Crowdworking: Neue Realitäten der Führung

Von digitalen Tagelöhnern und Dienern vieler Herren

Dietrich von der Oelsnitz¹ · Anna-Maria Staiger¹ · Johannes Schmidt¹

Online publiziert: 8. April 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation.“ erhebt im Rahmen einer aktuellen qualitativen Befragung von Crowdworkern, welche Motive und Erwartungen in diesem gegenwärtig stark wachsenden Bereich der sog. neuen Arbeitswelt auf deren Seite bestehen. Deutlich wird u. a., dass die Personalführung im plattformbasierten Raum diffuser wird. In unpersönlichen, digitalen Arbeitswelten existiert neben der zunächst offensichtlichen Führungssubstitution durch Selbstmanagement letztlich dennoch eine dem virtuellen Raum angepasste Führungserwartung der Crowdworker. Diesen Erwartungen müssen Portale wie Kunden im Sinne einer für alle Seiten effektiven Leistungsbeziehung gerecht werden.

Schlüsselwörter Crowdworking · Digitales Arbeiten · Führung · Qualitative Studie

Crowdworking: new realities of leadership

About digital laborers and servants of many masters

Abstract

This article of the journal “Gruppe. Interaktion. Organisation.” is based on qualitative interviews of Crowdworkers about their motives and expectations in the fast-growing field of “the New World of Work”. Results suggest that leadership in platform-based areas isn’t very tangible and tends to be substituted occasionally by self-organisation. Nevertheless we state that there are still expectations concerning leadership in virtual structures. Therefore Platforms and Crowdsourcers are encouraged to address these expectations by establishing a relation with Crowdworkers. The article will conclude with implications derived from the study results and a connected conceptual reflection.

Keywords Crowdworking · Digital work · Leadership · Qualitative study

Zusatzmaterial online Zusätzliche Informationen sind in der Online-Version dieses Artikels (<https://doi.org/10.1007/s11612-020-00510-4>) enthalten.

Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz
d.oelsnitz@tu-braunschweig.de

✉ Anna-Maria Staiger, M.A.
a.staiger@tu-braunschweig.de

Johannes Schmidt, M.Sc.
johannes.schmidt@tu-braunschweig.de

¹ Institut für Unternehmensführung und Organisation, Technische Universität Braunschweig, Abt-Jerusalem-Straße 4, 38106 Braunschweig, Deutschland

1 Einleitung

Die „neue Arbeitswelt“ ist ein Containerbegriff, dessen Inhalte vielschichtig und oft erst nur in Umrissen erkennbar sind. Einig ist man sich darin, dass diese Welt maßgeblich durch die digitale Transformation geprägt ist und internet-basierte Technologien nahezu alle Bereiche des betrieblichen Alltages verändern werden bzw. dieses heute schon tun. Ein wesentlicher Aspekt der neuen Arbeitswelt ist die zunehmende Erosion von Normalarbeitsverhältnissen sowie der erkennbare Anstieg von atypischen Beschäftigungsverhältnissen (von Ameln und Wimmer 2016). In diesem Zusammenhang konturiert sich immer deutlicher auch ein

noch relativ junges Phänomen dieser Arbeitswelt: das plattformbasierte Arbeiten, in dessen Kontext viele Erwerbspersonen teilweise oder sogar komplett aus einem bisherigen Vollzeit- Arbeitsverhältnis aussteigen (sog. Crowdfunding; z. B. Keller und Seifert 2018).

Im Crowdfunding fungieren Online-Plattformen als virtuelle Marktplätze, die nicht nur Angebot und Nachfrage nach materiellen Produkten zusammenbringen, sondern in wachsendem Maße auch menschliche Arbeitsleistungen vermitteln (Mrass et al. 2019; von der Oelsnitz 2018). So lassen sich weltweit bereits circa 2300 Plattformen identifizieren, die sich auf die Vermittlung von Jobs respektive Arbeitskraft spezialisiert haben. Auch in Deutschland ist ein wachsender Markt entstanden, der nach letztem Stand etwa 65 Plattformen umfasst (Däubler und Klebe 2015). Als sozio-technische Systeme nehmen Plattformen beim Crowdfunding einen zentralen Platz ein, da sie maßgeblich dazu beitragen, Unternehmen mit Individuen zu vernetzen und damit die partizipative Teilnahme der „Crowd“ an unterschiedlichen Projekten ermöglichen. Dabei lassen sich verschiedene Plattformtypen unterscheiden. So reicht die Bandbreite von unspezifischen Arbeitsplattformen (z. B. Amazon Mechanical Turk, Crowdfunder, Clickworker) bis hin zu stark spezialisierten Plattformen, die Experten in ihrem Netzwerk integrieren (z. B. 99Designs, TopCoder, Jo-voto) (Kittur et al. 2013).

Der vorliegende Beitrag versteht Crowdfunding somit als eine Möglichkeit für Unternehmen, Arbeitskräftepotenzial virtuell zu erschließen. Hierdurch lässt sich nicht nur flexibler auf Nachfragespitzen oder -engpässe reagieren, sondern auch so mancher Kosteneffekt realisieren. Wir gehen davon aus, dass sich die mit dem Crowdfunding einhergehende Auslagerung unternehmerischer (Teil-)Aufgaben auf Online-Plattformen in Zukunft nicht nur auf die Art und Qualität der Arbeitsleistung auswirken wird, sondern darüber hinaus auch diverse Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen – z. B. durch sich neu stellende Motivations- oder Identifikationsfragen – neu ausgeformt werden. Management wie Arbeitnehmervertreter sind gezwungen, sich gegenüber den veränderten Anforderungen zu positionieren. Die zunehmende Auflösung oder Verwischung von Organisationsgrenzen und die Abkehr vom klassischen (Vollzeit-)Arbeitsplatz hin zu plattformbasierten Arbeitsverhältnissen erfordern eine vertiefte Reflexion gewohnter Rollen, Strukturen und Denkweisen im Unternehmen (z. B. Lippmann 2019). Hiervon betroffen sind auch die *klassischen Modelle und Konzepte der Personalführung*, die ggf. neu zu modellieren sind.

Auf der Grundlage einer im deutschsprachigen Raum durchgeführten *qualitativen Interviewstudie* mit aktiven Crowdworkern möchten wir im Folgenden explorativ drei Fragen vertiefen:

1. Wie interpretieren Crowdworker den Führungsbegriff und welche Erwartungen hegen sie hinsichtlich ihrer eigenen „Führung“?
2. Wer übernimmt im plattformbasierten Raum welche Führungsaufgaben?
3. Wem gegenüber empfinden Crowdworker Loyalität – z. B. dem Kunden/Auftraggeber oder eher der Plattform gegenüber – und welche Erwartungen gehen mit dieser Loyalität einher?

