine, 14 (6): S. 1-4. Online: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> =Howe 2006

Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing. In: Wired Magazine, 14 (6): S. 1-4., S.1. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. =Howe 2006.

Howe, J. (2008): Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. New York.=Howe 2008.

Howe, J. (2009), Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business. Three Rivers Press, New York.=Howe 2009.

<http://www-01.ibm.com/software/rational/products/ram/>

<http://www-03.ibm.com/software/products/de/rtc>; abgerufen am 7.9.2011

<http://www-142.ibm.com/software/products/us/en/cognexprepo>

<http://www.agilemanifesto.org>

<https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/groups/service/html/communityview?communityUuid=3f81d40a-028a-410c-899c-6224e7a69d24>

Huws, Ursula (2003): The Making of a Cybertariat. Virtual Work in a Real World. New York: Mothely Review Press.=Huws 2003.

IBM 2011: Annual Report.

Jänicke, Sophie, Leistungsregulierung unter den Bedingungen des Crowdsourcing, S. 29-33, In: Lepke, Udo/ Rehm, Herbert/ Jänicke, Sophie, Crowdsourcing: Generation Open bei IBM, S. 20-45, In: IG Metall (Hrsg.): Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit – am Beispiel IBM, 2013.=Jänicke 2013.

Jeidels, O. 1907: Die Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinischwestfälischen Eisenindustrie. Berlin.=Jeidels 1907.

Jochum, Georg, Zur historischen Entwicklung des Verständnisses von Arbeit, S. 81-125 In: Böhle, Fritz/ Voß, G. Günter/ Wachtler, Günther (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 112.=Jochum 2010.

Kaiser, Stephan/ Kozica, Arjan, Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten, S. 307 - 322, In: Widuckel, Werner/ de Molina, Karl/ Ringlstetter, Max J./ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, S. 308.=Kaiser/Kozica 2015.

Kanning, U. P./Staufenbiel, T. (2012): Organisationspsychologie, Göttingen 2012, S. 161.=Kanning/Staufenbiel 2012.

Kaufmann, N./Schulze, T. (2011): Worker, Motivation in Crowdsourcing and Human Computation. In: AMCIS 2011 Proceedings.=Kaufmann/Schulze 2011.

Kawalec, Sandra/ Menz, Wolfgang, Fünf Versuche, die organisationale „Verflüssigung“ von IBM aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive zu verstehen, In: IG Metall (Hrsg.), Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit – am Beispiel IBM, IG Metall, Februar 2013. S. 48-55, S. 49.=Kawalec/Menz 2013a.

Kawalec, Sandra/Menz, Wolfgang, Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 6, Heft 2, Dezember 2013, S. 5-23, S. 6..=Kawalec/Menz 2013b

Keicher, I./Torsten, A./Bohn, U./Crummenerl, C./Mergenthal, N. (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Capgemini Consulting: München

Klaffke und Parment 2011, S. 6: Klaffke, M., Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials. Wiesbaden: Gabler.=Klaffke/Parment 2011, S. 6.

Kleemann, F./ Voß, G. G./ Rieder, K. (2008): Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing: In: Science Technology & Innovation Studies, Jg. 4, Heft 1, S. 5-26.=Kleemann et al 2008b.

Kleemann, F./Voß, G. G. (2010): Arbeit und Subjekt. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 415-450.=Kleemann/Voß 2010

Kleemann, Frank/ Voß, Günter G./ Rieder, Kerstin (2008): Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 1 (1): S. 29-

44.=Kleemann et al 2008a.

Koenen, J., Schrumpfkurs. IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab. In: Handelsblatt, 01.12.2012.=Handelsblatt 2012

Köhler, Christoph/ Barteczko, Sebastian/ Schröder, Stefan/ Bohler, Karl-Friedrich, Der Arbeitskraftunternehmer ist tot – es lebe der Arbeitskraftunternehmer! Anmerkungen zur Frage der Selbstvermarktung abhängig Beschäftigter. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien, Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, S. 109-125. = Köhler et al. 2014.

