



Untapped Potential in the Workforce? The Impact of Digital Employee Participation

Ungenutztes Potenzial in der Belegschaft? Die Auswirkungen von digitaler Mitarbeiterbeteiligung

Kathleen Reinke

Universität Paderborn

Abstract

Internal crowdsourcing is a phenomenon that is becoming more and more important in practice. Leading multinational corporations are using the concept to connect the geographically separated workforce. The influence that this new form of work organization has on the social capital of a company has so far not been adequately researched. The present work will review the current state of the practical use of internal crowdsourcing through a systematic review of the literature to distinguish the actual effects of the concept from the predicted effects. The predicted effects were based on model theory using the Job Characteristics Model (1976). It is shown to what extent the introduction of digital participation options affects the empowerment of the workforce and how this influences the corporate culture. It can be said that internal crowdsourcing has the potential to stimulate a tendency towards increased empowerment of the workforce by increasing intrinsic motivation and to flatten hierarchies. The limits of the concept lie in the interplay between the factors commitment, corporate culture and the effectiveness of crowdsourcing.

Zusammenfassung

Unternehmensinternes Crowdsourcing ist ein Phänomen, welches in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnt. Führende multinationale Konzerne nutzen das Konzept, um die geografisch voneinander getrennte Belegschaft zu verbinden. Der Einfluss, den diese neuartige Form der Arbeitsorganisation auf das soziale Kapital eines Unternehmens hat, bleibt bislang unzureichend erforscht. Die vorliegende Arbeit wird den aktuellen Stand der Praxisnutzung des internen Crowdsourcings durch einen systematischen Literaturüberblick aufarbeiten, um die tatsächlichen Effekte des Konzeptes von den prognostizierten Effekten hervorzuheben. Die prognostizierten Effekte wurden anhand des Job Characteristics Modells (1976) modelltheoretisch fundiert. Dargelegt wird, inwieweit sich eine Einführung digitaler Beteiligungsmöglichkeiten auf das Empowerment der Belegschaft auswirkt und wie dieses die Unternehmenskultur beeinflusst. Es lässt sich festhalten, dass internes Crowdsourcing das Potenzial hat, ein tendenziell erhöhtes Empowerment der Belegschaft durch Erhöhung der intrinsischen Motivation zu stimulieren und Hierarchien abflachen zu lassen. Die Grenzen des Konzeptes liegen in den Wechselwirkungen zwischen den Faktoren Commitment, Unternehmenskultur und Effektivität des Crowdsourcings.

Keywords: Crowdsourcing; New Work; Employee Commitment; Corporate Citizenship; Corporate Culture.

1. Einleitung

Heutzutage gewinnen Unternehmen vermehrt an Größe und Globalität, was dazu führt, dass die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen einerseits ansteigen (Brzozowski, 2009, 1), andererseits jedoch verstärkt dezentral vorliegen (Malhotra, Majchrzak, Kesebi & Looram, 2017, 73). Zusätz-

lich kennzeichnet sich das Unternehmensumfeld durch einen verschärften Wettbewerb. Ursache dafür ist vornehmlich der rapide technologische Fortschritt. Infolgedessen sehen sich Unternehmen dazu gezwungen ihr organisationales Handeln zu beschleunigen und vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen, um ihre Wettbewerbsposition sicherstellen zu können. Darunter fällt insbesondere die Ressource Humankapi-

tal.

Inmitten der Herausforderung, die der technologische Fortschritt mit sich bringt, liegen jedoch zahlreiche Möglichkeiten in der Technologisierung der Arbeitsorganisation zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Zu den neuartigen technologiebasierten Konzepten der Arbeitsorganisation zählt unternehmensinternes Crowdsourcing.

Dennoch ist internes Crowdsourcing, besonders im Vergleich zum externen Crowdsourcing, noch nicht vollständig entfaltet (Malhotra et al., 2017, 73; Stieger, Matzler, Chatterjee & Ladstaetter-Fussenegger, 2012, 51). Es fehlt bislang an fundamentalen theoretischen Grundlagen (Erickson, Trauth & Petrick, 2012, 3) und universalen Rahmenbedingungen des internen Konzeptes (Stieger et al., 2012, 46). Demnach ist noch nicht hinreichend erforscht, welche Auswirkungen diese Arbeitsorganisation auf die vorherrschenden Arbeitspraktiken und die vorherrschende Arbeitsorganisation eines Unternehmens hat (Erickson et al., 2012; Nagwan, Bessant, Stotzel & Pinkwart, 2013, 23) hat.

Aufgrund dessen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, inwiefern internes Crowdsourcing das Maß an Empowerment der Belegschaft sowie die Unternehmenskultur beeinflusst. Ziel ist es herauszufinden, welche Charakteristika der Arbeitspraktiken durch internes Crowdsourcing verändert werden und wie diese von Mitarbeitern wahrgenommen werden. Schlussendlich soll so herauskristallisiert werden, ob eine positive Einflussnahme auf das Motivationspotenzial innerhalb der Belegschaft erfolgt. Zudem wird aufgezeigt, in welchem Umfang die Unternehmenskultur positiv verändert werden kann.

Die zentrale Erkenntnis ist schließlich, dass internes Crowdsourcing das Potenzial hat, das Empowerment der Belegschaft tendenziell zu erhöhen und die Unternehmenskultur in Richtung offen, partizipativ und demokratisch zu lenken. Ursache dafür sind tiefgreifende Einflüsse auf die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie auf die Selbst- und Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter (Denyer, Parry & Flowers, 2011, 4). Das Konzept Crowdsourcing benötigt nichtsdestotrotz grundlegende Verhaltensweisen und Strukturen, die unterstützend wirken (Nagwan et al., 2013, 18) und das plattformbasierte Arbeiten erst effektiv machen und langfristige Effekte auf das Empowerment sowie die Unternehmenskultur ausüben.

Zur Umsetzung wurde ein Literaturüberblick über die Praxisnutzung des internen Crowdsourcings systematisch aufbereitet, um die im Vorhinein modelltheoretisch prognostizierten Einflüsse zu relativieren. Die prognostizierten Effekte basieren auf dem Job Characteristics Modell (JCM) nach Hackman und Oldham (1976).

Der erste Teil dieser Arbeit widmet sich der terminologischen Klärung der Begriffe Crowdsourcing, Empowerment sowie der Unternehmenskultur. Aufgrund der relativ breiten Aufstellung derer in der Literatur, werden für diese Arbeit konzipierte Arbeitsdefinitionen entwickelt. Darauf aufbauend erfolgt eine theoretische Verortung, indem eine Verbindung zwischen dem besagten Modell und Crowdsourcing geschaffen wird, um so das Konzept des internen Crowd-

sourcings als neue Form der Mitarbeiterbeteiligung herauszuarbeiten. Anschließend folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, die den Hergang der Literaturrecherche sowie den Selektionsprozess der Studien anhand von Auswahlkriterien offenlegen soll. Um die aufgestellten modelltheoretischen Aussagen kritisch zu beleuchten, wird der Stand der aktuellen Praxisnutzung dargelegt. Schließlich werden Implikationen für Unternehmen ausgesprochen, die eine effektive Umsetzung des Crowdsourcings gewährleisten sollen. Ein Fazit und ein kurzer Ausblick auf die zukünftige Forschungsarbeit schließen die Arbeit letztendlich ab.

2. Internes Crowdsourcing als neue Form der Mitarbeiterbeteiligung

2.1. Abgrenzung des Begriffs Crowdsourcing

Mit der zunehmenden Praxisrelevanz des Crowdsourcings entstand eine Vielzahl weiterer Ausprägungsformen (Leimeister & Zogaj, 2013, 12), welche für eine relative Undurchsichtigkeit des Grundkonzeptes sorgen. Infolgedessen haben sich unterschiedliche Definitionsansätze ergeben (Leimeister & Zogaj, 2013, 15), sodass im folgenden Kapitel die Gemeinsamkeiten der gängigsten Definitionen herausgearbeitet werden, um eine für diese Arbeit relevante Erläuterung herauszukristallisieren.

Das Phänomen Crowdsourcing wurde erstmalig von Jeff Howe im Jahr 2006 näher definiert, indem er Crowdsourcing mit dem bekannten Konzept des Outsourcings in Verbindung brachte, jedoch die Differenz der beiden Konzepte deutlich hervorhob (Howe, 2006, 1 f).

Outsourcing beschreibt die Auslagerung einer bestimmten Aufgabe an ein Drittunternehmen, eine externe Institution oder einen externen Akteur (Leimeister & Zogaj, 2013, 17). Kontrastierend dazu erfolgt die Auslagerung im Rahmen des Crowdsourcings an eine sogenannte „undefinierte Masse an Menschen“ (Howe, 2010, online), die als Crowd bezeichnet wird.

Im Rahmen der Tätigkeitsverlagerung werden bestimmte Aufgaben mithilfe eines offenen Aufrufs auf einer IT-gestützten Plattform durch Einzelpersonen, Organisationen oder Unternehmen ausgewiesen (Estellés-Arolas & González-Ladrón-De-Guevara, 2012, 199; Leimeister & Zogaj, 2013, 19). So werden Aufgaben unterschiedlicher Komplexität und Modularität vorgeschlagen, dessen Ausübung auf freiwilliger Basis erfolgt (Estellés-Arolas & González-Ladrón-De-Guevara, 2012, 199). Dieses Konzept lässt sich als externes Crowdsourcing klassifizieren.

Crowdsourcing erweist sich folglich als vorteilhaft sowohl für den Aufgabensteller als auch für den Aufgabenlöser. Einerseits kann durch Crowdsourcing ein wirtschaftlicher Bedarf erfüllt werden, andererseits können sozialpsychologische Bedürfnisse, wie soziale Anerkennung oder die Ausübung eigener Fähigkeiten, befriedigt werden. Definitionsgemäß basiert Crowdsourcing folgerichtig auf einen gegenseitigen Nutzen (Estellés-Arolas & González-Ladrón-De-Guevara,

2012, 199; Leimeister & Zogaj, 2013, 19). Zusätzlich zeichnet sich die Crowd durch Heterogenität bezüglich ihres Wissens sowie ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten aus (Estellés-Arolas & González-Ladrón-De-Guevara, 2012, 199; Leimeister & Zogaj, 2013, 19). Einzelpersonen, Organisationen und Unternehmen erlangen so Zugriff auf kollektive Intelligenz, die sogenannte „Weisheit der Vielen“ (Surowiecki, 2004, 1). Das Prinzip der „Weisheit der Vielen“ basiert auf der Annahme, dass eine Gruppe von Individuen unter gewissen Umständen nicht nur ein schnelleres Ergebnis, sondern gegebenenfalls auch ein qualitativ besseres Ergebnis erzielen kann als eine Einzelperson (Howe, 2008, 280; Leimeister, 2010, 245).