Letztlich ist es Ziel dieses Beitrages, die auf die Personalführung gerichteten Erwartungen und Wahrnehmungen von Crowdworkern zu erhellen, um hierdurch ein erstes Verständnis dieser Aspekte im plattformbasierten Raum zu erlangen. Unter Personalführung verstehen wir im Folgenden die soziale und/oder fachliche Einflussnahme einer „vorgesetzten“ Person auf einen oder mehrere Aufgabenträger zur Erreichung intendierter Ziele. Um unsere Forschungsfragen zu adressieren, nehmen wir zunächst eine konzeptionelle Einordnung des Crowdfundings vor. Anschließend präsentieren wir wesentliche Ergebnisse unserer Interviewstudie. Diese Aspekte sind Ausgangspunkt für eine weiterführende Reflexion hinsichtlich effektiver Führungsmodelle in der neuen digitalen Arbeitswelt. Daneben interessieren uns die Implikationen für die Unternehmen oder Portale, die Crowdfunding bereits nutzen.

2 Wesen und Konzepte des Crowdfunding

Im Jahre 2006 veröffentlichte Jeff Howe einen viel beachteten Artikel mit dem Titel „The Rise of Crowdsourcing“ und beschreibt darin das hier interessierende Phänomen als eine Art interaktiver Zusammenarbeit und Leistungserstellung zwischen Unternehmen und Individuen (Howe 2006). Crowdsourcing – der Begriff ergibt sich durch die Zusammensetzung von „Crowd“ (Menge) und „Outsourcing“ (Auslagerung; Leimeister und Zogaj 2013) – kann als vielseitig einsetzbares Organisationsprinzip verstanden werden. In der Literatur wird neben ökonomischen Aspekten auch auf die Bedeutung von Crowdsourcing außerhalb der Unternehmensumwelt hingewiesen. Als Beispiel lässt sich hier die Online-Enzyklopädie Wikipedia nennen, die auf Basis der freiwilligen Teilnahme und dem individuellen Fachwissen der Crowd aufrechterhalten wird (Kittur und Kraut 2008). Auch das kollektive Geldsammeln in Form des Crowdfunding lässt sich hier anführen.

Die grundlegende Idee des Crowdsourcing ist die internetbasierte Auslagerung betrieblicher Aufgabenstellungen durch die Vergabe von Jobs, die traditionell sonst von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausgeführt werden oder wurden, an bisher unbekannte Personen (die Crowd) mittels eines offenen Aufrufs (Leimeister und Zogaj 2013).

ARBEIT „zielgerichteter Aufwand zur Schaffung von Dienstleistungen und Gütern“

Abb. 1 Einordnung von Crowdwork (in Anlehnung an Durward et al. 2016)

Estellé-Arolas und González-Ladrón-de-Guevara (2012) leiten aus einer Literaturstudie *drei übergeordnete Kernelemente* ab, die Crowdsourcing grundlegend konstituieren:

- Um von Crowdsourcing zu sprechen, bedarf es demnach einer Crowd, also einer großen unbestimmten Masse potenzieller Auftragnehmer („Crowdsources“). Dabei kann es sich sowohl um Einzelpersonen als auch um Gruppen handeln (u. a. Howe 2006; Alonso und Lease 2011). Spezifischer definieren (Kleemann et al. 2008) die Crowd als „general internet public“ und unterstreichen damit den online-charakter der Auftragnehmer. Weiter ließe sich die Crowd in Amateure und Professionals (Schenk und Guittard 2011) unterteilen, wobei derzeit vor allem Studenten und Berufseinsteiger den Großteil der Crowd bilden. Dieser Aspekt erscheint relevant in Bezug auf Fähigkeiten und Qualifikationen, die innerhalb der Crowd zu finden sind, aber auch hinsichtlich der juristischen und emotionalen Verbindlichkeit gegenüber dem Auftraggeber sowie der Ernsthaftigkeit der Aufgabenbearbeitung.
- Damit Crowdsourcing entsteht, braucht es zudem einen Auftraggeber („Crowdsourcer“). Auftraggebende Parteien können Unternehmen, aber auch Privatpersonen sein (Brabham 2008 analysiert potenzielle wirtschaftliche Vorteile von Crowdsourcing). Durch die Generierung von Lösungsmöglichkeiten für verschiedene Problemstellungen erlangen Crowdsourcer einen global nahezu unbegrenzten Zugang zu Wissen und Fähigkeiten, die möglicherweise intern erst aufgebaut werden müssen. Die Ideengenerierung sowie das Innovationspotenzial, welches durch die Crowd stimuliert wird, tragen im Idealfall unmittelbar zur Wertschöpfung des Unternehmens bei, ohne dass Unternehmen arbeitsvertragliche Verpflichtungen eingehen müssen.

- Der damit einhergehende Aufruf oder Ausschreibungsprozess stellt das dritte Kernmerkmal von Crowdsourcing dar. Die Plattformen fungieren insofern als Kommunikationsmittel und Intermediär (Mrass und Leimeister 2019). Ein offener Aufruf bedeutet, dass eine Aufforderung zur Bearbeitung von Aufgaben oder zur Einreichung von Ideen zur Problemlösung an alle registrierten Crowdsources einer Plattform gerichtet wird (Durward et al. 2016). Im Gegensatz zum klassischen Outsourcing oder auch zum internen Crowdsourcing (Leimeister und Zogaj 2013) findet in der Regel keine aufwändige Vorauswahl von Bearbeitern statt und die Crowdsources bleiben mehrheitlich anonym.

Auf Grundlage des beschriebenen Konzepts des Crowdsourcings lässt sich *Crowdworking* als neuartige Form der digitalen Erwerbsarbeit spezifizieren. Anders als im Crowdsourcing, wo die Teilnahme auf Online-Plattformen zur Ideengenerierung zumeist unbezahlt ist und intrinsische sowie altruistische Motive eine elementare Rolle spielen (Antikainen et al. 2010), zeigt sich beim Crowdworking – neben dem Empfinden von Spaß und Wettbewerb – ein klarer Fokus auf der finanziellen Entlohnung seitens der Crowdworker (Al-Ani und Stumpp 2015). Durward et al. (2016) unterstreichen, dass es sich beim Crowdwork um digitale, bezahlte Arbeit handelt, die den konstituierenden Prinzipien des Crowdsourcings unterliegt.