Konicz, Tomasz: Crowdsourcing und Cloudworking: Schöne neue Arbeitswelt. In: Telepolis 13.2.2012=Konicz 2012.

Kurz, C./ Rieger, F. (2013). Arbeitsfrei: Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen. München.=Kurz/Rieger 2013.

Leimeister, Jan Marco/ Zogaj, Shkodran, Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing – eine Literaturstudie, Arbeitspapier Nr. 287 der Hans Böckler Stiftung, Erschienen am 02.07.2013: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_287.pdf =Leimeister/Zogaj 2013.

Lepke, Udo/ Rehm, Herbert, Generation Open – Liquid bei IBM, S. 20-28, In: Lepke, Udo/ Rehm, Herbert/ Jänicke, Sophie, Crowdsourcing: Generation Open bei IBM, S. 20-45, In: IG Metall (Hrsg.): Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit – am Beispiel IBM, 2013=Lepke/Rehm 2013a

Lohmann-Haislah, Andrea, 2012, Stressreport Deutschland, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund/Berlin/Dresden. S. 178.=
http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=17
.=Stressreport =Stressreport 2012.

Lovelock, C./Young, R. F., Look to consumers to increase productivity. Harvard Business Review, May/June 1979, S. 168-178=Lovelock/Young 1979

Lutz, B. (1987): Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriellkapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main, New York.=Lutz 1987;

Maleri, R., Grundlagen der Dienstleistungspolitik, 3. Auflage Berlin u.a. 1994, 1. Auflage 1973=Maleri 1973

Malone, T. W./Laubacher, R. J./Johns, T. (2011): The Big Idea: The Age of Hyperspecialization. In: Harvard Business Review, Juli 2011.=Malone et al 2011

Manske, A. (2007): Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.=Manske 2007.

Manske, A./Merkel, J. (2009): Prekäre Freiheit – Die Arbeit von Kreativen; in: WSI-Mitteilungen 6/2009, S. 295–301., S. 299.=Masnke/Merkel 2009.

Marx, Karl, In: Marx-Engels-Werke (MEW): Bd. 23, Das Kapital : Kritik der politischen Ökonomie ; Bd. 1, Buch 1. Der Produktionsprozeß des Kapitals, 1962, 1. Auflage. Berlin:

Dietz, S. 192.=MEW 23.

Marx, Karl, In: Marx-Engels-Werke (MEW): Bd. 25, Das Kapital : Kritik der politischen Ökonomie ; Bd. 3, Buch 3. Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion, 1964, 1. Auflage. Berlin: Dietz, S. 92.=MEW 25.

Marx, Karl, In: Marx-Engels-Werke (MEW): Bd. 26, Teil 1: Theorien über den Mehrwert (vierter Band des "Kapitals") : Erstes bis siebentes Kapitel und Beilagen, 1965, 1. Auflage. Berlin: Dietz, S. 387.=MWE 26.1.

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: the management revolution. Harvard Business Review 90. 1–9.=McAfee/Brynjolfsson 2012.

Mirschel, V. (2012): »Digitale Bohème«, »digitales Proletariat«, »urbanes Pennertum«. Selbstständigkeit und Internet; in: Bsirske, F. et al (Hrsg.): Grenzenlos vernetzt? Gewerkschaftliche Positionen zur Netzpolitik, Hamburg, S. 143–152.=Mirschel 2012.

Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF München, INIFES Stadtbergen, IfS Frankfurt und SOFI Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 - Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: edition sigma, S. 197-250.=Moldaschl 1998

Moldaschl, M./ Sauer, D. 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 205-224.=Moldaschl/Sauer 2000

Moldaschl, Manfred (2003), Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?, in: Moldaschl, Manfred/Voß, Günther (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München: Rainer Hampp Verlag, 2003, S. 25-56, S. 31.=Moldaschl 2003.

Muhdi, L./ Boutellier, R. (2011): Motivational factors affecting participation and collaboration of members in two different Swiss Innovation communities. In: International Journal of Innovation Management (IJIM), Jg. 15, Heft 3, S. 543-562.=Muhdi/Boutellier 2011.