Hervorzuheben sei insbesondere die Rolle neuer Technologien, welche in einigen ursprünglichen Definitionen nur beschränkt Erwähnung fand (vgl. etwa Howe, 2010), jedoch ein fundamentales Merkmal des Crowdsourcing-Prozesses darstellt (Martin, Lessmann & Voß, 2008, 1255). Erst diese ermöglichen eine synchrone Zusammenarbeit (Leimeister & Zogaj, 2013, 9) der global verteilten Crowd (Martin et al., 2008, 1255), während zeitgleich die Kosten der Aufgabebearbeitung gesenkt werden können (Vukovic, 2009, 686). So wird Crowdsourcing in nachfolgenden Definitionen unter anderem als „neuartiges webbasiertes Geschäftsmodell“ (Brabham, 2008, 76) beschrieben. Insbesondere im Unternehmenskontext stellt Crowdsourcing sowohl eine neue Art der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten (Leimeister, 2012, 388), als auch eine neue Form der Arbeitsorganisation (Leimeister & Zogaj, 2013, 11) dar.

Schließlich gilt es zwischen externen und internen Crowdsourcing zu unterscheiden. Beschrieb der Begriff Crowd im Rahmen des externen Crowdsourcings noch die „undefinierte Masse an Menschen“, lässt sich die Crowd im Rahmen des internen Crowdsourcings als unternehmenseigene Belegschaft identifizieren (Zuchowski, Posegga, Schlagwein & Fischbach, 2016, 167).

Grundsätzlich gilt: je größer ein Unternehmen ist, desto komplexer wird es eine Aufgabe genau dem Mitarbeiter zuzuteilen, der diese optimal umsetzen kann (Benbya & van Alstyne, 2011, 65; Brzozowski, 2009, 1), denn auch unternehmensinternes Wissen liegt aufgrund von Abteilungsgrenzen und geografischen Trennungen der Geschäftsstellen tendenziell dezentral vor (Malhotra et al., 2017, 73; Zuchowski et al., 2016, 177). Internes Crowdsourcing stellt insofern einen Lösungsansatz dar, indem es das zunächst dezentral vorliegende Wissen auf der Crowdsourcing-Plattform zusammenführt, sodass dieses effektiver genutzt werden kann (Zuchowski et al., 2016, 170). So nutzt beispielsweise der multinationale Konzern IBM unternehmenseigene Plattformen wie „ThinkPlace“, um Mitarbeiter aus 170 Ländern zusammenzubringen (Majchrzak, Cherbakov & Ives, 2009, 104).

Außerdem sei herauszustellen, dass internes Crowdsourcing dem externen Crowdsourcing in gewissen Aspekten überlegen ist. Während das externe Crowdsourcing das Potenzial aufweist sehr unterschiedliche Ideen und Lösungsvorschläge darzulegen (Malhotra et al., 2017, 75; Zuchowski et al., 2016, 175), besteht im internen Crowdsourcing-Prozess

eine gewisse Kongruenz innerhalb der Crowd. Zurückzuführen ist dies darauf, dass die Zielübereinstimmung von Individuen, die derselben Organisation angehören in der Regel relativ hoch ist. Darüber hinaus besitzt die interne Crowd typischerweise umfangreiches Wissen über unternehmensinterne Prozessabläufe, sodass eine Lösung effektiver auf individuelle Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten werden kann (Zuchowski et al., 2016, 174).

Als Arbeitsdefinition des Crowdsourcings im unternehmensinternen Kontext lässt sich festhalten, dass eine Aufgabenzuweisung auf einer unternehmensinternen Plattform erfolgt, infolge derer unternehmenseigenen Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet wird, aus ihrem formellen Tätigkeitsbereich auszutreten und sich an artfremden Aufgaben oder Projekten zu beteiligen. Des Weiteren können diese unabhängig von der traditionellen Hierarchie eigene Ideen- und Lösungsvorschläge Meinungen oder Anregungen äußern, um vorhandene Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu verbessern. Schlussendlich wird der Belegschaft so eine erhöhte Reichweite zugeteilt (Zuchowski et al., 2016, 170).

2.2. Abgrenzung der Begriffe Empowerment und Unternehmenskultur

Eine erhöhte Einbindung der Belegschaft durch Mitarbeiterbeteiligung geht einher mit einem erhöhten Maß an Empowerment (vgl. etwa Burke, 1986; Conger & Kanungo, 1988; Likert, 1961, 1987; MacGregor, 1960). Eine Folge dessen ist eine Veränderung der Unternehmenskultur und ein Abflachen bestehender Hierarchien, wie Steinfield, DiMiccio, Ellison und Lampe (2009) sowie Scupola und Nicolajsen (2012) argumentieren.

Dementsprechend werden im weiteren Verlauf des Kapitels zuerst der Begriff des Empowerments sowie ähnliche Konzepte aufgezeigt, um im Anschluss eine zusammenfassende Erläuterung zu entwickeln. Um herauszustellen, weshalb es für Unternehmen förderlich ist, Empowerment zu induzieren, wird dessen Relevanz beleuchtet. Schließlich wird der Begriff der Unternehmenskultur präzisiert.

Das Konzept des Empowerments bleibt in der Literatur bislang nicht eindeutig definiert (vgl. etwa Haddud, Dugger & Preet, 2016; Shuck & Wollard, 2010; Thomas & Velthouse, 1990). Aufgrund der fehlenden einheitlichen Formalisierung überschneiden sich vorhandene Definitionen mit inhaltlich verwandten Konstrukten (Haddud et al., 2016, 5; Thomas & Velthouse, 1990, 666). So wird Empowerment des Öfteren in Verbindung mit Mitarbeiterengagement, Commitment und Involvement genutzt (Little & Little, 2006, 115). Um die umfangreichen Definitionsansätze der Motivationskonstrukte innerhalb dieser Arbeit griffig zu halten, werden diese unter dem Begriff Empowerment zusammengefasst.

Die zugrundeliegenden Motivationskonstrukte beschreiben das Ausmaß an persönlicher Begeisterung (Harter, Hayes & Schmidt, 2002, 296), zusätzlicher Bemühungen im Rahmen der Aufgabebearbeitung, sowie die kognitive und emotionale Involviertheit (Kahn, 1990, 694; Little & Little, 2006, 116) eines Mitarbeiters bezüglich seiner Arbeitsaufgabe.

Des Weiteren setzen Conger und Kanungo (1988) sowie Pliskin (1993) Empowerment in direkte Verbindung mit dem Ausmaß des wahrgenommenen Einflusses innerhalb des Unternehmens. So umschreibt Empowerment ebenso eine „Befähigung des Mitarbeiters“ (Beisheim, 1999, 225 f.). Diese beschreibt die Delegation von Ressourcen, Verantwortung oder Autonomiespielräumen an die Belegschaft, sodass ein verstärkter Einfluss auf bestimmte Sachverhalte ausgeübt werden kann (Beisheim, 1999, 225; Hennestad, 1998, 937). Eine grundlegende Bedingung für die Stimulation von Empowerment ist dementsprechend die intrinsische Motivation (Thomas & Velthouse, 1990, 668). Im Rahmen derer erschließt sich die Motivation in direkter Weise aus der Arbeitsaufgabe als solche (Deci, 1975, 23).

Schlussendlich wird dem Empowerment eine besondere Relevanz zugeschrieben, da Forschungsergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen Empowerment und wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, wie erhöhter Produktivität, Arbeitsmoral und -zufriedenheit herausstellen konnten (vgl. etwa Levine & Tyson, 1990; Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Pfeffer, 1995; Quirke, 2008). So argumentieren Pfeffer (1995) sowie Mishra et al. (2014), dass Mitarbeiter die besonders vertieft an einer Aufgabe arbeiten eine entsprechende Wirksamkeit ihrer Leistung hervorbringen. Im Zuge dessen kann die Produktivität erhöht werden.

Neben der Produktivitätssteigerung wurde herausgestellt, dass die Kontrolle der Mitarbeiter durch Vorgesetzte reduziert werden kann. Ursache dafür ist, dass eine gezielte Leistungszurückhaltung (moral hazard) innerhalb einer intrinsisch motivierten Belegschaft ebenso in reduzierter Form vorliegt (Malhotra et al., 2017, 74; Thomas & Velthouse, 1990, 667). Unterstützend ist eine verstärkte affektive Bindung zum Arbeitgeber (Little & Little, 2006, 116) und eine erhöhte Arbeitszufriedenheit. Dieses korreliert grundsätzlich positiv mit Empowerment (Pfeffer, 1995, 99). Insgesamt wird so eine signifikante Verringerung der Abwesenheiten und der Fluktuation erzielt (Malhotra et al., 2017, 74).

Maßnahmen, die auf eine Erhöhung des Empowerments der Belegschaft abzielen, beeinflussen in ähnlicher Weise die Unternehmenskultur. Der Begriff Unternehmenskultur umschreibt die grundlegenden Werte und Normen, die eine Organisation ausmachen (Scupola & Nicolajsen, 2012, 5). Diese sind abgestimmt mit dem Unternehmenszweck und vereinbar mit den persönlichen Werten der Organisationsmitglieder. Sie dient richtungsweisend und schafft infolgedessen konsistente Verhaltensmuster und Denkweisen auf allen Ebenen des Konzerns, insbesondere im Zusammenhang mit der Entscheidungs- und Lösungsfindung (Sadri & Lees, 2001, 854). Letztlich steht eine Unternehmenskultur prinzipiell im engen Zusammenhang mit der Organisationsstruktur (Scupola & Nicolajsen, 2012, 4 f.).

Eine nachträgliche Veränderung einer bereits etablierten Unternehmenskultur ist, auch über lange Zeitperioden hinweg, grundsätzlich mit Schwierigkeiten verbunden, argumentieren Pettigrew (1979) sowie Doherty und Doig (2003). Ursache dafür ist, dass eine Unternehmenskultur nicht proaktiv steuer- und kontrollierbar ist (Scupola & Nicolajsen, 2012,

4). So wird herausgestellt, dass Normen und Werte, die von Vorgesetzten festgelegt werden kaum akzeptiert werden, falls diese ohne Einbezug der Belegschaft oder ohne Konsens, gebildet wurden. Infolgedessen werden diese eher als zusätzliche Vorschrift angesehen (Yaun, 2006, 14).

Trotz der beschränkten möglichen Steuerung der Unternehmenskultur existieren bestimmte Dimensionen, die eine Unternehmenskultur ausmachen (Scupola & Nicolajsen, 2012, 4). Erfolgt eine Veränderung einer oder mehrerer dieser Dimensionen, beispielsweise im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen, wird die vorherrschende Unternehmenskultur entsprechend beeinflusst. Darunter fallen vornehmend die Flexibilität der Organisationsstruktur und dessen Innovationsorientierung, die Autonomie und Kollaboration innerhalb des Unternehmens, sowie die Art und das Ausmaß der Kommunikation und der Transparenz (Scupola & Nicolajsen, 2012, 4). So wird argumentiert, dass insbesondere die Einführung neuer Technologien das Potenzial aufweist, eine Veränderung der benannten Dimensionen und so der Unternehmenskultur zu stimulieren (vgl. etwa Doherty & Doig, 2003; Doherty & Perry, 2001; Leidner & Kayworth, 2006; Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013; Markus, 2004; McAfee, 2009; Pliskin, 1993; Yaun, 2006; Zuchowski, 2016b). Dazu gehört auch das interne Crowdsourcing. Inwiefern und in welchem Ausmaß eine Veränderung erfolgt, wird in Kapitel 4.2 konkretisiert.