Abb. 1 visualisiert, wie Crowdwork in die mittlerweile bestehenden Formen von *Arbeit* eingeordnet werden kann.

Innerhalb des Crowdworkings lassen sich verschiedene *Entlohnungsmodelle* finden, die an unterschiedliche Aufgabentypen gebunden sind (Bertschek et al. 2015). Grundsätzlich werden qualitativ höherwertige Aufgaben, für die Crowdworker entsprechende Qualifikationen nachweisen müssen, höher vergütet als einfache Tätigkeiten, für die es im Extrem keinerlei Vorwissen oder spezifischer Qualifikation bedarf. Die Vergütungsform und -höhe wird grundsätzlich vorab festgelegt, so dass Crowdworker vor Annahme eines Auftrages eine Kosten-Nutzen-Abwägung vornehmen können. Durch die Vergütung der Tätigkeit auf Crowdsourcing-Plattformen wird es möglich, dass Crowdworker diese Tätigkeit haupt- oder nebenberuflich ausüben können (Durward et al. 2016).

In der Literatur existieren bezüglich der geforderten Leistungen auf Plattformen verschiedene Ansätze der Kategorisierung. Eine erste Unterscheidung entsteht anhand des Kriteriums der Örtlichkeit. Demnach können Aufgaben entweder direkt vor Ort, also beim Kunden selbst, ausgeführt werden (=Gig-Work) oder virtuell, d. h. ohne Bindung an einen bestimmten Ort (=Cloud-/oder Clickwork) (Schmidt 2016). Unser Beitrag widmet sich der online-basierten Arbeit und bezieht sich zudem nur auf Clickwork.

Die ausgeschriebenen Aufgaben lassen sich zudem anhand des Umfangs und der damit verbundenen Komplexität spezifizieren. Hoßfeld et al. (2012) beschäftigen sich mit der „Granularität von Onlinearbeit“ und zeigen auf, dass insbesondere Routine-Aufgaben zur Auslagerung in eine Cloud geeignet sind. Routine-Aufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass sie kaum tiefergehendes Fachwissen erfordern und in der Regel kurze Bearbeitungszyklen aufweisen. Klassischerweise handelt es sich dabei um die manuelle Digitalisierung von Texten, angeleitete Datenaufbereitung, Bildkategorisierung oder einfache Rechercheaufgaben. Im Kontext von Crowdfunding wird diesbezüglich auch von Click- oder Microtasking gesprochen. Für viele Routine-Aufgaben ist überdies charakteristisch, dass sie zwar wenig wissensintensiv sind, jedoch oft nur schwer durch künstliche Intelligenz oder Algorithmen ersetzt werden können.

Allerdings werden auf Jobportalen auch *komplexere Aufgaben* ausgeschrieben, die neben zeitlichen Ressourcen auch mehr individuelles Können abverlangen. Exemplarisch lassen sich hier das Verfassen von Rezensionen, das Testen von Softwareprodukten oder das Generieren von Werbetexten nennen. Selbst *kreative Aufgaben* sind tendenziell für eine Auslagerung via Online-Plattform geeignet, wie beispielsweise die kundenorientierte Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen. Auch Design- oder Programmierungsaufgaben fallen unter diesen Aufgabentypus. Die Crowd fungiert in diesem Fall als „externer Experte“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl einfache als auch komplexe Tätigkeiten in die Crowd ausgelagert werden können. Crowdwork beschränkt sich folglich nicht auf einen bestimmten Aufgaben- oder Personentypus. Das macht diese Form der Aufgabenerledigung nicht nur für die Auftragnehmer interessant, sondern vor allem auch für Unternehmen, die Crowdfunding-Plattformen nutzen werden, um ihren Personalbedarf kurzfristig und fixkostenschonend zu decken. Die Möglichkeit, Crowdworker durch verschiedenartige Aufträge und gesetzte Filter auf Plattformen passgenau zu akquirieren, ist gerade im Zuge des herrschenden Fachkräftemangels für eine Vielzahl von Unternehmen eine willkommene Option.

3 Qualitative Studie: Methodik und Beschreibung der Stichprobe

Crowdwork bedeutet eine virtuell-anonyme Auftragsvergabe sowie operative Flexibilität in der Ausführung. Diese Eigenschaften scheinen einen langfristigen Beziehungsaufbau größtenteils überflüssig zu machen. Klassische Führungsaufgaben wie Personalentwicklung oder -bindung wären demnach obsolet und fallen weg. Auch die immerwährende Suche nach dem idealen Führungsstil für verschiedene

Mitarbeitertypen und -generationen erscheint nun nahezu bedeutungslos. Wurden in den letzten Jahren wieder verstärkt „weiche“ Führungskonzepte in den Mittelpunkt gerückt, so stellt sich die Frage nach deren Relevanz in der virtuellen Arbeitswelt. Und was bedeutet das für die tradierten Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen? Es scheint fast, als sei Führung im plattformbasierten Raum letztlich weder notwendig noch erwünscht. Unsere Erhebung widmet sich im Folgenden dieser These und hinterfragt anhand der eingangs aufgeworfenen Leitfragen geltende Prämissen der Führungsforschung.

Für die Bearbeitung unserer Forschungsfragen wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Ziel der Befragung war es, die Auftragnehmerseite (Crowdworker) zu fokussieren und deren subjektiv wahrgenommenen Ansichten und Erwartungen hinsichtlich Führung im Kontext von Crowdfunding zu erheben. Dazu wurden zwischen Juli und August 2019 teilstrukturierte Interviews mit 9 Plattformarbeitern geführt. Die Teilnehmer wurden über einen bezahlten Auftrag auf einer deutschen Plattform akquiriert. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte durch diese Art der Akquise zufällig. Alle Probanden arbeiten auf derselben Plattform und führen dort von einfachen Routineaufgaben (insbes. Produktkategorisierung oder Rechercheaufgaben) bis hin zu höherwertigen Aufträgen wie Texterstellungsaufgaben aus (zum Beispiel Produktbeschreibungen, Werbetexte etc.). Die Teilnehmer wurden anhand einer Auftragsbeschreibung über das Befragungsziel und den Ablauf des Interviews informiert. Die Interviews wurden über einen von der Plattform unabhängigen VoIP-Anbieter durchgeführt und nach vorheriger Zustimmung der Teilnehmer aufgezeichnet.