Neuburger, R./ Kessel, T./ Wolf, M./ Till, V. (2013). Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen. Zukunftsstudie Münchner Kreis Band V. Download im Juli 2013 von <http://www.zukunft-ikt.de>, S. 77.=Neuburger et al. 2013.

Palmisano, S. 2006: The Globally Integrated Enterprise. In: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2006-05-01/globally-integrated-enterprise> (letzter Zugriff 28.10.15)

Papsdorf, Christian: Wenn Surfen zur Arbeit wird. Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt: Campus 2009, S. 69.=Papsorf 2009.

Parment, Andreas, Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren,

integrieren, führen, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden 2013, S. 27.=Parment 2013, S. 27.

Peacock, L. 2010: IBM crowd sourcing could see employed workforce shrink by three quarters. In: Personnel Today, 23. April

2010.=<http://www.personneltoday.com/articles/23/04/2010/55343/ibm-crowd-sourcing-could-see-employed-workforce-shrink-bythree-quarters.htm> (eingesehen am 30.06.2015)=Personnel Today 2010.

Peters, K. (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180- Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, S. 105-125.=Peters 2011.

Peters, K./Sauer, D. 2005: Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hg.): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 23-58.=Peters/Sauer 2005.

Picot, A./Neuburger, R. (2008): Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen; in: Funken, C./ Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 221–238., S. 224f.=Picot/Neuburger 2008.

Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2004): Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus der Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma.=Pongratz/Voß 2004

Ramge, Thomas, Revolution von oben, In: brandeins, Ausgabe 06/2012 unter: <http://www.brandeins.de/archiv/2012/risiko/revolution-von-oben/> (letzter Zugriff 28.10.15)

Rehm, H., Crowdsourcing und „IBM-Workforce“ der Zukunft – Zielsetzungen, Konzepte und Fragen für die Interessenvertretung. I, in: Vorstand, I. M. (Hg.): Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit - am Beispiel IBM. Frankfurt a.M. 2013, S. 10-17.=Rehm 2013a.

Reichwald, R./Piller, F., Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden 2006.=Reichwald/Piller 2006.

Reiser, S./ Short A. (2013): A New Era Begins. Redesigning the IT Organization for a Period of Exponential Change. IBM Global Business Services, Executive Report. New York: Somers., S. 5-7.= http://www-935.ibm.com/services/multimedia/A_new_era_begins_Avril_2013.pdf.= Reiser/Short 2013.

Ritzer, G., The „McDonaldization of Society“. Journal of American Culture, 1983, S. 100-107.=Ritzer 1983.

Rousseau, D. 1995: Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. London.=Rousseau 1995.

Ryan, R. M./Deci, E. L. 2000: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55 (1) (2000), S. 68-78.=Ryan/Deci 2000.

Sauer, D./ Boes, A./ Kratzer, N. (2005): Reorganisation des Unternehmens. In: SOFI, IAB, ISF München und INIFES (Hg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für

Sozialwissenschaften, S. 323-350.=Sauer et al 2005

Sauer, Dieter (1988): Systemische Rationalisierung - zum Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik. In: Feldhoff, J. et al. (Hrsg.), Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft, In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 119, Nürnberg, S. 331-351.=Sauer 1988.

Scacchi, W./ Feller, J./ Fitzgerald, B./ Hissam, S./ Lakhani K. (2006): Guest Editorial. Understanding Free/Open Source Software Development Processes. In: Software Process Improvement and Practice, 11: S. 1-11., S. 95-96=Scacchi et al 2006.

Schmicker, Sonja/ Wagner, Dieter/ Glöckner, Winfried/ Großholz, Matthias/ Richter, Katja/ Voigt, Bernd-Friedrich, Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung, S. 3 – 40, In: Kaiser, Stephan/ Bamberg, Eva/ Klatt, Rüdiger/ Schmicker, Sonja (Hrsg.), Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, S. 3.