2.3. Internes Crowdsourcing und das Job Characteristics Modell

Wie zuvor erwähnt, stellt Crowdsourcing eine neue Form der Arbeitsorganisation dar. Dieser neue Ansatz lässt sich im unternehmensinternen Kontext als neuwertige Art der Mitarbeiterbeteiligung klassifizieren, der den formellen Tätigkeitsbereich des Mitarbeiters sowie dessen Entscheidungsbefugnisse erweitern soll, um positive Motivationseffekte und so eine erhöhte Arbeitszufriedenheit zu stimulieren (Leimeister & Zogaj, 2013, 83). Um nun eine modelltheoretische Fundierung darzulegen, werden zunächst das JCM nach Hackman und Oldham (1976) sowie Konzepte des Job Designs ganzheitlich erläutert. Anschließend werden relevante Aspekte des Modells in Verbindung zum internen Crowdsourcing gesetzt.

Das JCM greift auf psychologische Prozesse zurück, um so die Wichtigkeit der Gestaltung von Arbeitsaufgaben zu betonen (Hackman & Oldham, 1976, 250). Hackman und Oldham argumentieren, dass die intrinsische Motivation sowie die Folgeeffekte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsqualität, geringere Abwesenheiten und geringere Fluktuation von dem Vorhandensein bestimmter Aufgabenmerkmale abhängen. So werden in der Theorie fünf Aufgabenmerkmale spezifiziert, die aufgrund von drei hervorgerufenen Erlebniszuständen als besonders motivationsfördernd gelten.

Die im Modell getroffenen Aussagen stützen sich in erster Linie auf eine zuvor aufgestellte Hypothese von Hackman und Lawler (1971). Diese besagt, dass ein positiver Motivationseffekt erst dann entsteht, wenn ein Mitarbeiter erfährt,

dass eine eigenständig ausgeführte Arbeitsaufgabe von hoher Bedeutung zufriedenstellend erfüllt wurde. Diese Aussage wird im JCM weiter ausgeführt, indem drei entsprechende Erlebniszustände definiert werden, die eine Bildung von intrinsischer Motivation stimulieren. Darunter fallen das Empfinden von Wichtigkeit der eigenen Tätigkeit, das Empfinden von Verantwortung und letztlich das Wissen über die Resultate beziehungsweise das Wissen über die Qualität der eigenen Tätigkeit (Hackman & Oldham, 1976, 255; Übersetzung aus Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011, 399). Demnach lässt sich ableiten, dass das intrinsische Motivationspotenzial genau dann am höchsten ist, wenn eine Arbeitsaufgabe die Gesamtheit der Erlebniszustände aktiviert (Hackman & Oldham, 1976, 256).

Infolgedessen werden fünf Aufgabenmerkmale aufgelistet, welche das Empfinden von Wichtigkeit und Verantwortung sowie das Wissen über Resultate gewährleisten sollen. Dazu gehören die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit und die Bedeutsamkeit einer Aufgabe. Zuzüglich die Autonomie und das Feedback (Hackman & Oldham, 1976, 257 f.; Nerdinger et al., 2011, 399).

Die Aufgabenmerkmale Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit beeinflussen das Empfinden von Wichtigkeit (Hackman & Oldham, 1976, 257). Hierbei beschreibt der Begriff Anforderungsvielfalt, dass eine Aufgabe möglichst unterschiedliche motorische wie intellektuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters ansprechen sollte (Hackman & Oldham, 1976, 257; Nerdinger et al., 2011, 399). Wenn eine Aufgabe eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters abrufen, so wird diese als besonders sinnvoll und lohnend wahrgenommen, da eine erhöhte Eigenleistung erforderlich ist. Ähnliches passiert bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe. Ganzheitlichkeit bedeutet, dass eine Arbeitsaufgabe von der planenden Anfangsphase bis hin zur kompletten Fertigstellung des Endproduktes von einem Mitarbeiter bearbeitet wurde (Hackman & Oldham, 1976, 257; Nerdinger et al., 2011, 399). Stellt ein Mitarbeiter ein vollständiges Produkt oder eine vollständige Dienstleistungseinheit zusammen, wird dieser die Aufgabe als sinnvoller wahrnehmen, als jene Aufgaben, bei denen nur ein kleiner Teil des Herstellungsprozesses übernommen wird.

Letztlich ist verständlicherweise die generelle Bedeutsamkeit der Aufgabe essentiell für das Empfinden von Wichtigkeit. Die Bedeutsamkeit einer Aufgabe ist gegeben, wenn das Resultat der Aufgabe einen nennenswerten Einfluss auf interne oder externe Interessengruppen hat. Ist diese positive Einflussnahme wesentlich gegeben, steigert es das Empfinden von Wichtigkeit, da ein Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles suggeriert wird (Nerdinger et al., 2011, 399).

Der nachfolgende Erlebniszustand, das Empfinden von Verantwortung, wird durch das Aufgabenmerkmal Autonomie induziert. Autonomie beschreibt in diesem Fall das „Ausmaß eigenverantwortlichen Handelns im Sinne von Entscheidungs- und Kontrollspielräumen“ (Nerdinger et al., 2011, 399). Verfügt eine Aufgabe ein hohes Maß an Autono-

mie, so hängt das Ergebnis zunehmend von Entscheidungen und Bemühungen des Einzelnen ab und nicht wie andernfalls von den Anweisungen des Vorgesetzten (Hackman & Oldham, 1976, 258).

Schlussendlich komplettiert der Aspekt des Feedbacks die fünf genannten Aufgabenmerkmale. Gewährleistet wird dadurch das Wissen über die Resultate der ausgeführten Aufgabe. So ist es von Bedeutung, dass Mitarbeiter regelmäßig direkte und klare Informationen über die Wirksamkeit ihrer Leistungen erhalten (Hackman & Oldham, 1976, 258). Feedback kann einerseits direkt von anderen Organisationsmitgliedern geleistet werden, andererseits kann es indirekt aus dem Endergebnis der erfüllten Aufgabe abgeleitet werden (Nerdinger et al., 2011, 399).

Komprimierend lässt sich aus Hackman und Oldhams Modell nun folgende Kernaussage herauskristallisieren: Weist eine Aufgabe keines der genannten Merkmale auf, so ist das Motivationspotenzial dementsprechend niedrig. Ebenso niedrig sind infolgedessen die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsqualität. Die Zahl der Abwesenheiten sowie die Fluktuation sind tendenziell erhöht (Hackman, 1980, 447; Hackman & Oldham, 1976, 258). Gemäß dem Modell ist an dieser Stelle eine arbeitsorganisatorische Restrukturierung der Aufgabe notwendig, um diesem entgegenzuwirken.

Konkrete Vorschläge für die Gestaltung einer motivationsfördernden Arbeitsaufgabe bieten die Konzepte des Job Designs. Der Begriff Job Design beschreibt grundsätzlich alle Aktivitäten, die im Rahmen der Arbeitsgestaltung erfolgen und die Intention verfolgen die Qualität des Arbeitsempfindens zu verbessern (Hackman, 1980, 445). Die gängigsten Konzepte stellen Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation sowie das teambasierte Arbeiten dar.

Sowohl Job Enlargement als auch Job Enrichment können als Aufgabenerweiterung angesehen werden (Hackman, 1980, 445). Unterschieden wird jedoch zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Erweiterung (Chung & Ross, 1977, 114 ff.). Hierbei bezieht sich Job Enlargement auf die horizontale Aufgabenerweiterung. Im Rahmen dessen werden weitere Aufgabenelemente zu einer bestehenden Tätigkeit hinzugefügt. Die Tätigkeit wird damit in ihrem Umfang erweitert. Mitarbeiter erfüllen so eine Aufgabeneinheit, die eine Vielzahl von Aufgabenelementen beinhaltet, anstelle eines durch Arbeitsteilung fragmentierten Aufgabenteils (Chung & Ross, 1977, 114). Primär unterstützt wird hier also die Ganzheitlichkeit der Aufgabe. Ein Austritt aus dem eigenen Tätigkeitsbereich erfolgt an dieser Stelle prinzipiell noch nicht. Umso mehr erfolgt dieser im Rahmen des Job Enrichments. Job Enrichment stellt dementsprechend die vertikale Aufgabenerweiterung dar. Neben dem möglichen Austritt aus dem bisherigen Tätigkeitsbereich, wird es Mitarbeitern ermöglicht Aufgaben auszuüben, die zuvor lediglich auf Führungspersonal beschränkt waren (Chung & Ross, 1977, 116). Darunter fällt die Beteiligung an Entscheidungen. So übernehmen Mitarbeiter eine konsultative Funktion bei Entscheidungen, die sie selbst betreffen (Herzberg, 1974, 77).

Darüber hinaus können positive Motivationseffekte durch

Job Rotation erfolgen. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter in bestimmten Zeitabständen zwischen verschiedenen Aufgaben rotieren ohne den Arbeitsfluss zu unterbrechen. So sollen negative Folgen von Aufgaben mit geringer Leistungsaktivierung vermieden werden (Hackman, 1980, 446).

Die letzte angeführte Strukturierungsmaßnahme ist das teambasierte Arbeiten. Teambasiertes Arbeiten beschreibt die Bildung von Arbeits- oder Projektgruppen, welche autonom oder teilautonom arbeiten und somit ihre Leistungserbringung eigenständig koordinieren. Im Rahmen dessen wird Verantwortung für eine komplexe oder besonders bedeutungsvolle Aufgabeneinheit übernommen (Hackman, 1980, 445).

Abbildung 1 stellt eine zusammenfassende Veranschaulichung des Modells dar und dient der vereinfachten Einordnung der erläuterten Konzepte.

Die Arbeitsorganisation durch eine interne Crowdsourcing-Plattform deckt die Aspekte des Job Enlargements, Job Enrichments und des teambasierten Arbeitens ab. An dieser Stelle sei also angemerkt, dass das Konzept der Job Rotation von nun an entfällt, da im Zusammenhang mit internem Crowdsourcing keinerlei Rotation im Sinne der angeführten Definition erfolgt. Zusätzlich werden Job Enlargement und Job Enrichment im weiteren Verlauf unter Aufgabenerweiterung zusammengefasst. Die Zusammenfassung erfolgte zum einen aufgrund der Ähnlichkeit beider Konzepte. Zum anderen ruft Crowdsourcing typischerweise sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Aufgabenerweiterung hervor. Eine strikte Unterscheidung lässt sich folglich nur schwer vollziehen. Es würde sich definitionsgemäß nur um Job Enlargement allein handeln, sobald die Nutzung der internen Crowdsourcing-Plattform in einzelnen Funktionsbereichen statt funktionsübergreifend erfolgt. Dies stellt jedoch eher den Einzelfall dar und kann aufgrund dessen vernachlässigt werden.

Die Eingabe von Aufgaben auf der Crowdsourcing-Plattform erfolgt, wie zuvor erwähnt, durch einen offenen Aufruf, welcher sich in der Regel unbeschränkt an die gesamte Belegschaft des Konzerns richtet. Crowdsourcing-Plattform zeigen prinzipiell unterschiedliche Aufgabenkategorien auf aus denen Mitarbeiter Arbeitsaufgaben auswählen können. Zusätzlich sind Prozesse der Lösungsentwicklung verfolgbar, sodass auch an dieser Stelle eine Einbringung möglich ist (Majchrzak et al., 2009, 105). Eine beispielhafte Veranschaulichung dessen stellt Abbildung 2 dar.