Die Stichprobe umfasst Probanden beider Geschlechter ($w=5$; $m=9$). Der Altersdurchschnitt der Stichprobe beträgt 34,4 Jahre. Die befragten Crowdworker sind seit durchschnittlich 17 Monaten auf 2–3 Plattformen aktiv. Die angegebenen monatlichen Vergütungssummen betragen zwischen 50 und 1000 €. Der Großteil der Befragten verfügt über ein abgeschlossenes Hochschulstudium.

Die Interviews wurden von den Autoren des Beitrages selbst durchgeführt und weisen eine Länge von durchschnittlich 40 min auf. Nach einer Einführung in die Befragung wurden die Probanden zu ihrem Arbeiten auf Plattformen allgemein befragt. Anschließend wurden die Interviewpartner nach ihrem persönlichen Führungsverständnis gefragt, um dieses darauffolgend auf den Kontext von Crowdwork übertragen zu lassen. Neben den Fragen aus der Rubrik „Führung allgemein“ und „Führung im Kontext von Crowdwork“ wurde weiter nach spezifischen Elementen einer Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehung gefragt (zum Beispiel empfundene Loyalität, Kommunikation und Wertschätzung). Die Interviews wurden anschließend voll transkribiert, sprachlich geglättet, mit Hilfe des Softwareprogrammes MAXQDA kodiert und sowohl zusam-

menfassend als auch strukturierend ausgewertet (Mayring 2010). Das grundlegende Kategoriensystem wurde aus dem erarbeiteten Leitfaden abgeleitet. Neben diesen an das Datenmaterial herangetragenen Kategorien wurden die Interviews zusätzlich auf nicht im Vorfeld definierte Kategorien analysiert.

4 Ausgewählte Ergebnisse und Interpretation der Studie

Im Folgenden präsentieren wir ausgewählte Aspekte hinsichtlich der aufgestellten Forschungsfragen zu: (1) Interpretation von und Erwartung an Führung; (2) Rollenzuschreibung von Führung und (3) Loyalität im Kontext von Crowdworking.

4.1 Interpretation und Erwartung von Führung

Es lässt sich feststellen, dass die Aussagen der Probanden hinsichtlich Führung ambivalent sind.

- I_3: „Die Führung liegt entweder bei den Kunden (Auftraggebern), die dann bestimmte Kriterien an die Arbeit haben, da sie auch die Abnehmer sind. Oder die Plattform selbst, die dann eben einen Support bietet, den man anschreiben kann, sofern irgendwas sein sollte. Da sehe ich auf jeden Fall die Führungsposition.“
- I_7: „Auf Plattformen gibt es gar keine Führung. Man ist eigentlich selbstständig, man kann sich selbst die Jobs aussuchen. Da ist eigentlich niemand, der einem Vorgaben macht oder kritisch über die Schulter schaut. Es gibt ja, außer dem Support, gar keinen Ansprechpartner. Da ist niemand. Man ist selbstständig in der Art. Jedenfalls keine Führungskraft.“

Die Tatsache, dass Crowdworker anonym arbeiten, keinem hierarchischen Vorgesetzten unterstellt sind und den Auftraggeber nicht kennen, unterstreicht, dass hier keine klassische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung existiert. Insofern sind die dargestellten Aussagen hinsichtlich der unkonkreten bzw. vagen Zuweisung von Führung nicht überraschend. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings eine Art „de-facto-Führung“, wie sie häufig auch von Freelancern wahrgenommen wird (Süß 2006). Die Äußerungen der Probanden deuten folglich darauf hin, dass sich *latente Führungserwartungen* ableiten lassen. Vor allem beziehungsorientierte Elemente werden in den Interviews tangiert.

4.2 Führungsaufgaben und Rollenzuschreibung von Führung

Führungsaufgaben werden im plattformbasierten Raum sowohl von der Plattform als auch vom Auftraggeber übernommen. Dabei nennen die Probanden explizit die Aspekte Kontrolle, Motivation, Vergütung und Regelwerk.

- I_6: „Es gibt schon sowas wie Kontrolle und Regeln. Und durch die Vergütung ja schon auch sowas wie Anreize. Und die Vergütung wird ja durch den Auftraggeber angesetzt ... also gibt es Führung, aber nicht unter vier Augen, das heißt auf menschlicher Ebene, sondern über Online-maßnahmen.“
- I_9: „Ich denke, da passiert viel hinter den Kulissen. Weil wir als Crowdworker ja so keinen direkten Kontakt zur Plattform haben. Außer es läuft etwas schief und man kontaktiert dann den Support. Das wäre dann in diesem Fall die Funktion der beratenden Hilfestellung.“

Im Allgemeinen besteht in der Forschung Einigkeit darüber, dass für digitale bzw. standortunabhängige Beschäftigte ein delegativer, vor allem transformationaler Führungsstil empfehlenswert sei (z.B. Hertel und Lauer 2012; Wang et al. 2011; Korek et al. 2010). Es stellt sich die Frage, inwieweit diese Empfehlung mit den Aussagen unserer Probanden konform geht, d.h. auch auf den Bereich Crowdworking übertragbar ist.

Im Rahmen der *transformationalen Führung* besteht die Hauptaufgabe einer Führungskraft darin, die Werte und individuellen Ziele der Mitarbeiter einer Organisation (auch einer Crowd?) in Richtung übergeordneter Ziele systematisch zu verändern, eben in „noble values“ zu transformieren (Podsakoff et al. 1990; Bass 1985). Hierfür sollen Führungskräfte ihren Mitarbeitern (1) eine Vision vorgeben („inspirational motivation“), dann (2) ein herausforderndes, auf Kreativität, Innovation und Veränderungsbereitschaft ausgelegtes Organisationsklima schaffen („intellectual stimulation“), (3) spürbare individuelle Unterstützung bieten („individualized consideration“) und schließlich (4) als Vorbild auftreten („idealized influence“). Der Fokus liegt ersichtlich auf der Stimulierung einer *intrinsischen Motivation* bei den Beschäftigten. Die Führungskraft wird, plastisch ausgedrückt, zu einem werteverändernden Sinnlieferanten.