Schmidt, Florian Alexander, The Good, the Bad and the Ugly, Beitrag auf [faircrowdwork.org](http://www.faircrowdwork.org)=<http://www.faircrowdwork.org/de/debatte/good-bad-and-ugly>

Schmidt, Florian Alexander, The Good, the Bad and the Ugly, Beitrag auf [faircrowdwork.org](http://www.faircrowdwork.org)=<http://www.faircrowdwork.org/de/debatte/good-bad-and-ugly>.

Schmiede, R. (1992): Information und kapitalistische Produktionsweise - Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Malsch, T./ Mill, U. (Hrsg.): ArBYTE - Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: edition sigma, S. 53-86.=Schmiede 1992.

Schmiede, R. 1996: Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit. In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin, S. 107-128.=Schmiede 1996

Schröder, Lothar/ Schwemmler, Michael, Gute Arbeit in der Crowd?, In: Boes, Andreas/ Kämpf, Tobias/ Langes, Barbara/ Lühr, Thomas/ Steglich, Steffen (Hrsg.), Cloudworking und die Zukunft der Arbeit – Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der ver.di Hessen, August 2014, S. 90 – 100.=Schröder/Schwemmler 2014.

Schwemmler, M./Wedde, P. (2012): Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen. Studie für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn., S. 59ff.=Schwemmler/Wedde 2012.

Stach, Bert, Gute Arbeit auf Wolke 7, S. 77-85, in: Rogge, C./ Krabasz, R. (Hrsg.), Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin, Springer, Wiesbaden 2014, S. 80.=Stach 2014.

Stach, Bert, Gute Arbeit auf Wolke 7, S. 77-85, In: Rogge, C./Krabasz, R. (Hrsg.), Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin, Springer: Wiesbaden 2014, S. 79.=Stach 2014.

Stalk, George Jr./ Hout, Thomas M., Competing Against Time. The Free Press, a Division of Simon and Schuster, 1990.

Stampfl, Nora S., Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie – Momentaufnahme und

Perspektiven, Springer, Berlin Heidelberg 2011, S. 13.=Stampfl 2011.

Stampfl, Nora S., Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie – Momentaufnahme und Perspektiven, Springer, Berlin Heidelberg 2011, S. 18.=Stampfl 2011.

Stressreport 2012

Taylor, F. W. (1913). Die Grunds.tze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: Beltz. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Bungard und W. Volpert/ Auflage 1995, S. 58.=Taylor 1913.

The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.” September 2009=<http://www.ibm.com/ciostudy>

Toffler, A. (1980): The third Wave. Democratization in the Late Twentieth Century. New York: Bantam Books.=Toffler 1980.

ver.di, Gute Arbeit muss möglich bleiben. Crowdsourcing und Cloudworking: Gefahren für Gesellschaft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Berliner Crowdsourcing Cloudworking-Papier, 2012. https://tk-it.verdi.de/archiv/2012_1/12-10-31cloudworking/++co++f5c482ac-24ea-11e2-7555-001ec9b05a14 =Berliner Papier 2012.

Von Hippel, E. (2005): Democratizing Innovation. Cambridge.=v. Hippel 2005.

Von Hippel, E. (2005): Democratizing Innovation. Cambridge.=v. Hippel 2005.

Voß, G. G. (2013): Arbeitskraftunternehmer. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hg.) (2013): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma, S. 64-71.=Voß 2013)

Voß, G. G./ Rieder, K. (2005): Der Arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.=Voß/Rieder 2005.

Voß, G. G./Pongratz, Hans J. (1998), Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 1998, S. 131-158.=Voß/Pongratz 1998

Widuckel, Werner, Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeitm S. 27 – 44, In: Widuckel, Werner/ de Molina, Karl/ Ringlstetter, Max J./ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, S. 34.=Widuckel 2015

Widuckel, Werner, Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeitm S. 27 – 44, In: Widuckel, Werner/ de Molina, Karl/ Ringlstetter, Max J./ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, S. 31.=Widuckel 2015.

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Hamburg, den