Eine Aufgabenzuweisung durch einen Vorgesetzten erfolgt dementsprechend nicht (Simula & Ahola, 2014, 402). So ist es jedem Mitarbeiter einerseits gewährt den Umfang ihrer Tätigkeit auf freiwilliger Basis und nach eigenem Ermessen zu erweitern (Schenk & Guittard, 2011, 99), andererseits ist ihnen die Möglichkeit gegeben funktionsbereichsfremde Aufgaben auszuüben (Zuchowski, 2016b, 170). Die zuvor existierenden Beschränkungen entfallen, sodass eine unbeschränkte Aufgabenerweiterung vorhanden ist. Diese erhöht sowohl die Autonomie als auch die Anforderungsvielfalt am Arbeitsplatz.

Autonomie herrscht zunächst dadurch, dass Mitarbeiter

ihre Arbeitsaufgabe selbstständig selektieren. Ebenso freigestellt ist die Art und Weise der Aufgabenbearbeitung (Zheng, Li & Hou, 2011, 63). Infolgedessen entsteht an dieser Stelle das Empfinden von Verantwortungsübernahme, da Vorschriften und Kontrolle seitens der Vorgesetzten auf der Plattform stark minimiert bis gar nicht vorliegen. Darüber hinaus kann aufgrund der Selbstselektion der Aufgabe argumentiert werden, dass Mitarbeiter jene Aufgaben auswählen, die ihren eigenen Kompetenzen und Präferenzen entsprechen, welches zusätzlich einen positiven Einfluss auf die Motivation haben sollte (Kaufmann, Schulze & Veit, 2011, 4).

Die Anforderungsvielfalt durch internes Crowdsourcing entsteht, neben umfangreichen und artfremden Aufgaben, durch die Delegation eines gewissen Maßes an Entscheidungsbefugnissen. Der Belegschaft wird so die Wichtigkeit ihrer Meinung suggeriert und dessen konsultative Funktion im Entscheidungsprozess ist gegeben.

Die Inklusion der Belegschaft in die Entscheidungsfindung entsteht primär durch vorhandene Kommentar- und Abstimmungsfunktionen auf der Plattform. Aufgrund dessen haben Mitarbeiter die Möglichkeit eigene Meinungen und Empfehlungen zu einem bestimmten Sachverhalt zu äußern, um so zu einer Entscheidungsfindung beizutragen. Unterstützend wirken Abstimmungsprozesse, mit dessen Hilfe die Endentscheidung beeinflusst wird (Leimeister & Zogaj, 2013, 22). Dieser Bewertungsmechanismus auf der Plattform kann gemäß Malone, Laubacher und Dellarocas (2009) mit einer Gruppenentscheidung gleichgesetzt werden (Leimeister & Zogaj, 2013, 65 f.). Es lässt sich schlussfolgern, dass bestimmte Entscheidungsprozesse an die Crowd, in diesem Fall an die Belegschaft, ausgelagert werden (Leimeister & Zogaj, 2013, 22). Schlussendlich wird so ein relativer „betrieblicher Machtausgleich“ (Beisheim, 1999, 233) vollzogen.

Durch die selbige Funktion wird zusätzlich der Aspekt des Feedbacks abgedeckt. Verfasste Ideen- und Lösungsvorschläge können durch andere Organisationsmitglieder kommentiert, verbessert oder ergänzt werden (Leimeister & Zogaj, 2013, 26). So kann die Crowdsourcing-Plattform genutzt werden, um direktes Feedback zu geben oder zu erhalten. Unterstützend wirkt der Bewertungsmechanismus, welcher das Wissen über die Qualität des verfassten Vorschlags gewährleistet. Auch die erforderliche Regelmäßigkeit und die zeitnahe Vergabe von Feedback können durch internes Crowdsourcing effektiv umgesetzt werden.

Ebenso induziert wird das teambasierte Arbeiten. Insbesondere die technologische Komponente des Crowdsourcings simplifiziert das teambasierte Arbeiten in immenssem Maße und gewährleistet eine relative Effektivität der Umsetzung (Scupola & Nicolajsen, 2012, 13). Grundsätzlich herrschen im Crowdsourcing zwei unterschiedliche Formen der Aufgabenbearbeitung. Unterschieden wird zwischen dem wettbewerbsbasierten Ansatz und dem kollaborativen Ansatz (Afuah & Tucci, 2012, 355). Der wettbewerbsbasierte Ansatz kann durchaus ähnliche Motivationseffekte und deren Folgeeffekte hervorrufen, für das JCM ist an dieser Stelle nur der kollaborative Ansatz von Relevanz. Im Rahmen der kollaborativen Aufgabenbearbeitung werden Beiträge

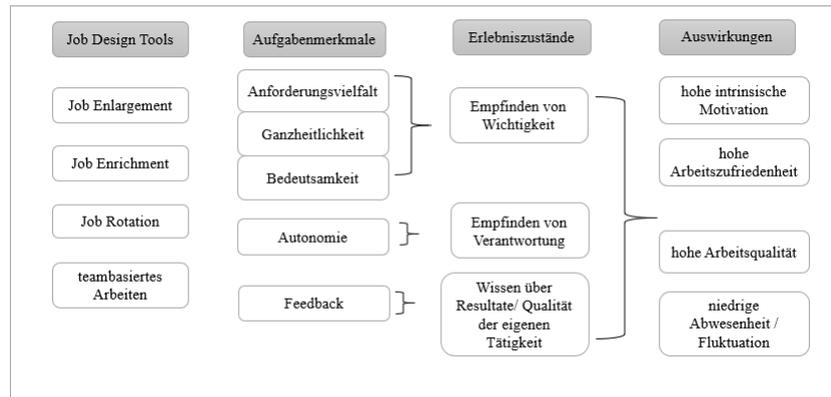


Abbildung 1: Job Characteristics Modell und Job Design im Überblick

Quelle: In Anlehnung an Hackman und Oldham (1976, 256); Nerdinger et al. (2011, 398).

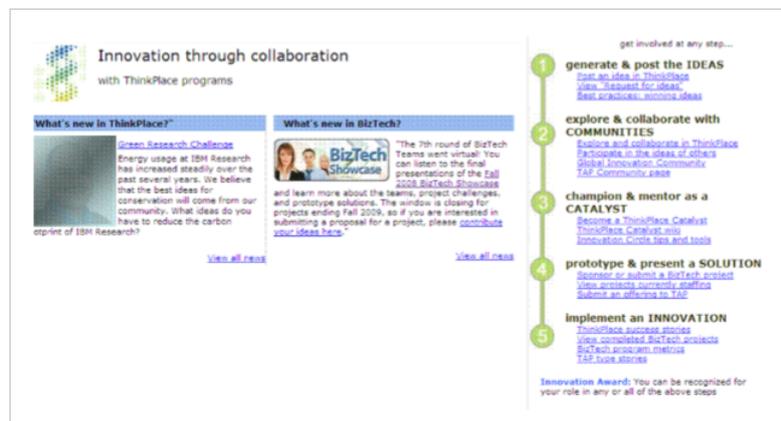


Abbildung 2: Veranschaulichung der Aufgabenzuweisung anhand IBMs „ThinkPlace“

Quelle: Majchrzak et al. (2009, 105).

einzelner gemeinschaftlich weiterentwickelt (Leimeister & Zogaj, 2013, 65). So werden Ideen- und Lösungsvorschläge interaktiv diskutiert, um konkrete Änderungsvorschläge zu manifestieren, welche den ursprünglichen Beitrag aufwerten. Das Resultat ist demgemäß eine gemeinsam erarbeitete Aufgabenlösung, ähnlich dem Konzept der Arbeits- oder Projektgruppen. Infolgedessen entstehen sogenannte „virtuelle Ideen Communities“ (Leimeister & Zogaj, 2013, 66), welche das teambasierte Arbeiten kontinuierlich fördern sollten.

Die noch nicht abgedeckten Aspekte des JCMs sind die Ganzheitlichkeit und die Bedeutung der Arbeitsaufgabe. Eine eindeutige Einordnung des Vorhandenseins beziehungsweise des nicht Vorhandenseins kann nicht erfolgen, da diese eine zu starke Verallgemeinerung darstellen würde. Abhängig ist dieses von der individuellen Struktur und Nutzung der Plattform. So können sowohl komplette Aufgabeneinheiten im Rahmen von Crowdsourcing-Projekten als auch stark fragmentierte Tätigkeiten arbeitsteilig bearbeitet werden. GleichermäÙen kann die Bedeutung der bearbeiteten Aufgaben von sehr hoch bis zu sehr gering reichen (Schenk & Guittard,

2011, 98 f.). Crowdsourcing kann also die Ganzheitlichkeit und die Bedeutsamkeit einer Aufgabe beinhalten, zwingend gegeben muss dies aber nicht sein.

Resümierend lässt sich nun festhalten, dass internes Crowdsourcing eine motivationsfördernde Aufgabengestaltung im Sinne des JCMs darstellt, welche eine erhöhte intrinsische Motivation und so Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität mit sich bringt. Zurückzuführen ist dies darauf, dass Crowdsourcing nahezu alle wesentliche Aufgabenmerkmale des JCMs anspricht. Darunter fällt insbesondere die erhöhte Autonomie, sowie die erhöhte Anforderungsvielfalt im Zusammenhang mit der Aufgabenerweiterung. Des Weiteren wird das teambasierte Arbeiten durch die Entwicklung einer Art virtuellen Community betont. Diese gewährleistet, neben der gemeinschaftlichen Aufgabebearbeitung, einen regelmäßigen Austausch in Form von direktem und indirektem Feedback.

3. Methodische Vorgehensweise

Um die im Vorhinein gestellte Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein systematischer Literaturüberblick herangezogen. Hierbei handelt es sich um eine methodische Sammlung, Analyse und Aufbereitung verfügbarer Literatur (Leimeister & Zogaj, 2013, 13) zu dem Zweck wissenschaftliche Erkenntnisse zu einem bestimmten Themenbereich (Yavuz, 2011, 5), den aktuellen Forschungsstand sowie eventuelle Forschungslücken zu erfassen (Leimeister & Zogaj, 2013, 13). Ziel des vorliegenden Literaturüberblicks ist es vorhandene Literatur zum Thema Crowdsourcing im internen Unternehmenskontext darzulegen. Auf Basis von Studienergebnissen soll eine möglichst evidenzbasierte Meinungsbildung über dessen Potenziale und Grenzen unterstützt werden. Im nachfolgenden Abschnitt wird der Ablauf der Literaturrecherche detailliert aufgezeigt.

Angemerkt sei zuerst, dass sich die Arbeit ausschließlich auf englischsprachige Studien fokussieren wird. Ursache dafür sind unzulängliche Suchergebnisse bei der Recherche anhand deutscher Suchbegriffe sowie in der deutschsprachigen Datenbank WISO.