Allerdings bleibt anzumerken, dass sich neben einer ethischen Diskussion (vgl. u.a. von der Oelsnitz 1999) insbesondere die neuere Forschung auch zunehmend kritisch mit den semantischen Inhalten Transformationaler Führung auseinandersetzt. So verweisen z.B. van Knippenberg und Sitkin (2013) auf definitorische sowie theoretische Unschärfen. Empirisch zeigen sich ungewollt hohe Korrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen Transformationaler Führung. Siangchokyoo et al. (2020) fanden durchaus Evi-

denz für eine führungsinduzierte Transformation von Geführtenwerten (z. B. hinsichtlich einer gewachsenen Aufgabenidentifikation), konnten aber keine Bestätigung für bestimmte Transformationsmuster oder eine tatsächlich gestiegene Selbstwirksamkeit liefern.

Unsere Datenauswertung zeigt deutlich, dass die befragten Crowdworker keines dieser Elemente transformationaler Führung bei ihrer Arbeit wahrnehmen. Der plattformorganisierte Arbeitsraum transportiert folglich – jedenfalls derzeit – keine inspirierende Vision durch Vorgesetzte. Durch die strenge, oft schematische Aufgabenbeschreibung, die an geringe Vergütungsbeträge gekoppelt ist, entsteht zudem kaum Kreativität. Auch der Aspekt der persönlichen Entwicklung durch attraktive Weiterbildungsangebote wird seitens der Plattformen nur minimal adressiert. Unsere Probanden agieren zwar in neuen Arbeitswelten, führen aber fast ausschließlich einfache Routineaufgaben bzw. Clickwork aus. Dies mag mit der Natur der von uns untersuchten Plattform zusammenhängen, stellt aber sicher keinen seltenen Ausnahmefall dar (siehe dazu u. A. Retelny et al. 2017; Margaryan 2019). Einfach zusammengefasst: Eine echte Kooperation findet nicht statt, und die Motivation zur Aufgabenbearbeitung ist rein pekuniär. In der Regel handelt es sich bei Clickwork eben nicht um komplexe und interdependente Aufgaben, die einen unmittelbaren externen Einfluss erfordern. Der von den Probanden geschilderte „Führungskontakt“ äußert sich somit hauptsächlich in einer unmittelbaren Arbeitszuweisung sowie in der notwendigen Informationsbereitstellung und späteren Leistungskontrolle (inkl. Vergütung).

Aufbauend auf diesen Ergebnissen stellt sich die Frage, inwiefern damit nicht vielmehr eine *transaktionale Führung* nahegelegt wird. Dieses (zuletzt eigentlich eher kritisch gesehene) Führungsmodell basiert auf einer rein ökonomischen Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer, d. h. ohne eine wirkliche emotionale Bindung oder intrinsische Aufgabenidentifikation auf Seiten der Arbeitenden zu erwarten. Die Betonung liegt hiernach auf klaren Zielvorgaben, die bei Erfüllung belohnt werden (Contingent Reward; bereits Bass 1999). Somit dominiert eine primär *extrinsische Motivation*.

Möglicherweise passt dieses Konzept zumindest bei *einfachen Aufgaben* im virtuellen Raum besser. Das tragende Motiv der Crowdworker sowie der Impuls zur Übernahme von Aufträgen liegen jedenfalls in der Vergütung. Die Entscheidung der Crowdworker, sich auf bestimmte Tätigkeiten zu „bewerben“, beruht fast durchweg auf einer persönlichen Kosten-Nutzen-Abwägung, die letztendlich das Zustandekommen dieser Austauschbeziehung konstituiert. Etwas überspitzt gefragt:

Was sind die heutigen Digitalarbeiter denn anderes als die Neuauflage tayloristisch spezialisierter Lohnarbeit in der digitalen Welt?

Wir gehen hier nicht weiter der Frage nach, inwiefern es in letztlich unpersönlichen und temporären Arbeitsbeziehungen überhaupt gelingen kann, etwas so Emotionales wie die affektive Übernahme einer bestimmten Unternehmensvision oder -aufgabe herzustellen. Gleichwohl wurden in unseren Interviews immer wieder tradierte Elemente von Führung erwähnt, die von den Probanden jedoch nicht explizit als solche titulierte wurden. Dazu zählen v. a. die Führungsaufgaben Kommunikation, Konfliktlösung, Feedback und Wertschätzung (z. B. Wunderer 1975).

Kommunikation Die Analyse zeigt, dass es im Crowdworlingprozess aus Perspektive der Crowdworker zu verschiedenen Kontaktpunkten kommt. Dabei handelt es sich ausschließlich um *virtuelle* Kommunikation, die sich in Form von E-Mails vollzieht. Am häufigsten tritt die Kommunikation mit der Plattform bzw. deren Support-System auf. Die Interaktion mit der Plattform lässt folglich den Schluss zu, dass seitens der Crowdworker aktiv Ansprechpartner gesucht werden.

- I_2: „Da hat man eigentlich keinen wirklichen mündlichen Kontakt. Wenn dann eher schriftlich. Man bekommt eine E-Mail, wenn der Auftrag geprüft worden ist und bestätigt wurde. Und wenn man sein Geld bekommt.“

Konfliktlösung Die von den Interviewten wahrgenommenen Konflikte beziehen sich vorwiegend auf Probleme in der Bezahlung bzw. einer damit einhergehenden unfairen Bewertung der abgegebenen Arbeitsergebnisse sowie in schlecht verständlichen Aufgabenbeschreibungen. In diesen Fällen wenden sich die Befragten zumeist direkt an den Support der Plattform. Dieser fungiert als Schiedsstelle und besitzt somit auch ein gewisses Maß an Entscheidungsgewalt.

- I_3: „Der Auftrag wurde dann trotzdem durchgewunken, da der Support gesehen hat, dass der Text an sich gut war und dass der Auftraggeber nicht so wirklich fair gehandelt hat.“
- I_1: „Dass man sich im Ernstfall, bei einer Meinungsverschiedenheit, an den Support wenden kann. Der organisiert das dann alles und fällt eine Entscheidung.“

Feedback und Wertschätzung Die Probanden erleben sowohl durch die Kontrolle der eingereichten Arbeitsergebnisse als auch durch das annectierte Ranking-System ein indirektes

Feedback. Die Interviewten fordern allerdings mehrheitlich ein direkteres und auch individuelleres Feedback seitens des Auftraggebers, vor allem um etwaige Sanktionen gegen sie nachvollziehen zu können. Die Probanden wünschen sich demnach einen engeren Kontakt zum Auftrag-

geber. Dies bezieht sich auch auf die Führungsaufgaben Wertschätzung und Würdigung des Einzelnen.

- I_3: „Ja, man ist dann enttäuscht, da man Zeit und Mühe investiert hat und wenn das nicht entlohnt wird, ist man enttäuscht. Man erhält ja auch manchmal kein Feedback und das ist dann blöd.“
- I_6: „Es wäre auch schön, wenn man einen guten Text abgegeben hat, dass da etwas Gutes steht.“

Wieder wird deutlich, dass Führung im plattformbasierten Raum nicht obsolet ist, sondern in Form latenter Führungserwartungen immer wieder aufscheint. Hier ist vor allem der Aspekt einer drohenden sozio-emotionalen Verarmung zu erwähnen, wie er auch in anderen virtuellen Arbeitswelten nahe liegt (siehe u. a. Picot und Reichwald 1999) – und dem durch Führung aktiv entgegengewirkt werden könnte und müsste. Die auf Plattformen rein technisch moderierte Kommunikation sowie der einseitige Impuls der Kontaktaufnahme verändern die Kontakt- und Kooperationswahrnehmung der Auftragnehmer. So können fehlendes Feedback und eine mangelnde Wertschätzung seitens der Portale und/oder der Kunden zu einer erhöhten Frustration führen und in der Folge das Arbeitsergebnis negativ beeinflussen. Obwohl sich Crowdworking durch Anonymität charakterisiert, wäre unseren Ergebnissen folgend ein gewisses Maß an direkter Kommunikation notwendig, um die sachliche Handlungsfähigkeit der Crowdworker zu erhalten.

4.3 Empfindungen von Loyalität

Die Frage, ob Loyalität im plattformbasierten Raum eine Rolle spielt, wurde von der Mehrheit der Befragten verneint. Der fehlende menschliche Kontakt sowie die mit der Tätigkeit verbundene Anonymität werden als Gründe hierfür angeführt.

- I_2: „Loyalität spielt eine mittlere Rolle würde ich sagen. Also man hat ja bestimmte Anweisungen zu befolgen [...] und wenn man das nicht so macht, wie das erwartet wird, dann wird der entsprechende Betrag nicht ausbezahlt.“
- I_3: „[...] man hat ja keinen wirklichen menschlichen Kontakt. Loyalität empfindet man meistens zu Menschen und zum Unternehmen. Auf der Plattform ist man ja sehr austauschbar und dementsprechend fühlt man sich dann auch nicht loyal dem Unternehmen gegenüber.“

Die Probanden würden sich bei einer hypothetischen (!) Zuschreibung von Loyalität sowohl dem Auftraggeber als auch der Plattform gegenüber verpflichtet fühlen. Dabei stellt das Vergütungsmotiv einen wesentlichen Treiber dar.

- I_4: „Ich glaube ich fühle mich eher dem Auftraggeber gegenüber loyal, da der ja auch bezahlt.“

- I_3: „Irgendwie beiden, aber im Endeffekt demgegenüber, der bezahlt.“

Zudem kann durch die Ausführung mehrerer Aufträge für denselben Auftraggeber eine Loyalitätsbeziehung entstehen. Dabei ist dann davon auszugehen, dass der Auftraggeber bekannt und somit die Anonymität zumindest einseitig durchbrochen ist.

- I_9: „Es kann ja durchaus vorkommen, dass ich für denselben Auftraggeber 20 Aufträge bearbeite und vielleicht auch mal ein bisschen mehr mit diesem in Kontakt komme. Insofern denke ich, dass da dann eher eine Bindung entsteht als mit dieser anonymen Plattform.“

Das Thema Loyalität spielt in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor allem im Rahmen *impliziter psychologischer Verträge* eine wichtige Rolle. Hart und Thompson (2007) unterscheiden drei Typen von Loyalität: *Transaktionale Loyalität* bezieht sich auf die ökonomische Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber. Mitarbeiter empfinden nach diesem Verständnis Loyalität, wenn sie sich angemessen entlohnt fühlen. *Relationale Loyalität* basiert auf einer persönlichen Bindung des Mitarbeiters zu seinem Arbeitgeber. Die Basis liegt hier auf einer sozio-emotionalen Austauschbeziehung und zeigt sich u. a. dadurch, dass Mitarbeiter selbst bei Verfügbarkeit von besser vergüteten Jobalternativen ihrem Arbeitgeber die Treue halten. Die dritte Form wird als *ideologische Loyalität* bezeichnet. Dabei handelt es sich um eine Art Loyalität, die eine tiefergehende, möglicherweise auch von einer bestimmten Institution losgelöste, moralische Ebene tangiert.

Die vorliegenden Daten weisen darauf hin, dass die interviewten Crowdworker im besonderen Maße lediglich *transaktionale Loyalität* zu ihrem Auftraggeber bzw. der Plattform empfinden. Hier ist die Vergütung das treibende Motiv. Dies wird vor allem dadurch unterstrichen, dass ein Großteil der Interviewten angibt, keinerlei Loyalität zu verspüren – oder, wenn sie sich für eine Seite entscheiden müssten, demjenigen loyal gegenüberstünden, der den Auftrag vergütet. Die Tatsache, dass Crowdworker teilweise von „anonymer Bindung“ sprechen und die Qualität der gemachten Erfahrungen mit einem Auftraggeber das Loyalitätsverhältnis beeinflusst, zeigt gleichzeitig, dass es grundsätzlich möglich ist, im digitalen Raum auch eine relationale Loyalität aufzubauen. Dazu müssen Auftraggeber allerdings aus der Anonymität heraustreten. Dies wird sogar explizit von einem Teil der Probanden gewünscht. Weiter erscheint der Aspekt nennenswert, dass Crowdworker offenbar auch untereinander Loyalität entwickeln können. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass in Crowdworking-Foren aktiv auf Missstände oder besonders lukrative Aufträge hingewiesen wird. Möglicherweise führt der neue *Netz-Taylorismus* sogar zur Wiederkehr frühindustrieller Steuerungskonzepte.

te (hier der transaktionalen Führung). Zudem können (oder sollten) auch die als Intermediär fungierenden Plattformen Führungsfunktionen wahrnehmen.

Unsere Ergebnisse gehen mit den für qualitative Forschung typischen Beschränkungen einher. So lassen sich die Aussagen nicht für eine übergeordnete (und letztlich unbekannte) Grundgesamtheit generalisieren. Auch die kleine Stichprobe von $N=9$ bedeutet eine gewisse Limitation unseres Beitrags. Zudem sollten der Einfluss der Interviewer innerhalb der Befragung sowie die Anfälligkeit für subjektive Interpretationen im Rahmen der Auswertung gesehen werden. Des Weiteren wurde die Studie nur mit Probanden einer deutschsprachigen Plattform durchgeführt, die sich zudem auf die Vermittlung von vergleichsweise einfachen Microtasks spezialisiert hat. Zudem wurden die Probanden für ihre Teilnahme bezahlt.