Im Rahmen der Recherche wurde zunächst das Schlüsselwort „internal Crowdsourcing“ in Kombination mit den Begriffen „Participation“, „Commitment“ und „Empowerment“ sowie „Engagement“ und „Involvement“ genutzt. Anschließend erfolgte die Verbindung des Schlüsselwortes mit „Corporate Culture“ und „Corporate Citizenship“, um den Themenbereich der Unternehmenskultur suffizienter abzudecken. Ausgetauscht wurde „internal Crowdsourcing“ daraufhin mit ähnlichen Schlüsselwörtern wie „Corporate Intranet“, „internal Social Media“ und „Web 2.0 Technologies“. Die Recherche anhand der Stichworte „Social Business“, „Enterprise 2.0“ und „Work 4.0“ schloss die Suche ab.

Als Suchplattformen wurden sowohl Datenbanken als auch die Suchmaschine Google Scholar genutzt. Zu den meist genutzten Datenbanken der Recherche gehören: EBSCOhost, ScienceDirect, emeraldinsight und Springerlink. Um sicherzustellen, dass alle relevanten Studien der restlichen Datenbanken der Universitätsbibliothek gesichtet wurden, erfolgte eine Suche über Primo Central mittels selbiger Suchbegriffe.

Der nachfolgende Schritt der Recherche bestand darin mit Hilfe von Google herauszufinden, welche Unternehmen internes Crowdsourcing verwenden oder verwendet haben, um so weitere Fallstudien ausfindig zu machen. Das Stichwort „internal Crowdsourcing“ wurde folglich in Kombination mit den entsprechenden Unternehmensnamen in Google Scholar eingegeben. Abschließend wurde eine Rückwärtssuche in den Literaturverzeichnissen der, als nutzbar eingestuft, Studien herangezogen.

Die Recherche beschränkte sich auf den Zeitraum 2006 bis heute, da das Phänomen Crowdsourcing erst seit 2006 als solches in der Literatur behandelt wird.

Unter den ausgewählten Studien sind einerseits publizierte Einträge in wissenschaftlichen Zeitschriften, andererseits unveröffentlichte Arbeitspapiere (graue Literatur). Eine

Gewährleistung der Qualität der genutzten Zeitschriften erfolgte zunächst mit Hilfe des VHB-JOURQUAL Rankings. Bei Nichtvorhandensein der Zeitschrift im genannten Ranking, wurde geprüft, ob diese einem Peer-Review-Verfahren unterlag.

Inkludiert wurden Arbeitspapiere, um der geringen Anzahl an verwertbaren Studien entgegenzuwirken. Exkludiert hingegen wurden Studien, bei denen die Belegschaft als Crowd durch anderweitige Organisationsmitglieder, wie Aktionäre ausgeweitet wurden oder internes Crowdsourcing in Kombination mit externen Crowdsourcing verwendet wurde. Zudem wurden veröffentlichte Studien, welche im Ranking mit C oder schlechter betitelt wurden außer Acht gelassen. Ein Ausschluss erfolgte um die Ergebnisverzerrung so gering wie möglich zu halten und die Qualität weitestgehend zu sichern.

4. Auswirkungen des internen Crowdsourcings in der Praxis

Das folgende Kapitel befasst sich, ergänzend zu der vorherigen theoretischen Verortung des Phänomens, mit dem internen Crowdsourcing in der aktuellen Praxis.

4.1. Auswirkungen auf das Empowerment

Zuvor wurde auf Basis des JCMs unterstellt, dass internes Crowdsourcing als Form der Mitarbeiterbeteiligung die intrinsische Motivation, die Arbeitszufriedenheit sowie die Arbeitsqualität erhöht (vgl. Kapitel 2.3). Um nun die modelltheoretisch prognostizierten Effekte zu relativieren, werden Forschungsergebnisse aus der Praxis aufgezeigt und ganzheitlich erläutert. Schlussendlich wird ein zusammenfassendes Fazit gezogen.

Um einen systematischen Überblick der Forschungsergebnisse darzulegen, wurden drei Tabellen angelegt, welche die Ergebnisse der zwölf herangezogenen Studien offenlegen sollen (s. Tabelle 2 bis 4 im Anhang). Dazu wurden zunächst fundamentale Hintergrundinformationen der einzelnen Studien vorgestellt. Die anschließende Tabelle zeigt, welche Komponenten der internen Crowdsourcing-Plattform welchen Einfluss ausüben. So soll eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den individuell ausgerichteten Crowdsourcing-Projekten gewährleistet werden. Ebenso soll deutlich werden, welche Aspekte der Plattform als besonders einflussreich charakterisiert werden konnten. Das Ausmaß der Einflussnahme auf die einzelnen Aspekte des JCMs sowie auf Faktoren, die die Unternehmenskultur betreffen, wird in der dritten Tabelle mit den Symbolen ++, +/- und n.u. (nicht untersucht) gekennzeichnet.

Aus den angelegten Tabellen wurde deutlich, dass gewisse Komponenten der Plattform in bestimmten Unternehmen einen positiven Einfluss nahmen. Dieselben Komponenten führen in bestimmten anderen Unternehmen jedoch zu keinem nennenswerten Effekt. So verzeichneten acht Studien einen tendenziell positiven Effekt. Vier Studien hingegen konnten diesen nicht herausstellen. Modellgemäß stellten die

acht positiven Untersuchungsergebnisse primär die induzierte Aufgabenerweiterung sowie die Delegation von Verantwortung und Entscheidungseinflüssen als besonders bekräftigend dar. Im folgenden Abschnitt werden die Hintergründe dieser Einflussnahme im Zusammenhang mit dem JCM weiter ausgeführt. Eine Einschränkung dessen erfolgt durch die anschließende Ausführung der Studien, die gegensätzliche Ergebnisse zeigten.

Im Rahmen der Aufgabenbearbeitung auf der Crowdsourcing-Plattform nehmen Mitarbeiter eine aktivere Rolle ein. Sie verfassen nicht nur Ideen- und Lösungsvorschläge, sondern übernehmen Verantwortung für diese, indem sie ihre Idee klar kommunizieren und eine Weiterentwicklung vorantreiben (Nagwan et al., 2013, 17). Dementsprechend ist eine Einbringung von erhöhter Eigenleistung gefordert. Mitarbeiterausagen zufolge wird dies als wertgeschätzte Veränderung angesehen, da ihnen die Möglichkeit eröffnet wird, Fähigkeiten zu nutzen und zu entwickeln, die im Rahmen der formellen Tätigkeit nicht in diesem Maße zu Tragen kommen (Bailey & Horvitz, 2010, 2072). Ein weiterer als positiv charakterisierter Faktor ist die eröffnete Möglichkeit das Arbeitsumfeld in gewissem Maße mitgestalten zu können und so mögliche Unzufriedenheiten leichter beseitigen zu können (Nagwan et al., 2013, 17), denn Mitarbeiter verfolgen mit ihren Ideenvorschlägen grundsätzlich die Intention eigene spezifische Bedürfnisse in ihrer Arbeitsumgebung zu erfüllen (Nagwan et al., 2013, 17; Zejnilovic, Oliveira & Veloso, 2012, 2).

In gleicherweise positiv wirkt die Stimulation von funktions- und geschäftsstellenübergreifender Kollaboration. Betont wird hier besonders der formlose Gesprächsaustausch (Nagwan et al., 2013, 19; Steinfield et al., 2009, 251). So stellten Umfrageergebnisse heraus, dass Mitarbeiter diesen als eine Art Anlaufstelle für den Erhalt von Feedback und anderweitigen Input sehen (Denyer et al., 2011, 19). Infolgedessen wird von einer Entwicklung einer Community gesprochen, die sich durch einen Reichtum an Austausch auszeichnet (Bailey & Horvitz, 2010, 2072; Holtzblatt, Drury, Weiss, Damianos & Cuomo, 2013, 8; Nagwan et al., 2013, 17). Induziert werden fachliche Diskussionen und das Teilen von Wissen unabhängig von ursprünglichen hierarchischen und geografischen Grenzen. Diese Möglichkeit des Austausches wird von der Belegschaft als geschaffener Mehrwert beschrieben (Nagwan et al., 2013, 17). Dies ist insbesondere auf die gegebene Kombination unterschiedlicher Arten von Kollaboration und Interaktion zurückzuführen, welche im Rahmen vorheriger Kommunikationsinstrumente, die eine Kollaboration erleichtern sollten, so nicht möglich waren. Gezeigt wurde, dass durch die implementierte Plattform vorhandene Kollaborationslücken effektiv geschlossen werden konnten (Denyer et al., 2011, 19; Holtzblatt et al., 2013, 7). Schlussendlich stellten Aral und Brynjolfsson (2007) und Wu, Lin, Aral und Brynjolfsson (2009) heraus, dass Mitarbeiter die sich vermehrt über die unternehmensinterne Plattform mit anderen Organisationsmitgliedern verbinden, produktiver arbeiten (Holtzblatt et al., 2013, 3). Ursache dafür sind unter anderem der erhöhte Wissensaustausch und die Regelmäßigkeit

des Erhalts von Feedback auf der Plattform.

Beobachtungen zeigten zudem, dass die vermehrte Interaktion auch abseits der Plattform fortgeführt wurde. Die gemeinschaftliche Weiterentwicklung einer Idee oder eines Lösungsansatzes wird teilweise also auch durch persönliche Interaktion weitergeführt. So wird die Kollaboration zwischen Mitarbeitern aller Schichten auch fern des virtuellen Austausches gefördert (Holtzblatt et al., 2013, 8; Nagwan et al., 2013, 18).

Darüber hinaus, konnten sowohl qualitative Aussagen als auch quantitative Studienergebnisse herausstellen, dass die empfundene Wertschätzung stieg (Riemer, Stieglitz & Meske, 2015, 207; Zuchowski, 2016b, 9). Insbesondere das Empfinden von Wichtigkeit der eigenen Meinung und der eigenen Leistung nahm mit der Nutzung der internen Crowdsourcing-Plattform zu (mit $p = 0.01$) (Haddud et al., 2016, 14). Zurückzuführen ist dies darauf, dass die Plattform grundsätzlich jedem Organisationsmitglied einen sehr umfangreichen Kommunikationskanal gibt, welcher nicht nur die horizontale Kommunikation gewährleistet, sondern insbesondere die vertikale Kommunikation fördert (Holtzblatt et al., 2013, 7; Steinfield et al., 2009, 253).

Schließlich zeigten Umfrageergebnisse aus diversen Unternehmen, dass die Freude an der Aufgabenbearbeitung erhöht werden konnte (Nagwan et al., 2013, 18; Scupola & Nicolajsen, 2012, 12; Zuchowski, 2016b, 7), welches für eine positive Einflussnahme auf die intrinsische Motivation spricht. Angemerkt sei jedoch, dass eine betrachtete quantitative Studie keine statistisch signifikante Korrelation zwischen der Freude an der Aufgabenbearbeitung und der Nutzung der unternehmensinternen Plattform speziell für das untersuchte Unternehmen herausstellen konnte (mit $p = 0.07$) (Haddud et al., 2016, 14).

Ein weiterer Aspekt, der ein erhöhtes Interesse an der zusätzlichen Einbringung stimulieren konnte, sind die vorhandenen Abstimmungsfunktionen. So werden Titel wie „die beste Idee“ und „der beste Kommentar“ im Rahmen von Ideenwettbewerben vergeben. Infolgedessen wird ein freundlicher Wettbewerb stimuliert (Scupola & Nicolajsen, 2012, 14). Der freundliche Wettbewerb fördert hier die Erbringung zusätzlicher Bemühungen der Mitarbeiter. Ein motivationaler Effekt dessen lässt sich also ableiten. Unternehmen vergeben in der Regel vor der Implementierung des internen Crowdsourcings monetäre oder materielle Zusatzleistungen falls ein Mitarbeiter außerhalb seiner eigentlichen Tätigkeit einen Ideenvorschlag oder einen Lösungsansatz einbrachte, welcher umgesetzt werden konnte (Zuchowski, 2016b, 6). Studien stellten heraus, dass diese Zusatzleistungen nach der Einführung des Konzeptes Crowdsourcing entfallen konnten, während die Einbringung von Ideen nicht sank (Zuchowski, 2016b, 7). So argumentieren Scupola und Nicolajsen (2012) sowie Zuchowski (2016b), dass die zuvor gezielt geförderte extrinsische Motivation in einem gewissen Umfang durch intrinsische Motivation ersetzt wurde. Es lässt sich jedoch auch argumentieren, dass der Entfall der Zusatzleistungen unter anderem durch eine Verschiebung der Anreizsetzung möglich war. Aus diversen Umfrageergebnissen ging hervor, dass

die Motivation zur Beteiligung durch die potentielle Anerkennung von anderen Organisationsmitgliedern, insbesondere von Vorgesetzten, erfolgte (Bailey & Horvitz, 2010, 2070; Nagwan et al., 2013, 18).

Gegensätzlich zu den beobachteten positiven Einflüssen der unternehmensinternen Plattform stehen Untersuchungsergebnisse, welche diese Einflussnahme nicht im gleichen Maß zeigten.

Zunächst wurde deutlich, dass sich die freiwillige Einbringung der Belegschaft nicht einheitlich erhöhte (Denyer et al., 2011, 27), sondern stark variierte. Besonders wahrnehmbar waren die Disproportionalitäten der Beteiligung zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen (Bailey & Horvitz, 2010, 2072; Haddud et al., 2016, 9). So verzeichneten Funktionsbereiche, die in der traditionellen Hierarchie geringe, bis keine Beteiligungsmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse hatten, ebenso im Rahmen von Crowdsourcing ein geringes Interesse sich vermehrt zu beteiligen. Mitarbeiter in Managementpositionen hingegen zeigten eine umso höhere Aktivität auf der Plattform (Steinfeld et al., 2009, 251). Die eigentliche Intention der Plattform, die wenig eingebundenen Einheiten der Belegschaft verstärkt einzubinden, wurde also nicht effektiv umgesetzt. So konnten in diesem Fall bestehende Dynamiken nicht signifikant verändert werden, sondern werden teilweise sogar verstärkt (Denyer et al., 2011, 27). An dieser Stelle sei angemerkt, dass die genannte Abhängigkeit der Beteiligungshöhe von der Hierarchieposition in bestimmten Fällen im Zeitverlauf abnahm (Riemer et al., 2015, 204 f.). Zurückzuführen ist die zunächst starke Aktivität von Mitarbeitern aus Managementpositionen in diesen Fällen darauf, dass Mitarbeiter in unteren Positionen die neu eingeführte Plattform zeitlich später adoptieren (Denyer et al., 2011, 27).

Daneben fiel auf, dass eine teilweise ineffektive Implementierung der internen Crowdsourcing-Plattform für einen Ausfall von Beteiligungen bestimmter Mitarbeiter sorgte. Es wurde deutlich, dass eine annähernd einheitliche Erhöhung der Beteiligung aufgrund von externen Faktoren nicht wie gewünscht realisierbar war (vgl. etwa Denyer et al., 2011; Erickson et al., 2012; Stieger et al., 2012). Darunter fallen hauptsächlich zeitliche Beschränkungen der Mitarbeiter sowie fehlende Kenntnisse über die Verwendung der Plattform oder gar der Existenz der Plattform (Haddud et al., 2016, 11; Stieger et al., 2012, 55). So nannten in bestimmten Fällen nahezu 40 Prozent der Befragten fehlende Zeit als Grund für ihre fehlende Partizipation. (Haddud et al., 2016, 11).

Darüber hinaus herrschte bei diversen Mitarbeitern eine gewisse Scheu ihren formellen Tätigkeitsbereich zu verlassen. Als Ursache dafür wurde primär das Auftreten des Vorgesetzten genannt. So hängt die freiwillige Einbringung davon ab, wie sicher sich Mitarbeiter fühlten persönliche Meinungen und Ideen zu äußern (Denyer et al., 2011, 17; Erickson et al., 2012, 6). Eine Studie betonte, dass die Aktivität auf der Plattform signifikant abnahm, sobald die Funktion anonym Beiträge zu verfassen oder zu kommentieren entfernt wurde (Denyer et al., 2011, 23). Zudem verzeichneten Funktionsbereiche mit als stark autoritär beschriebenen Vorgesetzten

eine geringere Erhöhung der Einbringung von Leistung, als jene deren Vorgesetzte die Mitarbeiter aktiv dazu bewegte sich zu beteiligen (Denyer et al., 2011, 18; Erickson et al., 2012, 6; Nagwan et al., 2013, 19).

Resümierend lässt sich an dieser Stelle also feststellen, dass eine positive Einflussnahme gemäß des JCMs nach Hackman und Oldham, auch aus praktischer Sicht, mäßig erkennbar ist. Modellgemäß stimulierte die umstrukturierte Arbeitsorganisation eigenverantwortliches Arbeiten und so die Übernahme von Verantwortung. Zusätzlich gewährleistet die Plattform eine simplifizierte Form der Einbringung von persönlichen Meinungsbildern der Belegschaft, welches das Empfinden von Wichtigkeit erhöhen konnte. Die Entstehung von sogenannten Communities und der so stimulierte Wissensaustausch über hierarchische und geografische Grenzen hinweg wurde als Mehrwert charakterisiert, welcher Kollaboration förderte. Vermerkt wurde schließlich eine tendenzielle Erhöhung der Freude an der Aufgabenbearbeitung. Infolgedessen kann, anhand der Untersuchungsergebnisse, mit Bedacht argumentiert werden, dass internes Crowdsourcing die Bildung intrinsischer Motivation unterstützt. Aufgrund der fehlenden Beleuchtung der grundsätzlichen Motivation innerhalb der Belegschaft vor der Nutzung des internen Crowdsourcings, bleibt es jedoch unklar, in welchem Maße dieses die intrinsische Motivation und somit das Empowerment fördert. Eine eindeutige Aussage zur Arbeitszufriedenheit sowie zur Arbeitsqualität kann anhand der aktuellen Studien nicht getroffen werden.

Relativierend zeigten die Untersuchungsergebnisse in der gesamtheitlichen Betrachtung, dass die vorhandenen positiven Einflüsse nicht als allgemeingültige Kausalitäten gelten. Dementsprechend können diese nicht im gleichen Maß auf alle Unternehmen übertragen werden. Zurückzuführen ist dies insbesondere darauf, dass das Ausmaß der Einflussnahme primär abhängig von der vorherrschenden Situation im Unternehmen ist. So wird die Effektivität der Nutzung umso höher sein, je motivierter die Belegschaft im Vorhinein ist. Internes Crowdsourcing braucht zugrunde liegende Verhaltensweisen, die unterstützend wirken (Nagwan et al., 2013, 18). So ist ein gewisses Level an Empowerment innerhalb des Unternehmens ebenso Bedingung dafür Crowdsourcing langfristig effizient im Unternehmen einsetzen zu können, als auch ein Ergebnis dessen. Es besteht also eine wechselwirkende Beziehung.

Schlussendlich bedeutet dies, dass die Implementierung einer unternehmensinternen Crowdsourcing-Plattform als allein stehende Maßnahme nicht ausreicht, um auf lange Frist die Partizipation aufrechtzuerhalten und so ein relatives Empowerment der Belegschaft zu gewährleisten. Infolgedessen lässt sich ableiten, dass internes Crowdsourcing nur als Komplementär dient und weitere motivationsfördernde Maßnahmen seitens des Managements notwendig sind. Entsprechende Handlungsempfehlungen werden im nachfolgenden Kapitel 4.3 konkretisiert.

4.2. Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Im Vorfeld wurde festgehalten, dass man eine Unternehmenskultur nicht proaktiv steuern und kontrollieren kann, es jedoch bestimmte beeinflussbare Dimensionen gibt, welche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben (vgl. Kapitel 2.2). Demnach werden im vorliegenden Kapitel die Dimensionen aufgezeigt, welche durch die Implementierung des internen Crowdsourcings verändert werden, um im Anschluss herauszustellen inwiefern und inwieweit die Unternehmenskultur beeinflusst wird. Tabelle 1 bietet einen zusammenfassenden Überblick.

Auch hier wurden die genutzten Studien und dessen Forschungsergebnisse in den benannten Tabellen aufgezeigt. Aus allen herangezogenen Studien gingen sieben Studien näher auf das Konzept Unternehmenskultur ein. Tendenziell wurde eine positive Einflussnahme beobachtet. Diese wird im nachfolgenden Abschnitt tiefer erläutert und ebenso entsprechend eingeschränkt.

Crowdsourcing-Prozesse verändern die bestehende Rolle der Mitarbeiter und deren Art der Aufgabenbearbeitung durch einen offenen und informellen Ansatz der Arbeitsorganisation (Scupola & Nicolajsen, 2012, 10). In Unternehmen, welche traditionell hierarchisch aufgebaut sind und in denen kaum Entscheidungsbefugnisse an die Belegschaft delegiert werden (Zuchowski, 2016a, 6) führt die Einrichtung einer internen Crowdsourcing-Plattform neue Elemente in die vorherrschende Organisationsstruktur ein. Diese lassen insbesondere eine erhöhte Autonomie zu (Scupola & Nicolajsen, 2012, 12).

Aus diversen Umfragen ging hervor, dass Mitarbeiter die Plattform als eine Art Kontaktfläche, insbesondere zu Vorgesetzten, sehen. Mitarbeiter auf tieferen Ebenen des Unternehmens fällt es infolgedessen leichter ihre Ideen und Meinungen auf allen Ebenen der Organisation sichtbar zu machen. Somit fungiert Crowdsourcing als Equalizer (Scupola & Nicolajsen, 2012, 13). Dieser senkt potentielle Beteiligungsbarrieren (Zuchowski, 2016b, 9).

Unterstützend ist dies ebenso für funktionsübergreifende Kollaboration sowie der Kollaboration auf multinationaler Konzernebene (Nagwan et al., 2013, 17; Scupola & Nicolajsen, 2012, 13; Zuchowski, 2016b, 9). Studien konnten herausstellen, dass infolge von erhöhtem Potenzial für Kollaboration und teambasierten Arbeiten im Rahmen der Ideenweiterentwicklung dem sogenannten „Denken in Funktionsbereichen“ entgegengewirkt werden kann. Folglich entsteht Offenheit für Mitglieder anderer Funktionsbereiche und Geschäftsstellen (Nagwan et al., 2013, 17; Zuchowski, 2016b, 9). Schlussendlich wird eine relative Wertassimilation stimuliert. Ursache dafür ist vornehmend die offene Kommunikation und Kollaboration zwischen Mitarbeitern unterschiedlichster Funktionsbereichen und Geschäftsstellen. Mit Blick auf die lange Frist entwickeln sich so ähnliche Denkweisen innerhalb der vielfältigen Belegschaft (Yaun, 2006, 16). Werte und Normen, die in der virtuellen Community herrschen werden letztendlich auch fern der Plattform übernommen (Kaufmann et al., 2011, 5).