5 Implikationen und Fazit

In unserem Beitrag ging es um die Erwartungen von *Crowdworkern* hinsichtlich ihrer Führung, d. h. der auf sie wirkenden sozialen und/oder fachlichen Einflussnahme einer vorgesetzten oder auftraggebenden Partei. Abzugrenzen ist unsere Betrachtung u. a. von den Ansätzen des sog. E-Leadership. Dieser, etwa um die Jahrtausendwende etablierte Forschungsstrang befasst sich im Wesentlichen mit *festangestellten*, aber eben standortunabhängigen und daher oft ebenfalls virtuell kooperierenden Arbeitnehmern (z. B. Hertel und Lauer 2012). Eine ähnliche Parallele besteht zur virtuellen Teamarbeit (z. B. Busch und von der Oelsnitz 2018). Hier wie dort findet eine sozio-emotionale Verarmung der Kommunikation statt, die managementseitig aufzufangen ist.

Die im Rahmen von E-Leadership abgeleiteten Führungsprinzipien, wie z. B. die Entwicklung einer unterstützenden Grundhaltung oder ein forcierter Vertrauensaufbau, sind durchaus schlüssig, aber nur bedingt auf die Situation der „freien“ Crowdworker übertragbar. Exemplarisch dürfte ein transformationales Führungsmodell hier eine schwächere Rolle spielen, insbesondere wenn es sich um einfache Click- und Routinearbeiten handelt.

Ob es dem einzelnen Crowdworker nun bewusst ist oder nicht: Auch die primär als Intermediäre fungierenden Plattformen nehmen letztlich Führungsfunktionen wahr. Zwar fallen Plattformen nicht direkt unter die etablierten Definitionen von Führung, aber zur Erreichung der Ziele und Wünsche der jeweiligen Auftraggeber ist u. a. die Koordinations- und Feedbackfunktion einer Plattform unabdinglich. Durch die Auslagerung von Aufgaben via Online-Portal werden „automatisch“ auch verschiedene Führungsleistungen auf diese übertragen. Sie sind zum Beispiel der erste Ansprechpartner bei Beschwerden und könnten somit

eine wichtige Rolle hinsichtlich einer gütlichen Konfliktlösung spielen. Aller Erfahrung nach wirkt sich eine solche Moderation wesentlich auf die weitere Arbeitsbeziehung, d. h. das künftige Engagement oder die Sorgfalt der jeweiligen Crowdworker aus. Qualität der Arbeit und persönliche Arbeitszufriedenheit gehören auch bei plattformbasierten Arbeitskonzepten zusammen. Eine weitere (aber de facto kaum wahrnehmbare) Verantwortung jeder Art von Führung im digitalen Raum bezieht sich wohl auch auf den Schutz der Arbeitnehmer vor Auszehrung bzw. die bewusste Stärkung ihrer Resilienz (hierzu in ersten Ansätzen Albers 2019).

„Führung“ im Sinne von Personalführung ist insofern in der neuen Arbeitswelt keineswegs ein Auslaufmodell, sondern bleibt vielmehr auch im digitalen Zeitalter als Grundfunktion bestehen. Bestimmte Führungselemente und -handlungen treten zwar im Einzelfall zurück – so z. B. die unmittelbare Motivation oder Detailsteuerung der Beschäftigten durch eine direkte Führungskraft – führen aber hierdurch keineswegs zu einer vollständigen Elimination notwendiger Führungshandlungen. Einige werden zwar auf den einzelnen Crowdworker „zurückdelegiert“, aber andere Funktionen schieben sich dafür in den Vordergrund. Auch Freelancer wollen und können z. B. nicht grundsätzlich auf Loyalität oder Wertschätzung verzichten. Diese Elemente von Führung stellen sogar für nicht wenige Crowdworker einen zentralen (und oft auch aktiv eingeforderten) Wert dar.

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass Crowdworker nicht selten simultan an mehreren Aufgaben arbeiten und insofern in unterschiedliche Projekte und Auftragsstrukturen eingebunden sind. Hierdurch kann es nicht nur zu einer Beeinträchtigung der persönlichen Zeitsouveränität kommen, sondern auch zu einer notwendigen Priorisierungsentscheidung des Beschäftigten. Welches Projekt soll zuerst und mit welcher Akkuratease bearbeitet werden? Aus Sicht des Auftraggebers heißt das wiederum, dass dieser auch Anreize setzen sollte, die über eine rein materielle Dimension hinausgehen. Anders gesagt: Er muss die Identifikation des Crowdworkers mit dem konkreten Projekt systematisch stärken. Dies gilt vor allem für qualitativ anspruchsvollere Zusätze sowie den Fall, dass dem Auftraggeber an einer langfristigeren Kooperation gelegen ist. Das Aufzeigen der Wichtigkeit der bearbeiteten Aufgabe für ein größeres Projekt könnte hier ein erster Ansatzpunkt sein.

Soll die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und soloselbstständigem Crowdworker auf Dauer gut funktionieren, dann ist hierfür zwangsläufig der Aufbau einer wertigen Beziehungsqualität vonnöten. Diese beinhaltet u. a. Transparenz, Fairness und Vertrauen. Dies gilt umso mehr als aufgrund der weiter stark wachsenden Zahl von Plattformen der Wettbewerb unter diesen noch zunehmen wird. Neben „neu gegründeten“ Portalen wie COOPLE oder COMATCH

steigen immer häufiger auch klassische Zeitarbeitsfirmen wie RANDSTAD („Ploy“) oder ADECCO („Adia“) in dieses Segment der „Arbeit auf Abruf“ ein. Diese Unternehmen konkurrieren einerseits um Kunden, andererseits aber auch um qualifizierte Crowdworker. Wichtige Distinktionsvorteile verschafft man sich als Plattform mit einer erweiterten sozialen Absicherung des Personals, z. B. durch das Angebot von Krankengeld oder gezielte Weiterbildungszuschüsse, mit örtlicher und zeitlicher Flexibilität – sowie und nicht zuletzt mit einem effektiven Führungsmodell. In der Folge muss es also eine zentrale Folgerung sein, dass sich verantwortliche Auftraggeber noch stärker ihrer eigenen Rolle und Verantwortung im Crowdworking-Prozess bewusst werden.