Die erhöhte Beteiligung und Einbindung der Belegschaft geht einher mit einem gewissen Kontrollverlust des Managements (Denyer et al., 2011, 29). So sind es die Mitarbeiter, die Ideen eingeben und diese selbstständig weiterentwickeln (Scupola & Nicolajsen, 2012, 12). Zusätzlich eröffnen Crowdsourcing-Projekte die Möglichkeit, mittels Abstimmungsfunktionen, beeinflussen zu können, welche Idee potentiell in den strategischen Plan des Unternehmens aufgenommen wird (Zuchowski, 2016b, 8). Umfrageergebnissen zufolge gibt dies Mitarbeitern das Gefühl unabhängig von ihrer Position etwas bewirken zu können (Zuchowski, 2016b, 7). Unternehmensentscheidungen werden somit nicht mehr gänzlich auf der obersten strategischen Ebene festgelegt (Zuchowski, 2016a, 6), sondern basieren vielmehr auf demokratischen Abstimmungsergebnissen. Tendenziell wird der Top-Down Managementansatz sukzessive durch den Bottom-Up Ansatz ersetzt (Zuchowski, 2016b, 7). Darüber hinaus wird der Entscheidungsprozess für jedes Mitglied der Organisation offengelegt. So entsteht eine Transparenz des unternehmerischen Handelns (Scupola & Nicolajsen, 2012, 11; Stieger et al., 2012, 55).

Einheitlich zu den oben genannten Ergebnissen der qualitativen Studien stellen zwei quantitative Studien ebenfalls eine positive Einflussnahme des Crowdsourcings heraus.

Es konnte eine signifikante Relation zwischen der Nutzung von Crowdsourcing und dem Ausmaß an Corporate Citizenship beobachtet werden (mit $p < 0.05$). Corporate Citizenship beschreibt den Umfang der Bereitschaft eines Mitarbeiters, außerhalb vorgeschriebener Tätigkeiten, etwas zum Unternehmen und dessen Ziele beizutragen (Steinfeld et al., 2009, 252). Ausgelöst wird dieses durch ein erhöhtes Zugehörigkeitsgefühl, eine erhöhte Identifizierung mit dem Unternehmen sowie einem erhöhten Interesse daran sich mit anderen Mitgliedern der Belegschaft zu verbinden (Holtzblatt et al., 2013, 8; Steinfeld et al., 2009, 252).

Kontrastierend dazu stehen Untersuchungsergebnisse, welche keinen eindeutigen bis gar keinen nennenswerten Effekt beobachten konnten.

Fallstudien arbeiteten heraus, dass die Installation einer Crowdsourcing-Plattform, trotz Intention der Förderung von Kollaboration, lediglich bereits vorhandene Kommunikationsmechanismen ersetzte und Organisationsdynamiken nicht beeinflussen konnte (Denyer et al., 2011, 27). Zurückzuführen ist dies darauf, dass die Belegschaft der Plattform einen instrumentellen Wert zugeschrieben hat, anstelle des gewünschten Ausdruckswertes (Denyer et al., 2011, 26). Zudem ergaben Daten, dass Mitarbeiter einerseits den Sinn hinter der Plattform als unklar empfunden, andererseits bestärkte sie einen Informationsüberfluss. So wurde angegeben, dass zu viele vorhandene Informationen, sowie als irrelevant eingeordnete Informationen, zur Verwirrung bezüglich des Verwendungszweckes führten (Denyer et al., 2011, 28). Eine weitere Nutzung der Plattform seitens der Mitarbeiter blieb infolgedessen aus.

Konkludierend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Crowdsourcing einige Dimensionen, welche eine Unternehmenskultur ausmachen, verändern kann. So werden Unter-

Tabelle 1: Beeinflussung der Unternehmenskultur durch internes Crowdsourcing

veränderte Dimension	Einfluss durch internes Crowdsourcing
Autonomie	autonomes bearbeiten von selbst selektierten Aufgaben
Kollaboration	gemeinsames (weiter)entwickeln von Ideen und gemeinsame Aufgabenbearbeitung
Kommunikationsmuster	Herunterbrechen von Hierarchien, Nähe zum Vorgesetzten
Offenheit und Transparenz	Offenheit für Mitwirkung an und Offenlegung der Entscheidungsfindung

Quelle: In Anlehnung an Scupola und Nicolajsen (2012, 10).

nehmenswerte durch die Förderung von Autonomie, konzernweiter Kollaboration, Transparenz sowie einer veränderten Kommunikation zwischen Belegschaft und Vorgesetzten in Richtung offen, partizipativ und demokratisch gelenkt. Langfristig betrachtet führt dies zu einem abflachen vorherrschender Hierarchien (Weinberg, Ruyter, Dellarocas, Buck & Keeling, 2013, 305). Zudem wird eine positive Einflussnahme auf die Höhe des Corporate Citizenships, sowie der Identifizierung mit dem Unternehmen genommen.

Unklar bleibt jedoch, ob dieser Einfluss allein durch die Möglichkeit der Beteiligung durch interne Crowdsourcing-Projekte entsteht, denn Organisationsstrukturen werden in der Regel bereits im Vorfeld angepasst, wenn neue Informations- und Kommunikationstechnologien eingeführt werden sollen (Markus, 2004, 12 f.). Der US-amerikanische Konzern Dell beispielsweise leitete bereits vor der tatsächlichen Implementierung ihres internen Netzwerkes Maßnahmen ein, die eine flachere und offenere Organisationsstruktur schufen. Somit wurde eine erfolgreiche Umsetzung gewährleistet, welche langfristige positive Effekte mit sich brachte (Weinberg et al., 2013, 305). Es lässt sich also argumentieren, dass das Herunterbrechen hierarchischer Strukturen Bedingung dafür ist eine langfristige Beeinflussung der Unternehmenskultur durch internes Crowdsourcing vollziehen zu können (Schneckenberg, 2009, 245). Die

Höhe der Einflussnahme hängt also sowohl von der vorhandenen Unternehmenskultur als auch von dem Aufbau der Crowdsourcing-Plattform ab (Scupola & Nicolajsen, 2012, 14). So herrscht auch hier eine wechselseitige Beziehung (Zuchowski, 2016b, 9).

4.3. Implikationen für Unternehmen

Die ganzheitliche Auswertung der Studien zeigte, dass internes Crowdsourcing unter bestimmten Umständen das Potenzial hat einen positiven Einfluss auf das Empowerment der Belegschaft und auf die Unternehmenskultur zu nehmen. Nichtsdestotrotz wurde deutlich, dass nicht alle Unternehmen in der Lage waren das vorhandene Potenzial zu nutzen, welches unter anderem auf eine unzureichende Implementierung sowie Nutzung der Crowdsourcing-Plattform zurückzuführen ist. Im anschließenden Kapitel werden aufgrund dessen Implikationen ausgesprochen, um eine effektive Umsetzung des Konzeptes zu gewährleisten.

Eine Crowdsourcing-Plattform ist kein sich selbst erhaltendes System (Nagwan et al., 2013, 21), sondern erfordert eine aktive Steuerung und Verwaltung der Plattform als solche sowie aller Aktivitäten, die in Verbindung mit dieser stehen (Malhotra et al., 2017, 79).

Dazu zählt ebenso, wie zuvor geschlussfolgert, die Schaffung von unterstützenden Rahmenstrukturen. Es gilt klare Ziele zu definieren, um einerseits die Crowdsourcing-Plattform demgemäß auszurichten und andererseits bestimmte Arbeitsaufgaben entsprechend umzugestalten (Markus, 2004, 5).

Hinsichtlich des Einführungsprozesses ist es notwendig herrschende traditionelle Hierarchien insoweit herunter zu brechen, dass die relative Offenheit und Flexibilität der Unternehmensorganisation gegeben sind, die für eine effektive Umsetzung des internen Crowdsourcing notwendig sind (Weinberg et al., 2013, 305). Zusätzlich müssen die betroffenen Organisationsmitglieder explizit in den Prozess eingebunden werden (Markus, 2004, 5). So bedarf es an einer umfangreichen Kommunikation bezüglich der Existenz sowie klare Erläuterungen bezüglich der Verwendung. Einerseits wird so gewährleistet, dass die Belegschaft als Ganze von der Implementierung in Kenntnis gesetzt wird, andererseits soll diese für die Nutzung sensibilisiert werden (Denyer et al., 2011, 28; Stieger et al., 2012, 55), sodass die potenzielle Scheu oder Unfähigkeit der Nutzung (Nagwan et al., 2013, 19) ausbleibt. Schließlich wird die Beteiligung höher sein, je verständlicher der Beteiligungsprozess gestaltet ist (Zuchowski, 2016b, 9). Unterstützend ist an dieser Stelle die Ausrichtung der Plattform. Es ist empfehlenswert die Struktur dieser, aus einem technischen Blickwinkel aus betrachtet, weniger anspruchsvoll zu halten (Scupola & Nicolajsen, 2012, 11). Sinnvoll ist es also die Crowdsourcing-Plattform sukzessive aufzubauen und zusätzliche Funktionen, wie beispielsweise Abstimmungsfunktion, erst im Zeitverlauf hinzuzufügen (Nagwan et al., 2013, 21). Infolgedessen kann dem, als negativ bewerteten, Informationsüberfluss entgegengewirkt werden.

Ein weiterer Faktor, der Einfluss auf die Effektivität der Umsetzung nimmt, ist die Länge der Laufzeit der Crowdsourcing-Projekte. Mitarbeitern muss ein ausreichender zeitlicher Raum gegeben werden (Malhotra et al., 2017, 75), sodass weder die formale Tätigkeit des Mitarbeiters noch die

Möglichkeit der Beteiligung an Projekten zum Leidtragen kommt. Dementsprechend sind ein angemessener zeitlicher Rahmen und eine frühzeitige Ankündigung zu wählen.

So nutzt beispielsweise der Konzern Bosch E-Mail-Benachrichtigungen, um frühzeitig auf anstehende Crowdsourcing-Aktivitäten aufmerksam zu machen (Zuchowski, 2016b, 5). Dieses soll für eine möglichst hohe Partizipation sorgen.

Deutlich wird hier, dass die Kommunikation bezüglich der Plattform aufrechterhalten werden muss, sodass die Höhe der Beteiligungen langfristig gesehen nicht sinkt. Ebenso wichtig ist der transparente Umgang mit Prozessen, die nach einem Crowdsourcing-Projekt ablaufen, darunter fallen beispielsweise Informationen darüber inwiefern entwickelte Ideen umgesetzt werden (Malhotra et al., 2017, 78).