Anonymität und räumliche Distanz verändern nicht den arbeitenden Menschen selbst, wohl aber seine zur Aufgabenerfüllung notwendigen Fähigkeiten und Erwartungen. Diese gilt es im Zuge neuer Arbeitswelten weiter zu erforschen. Crowdworking spiegelt überdies die Bedingungen und Anforderungen eines sozio-technischen Systems wieder (dazu u. a. Paulsen et al. 2020) was unterstreicht, dass neben der technischen Steuerung auch die soziale Komponente adressiert werden muss. Darüber hinaus sollten zukünftige Studien auch eine differenzierte Auseinandersetzung hinsichtlich der Motive von Crowdworkern thematisieren. Als vielversprechende konzeptionelle Basis könnte die Self-Determination Theory von Deci und Ryan fungieren. Es scheint im Kontext von Crowdwork zielführend, die in der Theorie postulierten drei psychologischen Grundbedürfnisse Kontrolle, Anerkennung und Zugehörigkeitsgefühl einer tieferen Analyse zu unterziehen.

Danksagung Wir bedanken uns hiermit für die konstruktiven und wohlwollenden Anmerkungen der Gutachter.

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

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

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Al-Ani, A., & Stumpp, S. (2015). Motivationen und Durchsetzung von Interessen auf kommerziellen Plattformen. Ergebnisse einer Umfrage unter Kreativ- und IT-Crowdworkern. *HIIG Discussion Paper Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2699065>.
- Albers, M. (2019). Digitale Erschöpfung. In H. R. Fortmann & B. Kollock (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (1. Aufl. S. 3–14). Wiesbaden: Springer.
- Alonso, O., & Lease, M. (2011). Crowdsourcing 101: putting the WSDM of crowds to work for you. In *Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining, WSDM, 11* (S. 1–2).
- von Ameln, F., & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 11–21.
- Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100–119.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bertschek, I., Ohnemus, J., & Viète, S. (2015). *Befragung zum sozio-ökonomischen Hintergrund und zu den Motiven von Crowdworkern an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin: Endbericht zur Kurzexpose. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte*.
- Brabham, D. C. (2008). Moving the crowd at iStockphoto: the composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application. *First Monday*. <https://doi.org/10.5210/fm.v13i6.2159>.
- Busch, M. W., & von der Oelsnitz, D. (2018). *Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Däubler, W., & Klebe, T. (2015). Crowdwork: Die neue Form der Arbeit – Arbeitgeber auf der Flucht? *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 32(17), 1032–1041.
- Durward, D., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2016). Crowd work. *Wirtschaftsinformatik*, 58(4), 281–286.
- Estellés Arolas, E., & González Ladrón de Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2), 189–200.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty. A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297–323.
- Hertel, G., & Lauer, L. (2012). Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 103–118). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hoßfeld, T., Hirth, M., & Tran-Gia, P. (2012). Crowdsourcing. *Informatik Spektrum*, 35(3), 204–208.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14(6), 1–4.
- Keller, B., & Seifert, H. (2018). Atypische Beschäftigungsverhältnisse in der digitalisierten Arbeitswelt. *WSI-Mitteilungen*, 71, 279–287.
- Kittur, A., & Kraut, R. E. (2008). Harnessing the wisdom of crowds in wikipedia: quality through coordination. In *Proceedings of the ACM conference on Computer supported cooperative work, CSCW '08*. (S. 37–46).
- Kittur, A., Nickerson, J., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J., Lease, M., & Horton, J. (2013). The future of crowd work. In *Conference on Computer Supported Cooperative Work* (S. 1301–1318). San Antonio: Association for Computing Machinery.

- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4(1), 5–26.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 364–387.
- Leimeister, J. M., & Zogaj, S. (2013). *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie*. Arbeitspapier, Arbeit und Soziales (287).
- Lippmann, E. (2019). Identität in der Arbeitswelt. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 95–108). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Margaryan, A. (2019). Workplace learning in crowdwork: comparing microworkers' and online freelancers' practices. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 250–276.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Beltz Pädagogik. Weinheim: Beltz.
- Mass, V., & Leimeister, J. M. (2019). Crowdworking-Plattformen als Enabler neuer Formen der Arbeitsorganisation. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (1. Aufl. S. 139–152). Wiesbaden: Springer.
- Mass, V., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2019). Crowdworking-Plattformen und die Digitalisierung der Arbeit. In A. Boes & B. Langes (Hrsg.), *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse* (1. Aufl. S. 173–190). Freiburg: Haufe.
- von der Oelsnitz, D. (1999). Transformationale Führung im organisatorischen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 63(3), 151–155.
- von der Oelsnitz, D. (2018). Die Gig-Economy. Chancen und Risiken elektronischer Marktplätze. *Universitas*, 73(2), 19–33.
- Paulsen, H., Zorn, V., Inkermann, D., Reining, N., Baschin, J., Vietor, T., & Kauffeld, S. (2020). Soziotechnische Analyse und Gestaltung von Virtualisierungsprozessen. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 51, 81–93, <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00507-z>.
- Picot, A., & Reichwald, R. (1999). Führung in virtuellen Organisationsformen. In K. Nagel, R. Erben & F. Piller (Hrsg.), *Produktionswirtschaft 2000. Perspektiven für die Fabrik der Zukunft* (1. Aufl. S. 129–149). Wiesbaden: Gabler.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Retelny, D., Bernstein, M., & Valentine, M. (2017). No workflow can ever be enough: how crowdsourcing workflows constrain complex work. In *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* Bd. 1. Art. 89.
- Schenk, E., & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, 7(1), 93–107.
- Schmidt, F. (2016). *Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie: Zur Funktionsweise und Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork*. Gute Gesellschaft – Soziale Demokratie #2017plus. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Siangchokyo, N., Klinger, R., & Campion, E. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: a systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>.
- Süß, S. (2006). Commitment freier Mitarbeiter. Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 20(3), 255–275.

- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels. A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wunderer, R. (1975). Personalwesen als Wissenschaft. *Personal*, 31(8), 33–36.

Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz geboren 1964 in Lübeck. Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. *Arbeitsschwerpunkte: Strategisches Management, Personalführung und Teammanagement.*

Anna-Maria Staiger Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. *Arbeitsschwerpunkte: New Work und Crowdworking.*

Johannes Schmidt Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. *Arbeitsschwerpunkte: Evidenzbasiertes (HR-)Management und Wissenschaftstheorie.*