Darüber hinaus stellen die Vorgesetzten selbst einen zentralen Einflussfaktor im Akzeptanzprozess sowie der Verbreitung neu eingesetzter Technologien dar (Brzozowski, 2009, 9; Erickson et al., 2012, 6). Wichtig ist es insbesondere eine Umgebung zu schaffen, die die Möglichkeit des offenen Austausches und der offenen Meinungsäußerung unterstützt. McAfee (2006) sowie Denyer et al. (2011) und Erickson et al. (2012) stellten die Wichtigkeit der aktiven Förderung der Nutzung durch Vorgesetzte heraus. Es gilt also Mitarbeiter, insbesondere in der Anfangsphase, explizit dazu anzuregen sich zu beteiligen. Nichtsdestotrotz ist darauf zu achten, dass die geschaffene Offenheit nicht verloren geht. So sollten Vorgesetzte im Zusammenhang mit Crowdsourcing-Projekten nicht eindringlich kontrollieren oder intervenieren (Denyer et al., 2011, 29; Malhotra et al., 2017, 76), um zu vermeiden, dass bestehende Dynamiken durch die Plattform lediglich verstärkt werden, anstatt diese stückweise zu verändern.

Letztlich ist es im unternehmensinternen Bereich ratsam eher auf den kollaborativen Ansatz der Aufgabenbearbeitung zurückzugreifen (Malhotra et al., 2017, 78), anstelle eines intensiven wettbewerbsorientierten Ansatzes zu wählen. So kann ein System geschaffen werden, mit dessen Hilfe Mitarbeiter vorhandenes Wissen teilen, anstatt Konkurrenzen innerhalb der Belegschaft zu entwickeln (Bailey & Horvitz, 2010, 2071). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Anreizsetzungen, wie sie im wettbewerbsorientierten Ansatz üblich sind, gänzlich ausbleiben müssen.

An dieser Stelle sei schlussendlich angemerkt, dass auch eine sorgfältig durchgeplante Implementierung neuer Web 2.0-Technologien keine Garantie für dessen lückenlose Akzeptanz seitens der Belegschaft sowie dessen Effektivität sein muss (Markus, 2004, 5). Zusätzlich sei hervorgehoben, dass die genannten Implikationen richtungsweisend dienen sollen. Zu beachten ist, dass Unternehmen sich in zahlreichen Aspekten differenzieren, dementsprechend individuell angepasst sollte die Implementierung und Nutzung des internen Crowdsourcings sein (Weinberg et al., 2013, 307).

5. Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte, inwiefern sich internes Crowdsourcing als Konzept der Mitarbeiterbeteiligung

auf das Empowerment der Belegschaft sowie auf die Unternehmenskultur auswirkt. Die Basis der Überlegung stellte das Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham (1976) dar. Der angewandte deduktive Ansatz sorgte so für eine Fundierung der Arbeit (Lee & Baskerville, 2003, 224) und für eine modelltheoretische Einordnung des Crowdsourcings im internen Unternehmenskontext.

Im Rahmen der anschließenden systematischen Aufarbeitung der auffindbaren Studien blieben jedoch Interpretationsspielräume offen. Aufgrund dessen konnte anhand der praxisbezogenen Untersuchungsergebnisse keine eindeutige Antwort auf die Forschungsfrage geliefert werden. Ursache dafür ist einerseits, dass einige untersuchte Crowdsourcing-Projekte lediglich über einen kurzen Zeitraum hinweg liefen und so einen eher experimentellen Charakter aufwiesen (Nagwan et al., 2013, 23). Die Betrachtung von langfristigen Effekten blieb dementsprechend gering, sodass nur eine grobe Richtung derer aufgezeigt werden konnte. Andererseits wurden kaum Beschreibungen der Unternehmensstrukturen vor der Implementierung benannt, sodass unklar bleibt, inwieweit die eingeführte Mitarbeiterbeteiligung für erhöhtes Empowerment sorgt oder die Unternehmenskultur in Richtung offen verschiebt. So ließe sich beispielsweise argumentieren, dass Mitarbeiter, die vorher schon ein gewisses Maß an Motivation zeigten, vermehrt die Crowdsourcing-Plattform nutzen und die Nutzung so erst effektiv machen.

Die Limitationen der Arbeit liegen darin, dass hauptsächlich qualitative Fallstudien mit explorativem Charakter genutzt werden konnten. Fallstudien arbeiten exemplarisch und können so kausale Beziehungen aufdecken (Lamker, Langenscheid, Lersmacher & Sendal, 2014, 5). Nichtsdestotrotz werfen sie Probleme bezüglich Generalisierungen auf (Lee & Baskerville, 2003, 222 f.). Zusätzlich konnten, aufgrund der geringen Anzahl an quantitativen Studien, nur wenige statistisch signifikante Korrelationen herangezogen werden.

Die begrenzte Anzahl der Studien, welche bereits einige Arbeitspapiere inkludierte, lässt schlussendlich auf eine noch geringe Ausprägung des Forschungsstrangs schließen.

Für die zukünftige Forschung wäre es wichtig den Zusammenhang zwischen der Nutzung des internen Crowdsourcings und dessen Einflüsse auf das soziale Kapital eines Unternehmens tiefergründiger zu beleuchten, um Potenziale und Grenzen des Konzeptes detailreicher sowie evidenzbasierter herauskristallisieren zu können und so die momentan bestehenden Interpretationsspielräume weitestgehend beseitigen zu können. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Praxisnutzung wichtig. Ein vermehrter Einsatz quantitativer Methoden wäre an dieser Stelle bedeutsam, um aufgestellte Hypothesen zu testen und zu verifizieren. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden gewährleistet eine umfassendere Aufarbeitung des Konzeptes und verleiht dem Ergebnis so eine erhöhte Objektivität und Reliabilität.

Im Zusammenhang mit einer langfristigen Nutzung des Konzeptes wäre ebenso die Betrachtung personalpolitischer Variablen, wie die Höhe der Abwesenheiten oder die Fluk-

tuation aufschlussreich, da diese die intrinsische Motivation und so das Maß an Empowerment erst weitestgehend wertfrei messbar machen.

Literatur

- Afuah, A. & Tucci, C. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant research. *Academy of Management Review*, 37 (3), 355–375.
- Aral, S. & Brynjolfsson, E. (2007). Productivity effects of information diffusion in networks. Available at SSRN 987499.
- Bailey, B. P. & Horvitz, E. (2010). What's your idea? A case study of a grassroots innovation pipeline within a large software company.
- Beisheim, M. (Hrsg.). (1999). *Empowerment als neue personalpolitische Strategie*. München and Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Benbya, H. & van Alstyne, M. (2011). How to find answers within your company. *MITSloan Management Review*, 52 (2), 66–75.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, 14 (1), 75–90.
- Brzozowski, M. J. (2009). WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*.
- Burke, W. W. (1986). Leadership as empowering others. *Executive Power: How executives influence people and organizations*, 63–77.
- Chung, K. H. & Ross, M. F. (1977). Differences in motivational properties between job enlargement and job enrichment. *Academy of Management Review*, 2 (1), 113–122.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471–482.
- Deci, E. L. (1975). *Conceptualizations of intrinsic motivation*. Boston: Springer.
- Denyer, D., Parry, E. & Flowers, P. (2011). "Social", "open" and "participative"? Exploring personal experiences and organizational effects of Enterprise 2.0 use. *Long Range Planning*, 44 (5-6), 1–48.
- Doherty, N. F. & Doig, G. (2003). An analysis of the anticipated culture impacts of the implementation of data warehouses. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 50 (1), 78–88.
- Doherty, N. F. & Perry, I. (2001). The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the Financial Services Sector. *The Services Industry Journal*, 21 (4), 147–166.
- Erickson, L. B., Trauth, E. M. & Petrick, I. (2012). Getting inside your employee's heads: Navigating barriers to internal crowdsourcing for product and service innovation. *Thirty Third International Conference on Information Systems*.
- Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38 (2), 189–200.
- Hackman, R. J. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11 (3), 445–453.
- Hackman, R. J. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259–286.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 250–279.
- Haddud, A., Dugger, J. C. & Preet, G. (2016). Exploring the impact of internal social media usage on employee engagement. *Journal of Social Media for Organizations*, 3 (1), 1–22.
- Harter, J. K., Hayes, T. L. & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 268–279.
- Hennestad, B. W. (1998). Empowering by de-empowering: towards an HR-strategy for realizing the power of empowerment. *The international journal of human resource management*, 9 (5), 934–953.
- Herzberg, F. (1974). The wise old turk. *Harvard Business Review*, 52 (5), 70–79.
- Holtzblatt, L., Drury, L. J., Weiss, D., Damianos, E. L. & Cuomo, D. (2013). Evaluating the uses and benefits of an enterprise social media platform. *Journal of Social Media for Organizations*, 1 (1), 1–12.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14 (06), 1–5.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Crown Publishing.
- Howe, J. (2010). *Crowdsourcing: A definition*. Zugriff am 23. 11. 2018 auf <https://crowdsourcing.typepad.com/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Kaufmann, N., Schulze, T. & Veit, D. (2011). More than fun and money. Worker motivation in crowdsourcing - A study on mechanical turk. *Americas Conference on Information Systems*.
- Lamker, C., Langenscheid, K., Lersmacher, T. & Sendal, J. (2014). *Fallstudien*. Dortmund: Fakultät Raumplanung, Technische Universität Dortmund, Dekanat, Studien- und Projektzentrum.
- Lee, A. S. & Baskerville, R. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information Systems Research*, 14 (3).
- Leidner, D. E. & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30 (2), 357–399.
- Leimeister, J. M. (2010). Collective Intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 2 (4), 245–248.
- Leimeister, J. M. (2012). Crowdsourcing, Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation. *Zeitschrift für Controlling und Management (ZFCM)*, 56 (6), 388–392.
- Leimeister, J. M. & Zogaj, S. (2013). Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie. *Arbeitspapier 287*.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), 1–19.
- Levine, D. I. & Tyson, A. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. *California Management Review*, 32 (4), 86–100.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1987). *The human organization: Its management and value*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Little, B. & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10 (1), 111–120.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Majchrzak, A., Cherbakov, L. & Ives, B. (2009). Harnessing the power of the crowds wit corporate social networking tools: how IBM does it. *MIS Quarterly Executive*, 8 (2), 103–108.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Kesebi, L. & Loomam, S. (2017). Developing innovative solutions through internal crowdsourcing. *MITSloan Management Review*, 58 (4), 73–79.
- Malone, T., Laubacher, R. & Dellarocas, C. (2009). Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence. *MIT Sloan School Working Paper 4732-09*.
- Markus, L. M. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19 (1), 4–20.
- Martin, N., Lessmann, S. & Voß, S. (2008). Crowdsourcing: Systematisierung praktischer Ausprägungen und verwandter Konzepte. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*.
- McAfee, A. P. (2009). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *IEEE Engineering Management Review*, 34 (3), 38–47.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communication. *International Journal of Business Communication*, 51 (2), 183–202.
- Nagwan, A. E.-E., Bessant, J., Stoetzel, M. & Pinkwart, A. (2013). Accelerating high involvement: The role of new technologies in enabling employee participation in innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17 (06), 1–27.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2nd Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570–581.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), 95–106.
- Pliskin, N. (1993). Presumed versus actual organizational culture: Managerial implications for implementation of information systems. *The Computer Journal*, 36 (2), 143–152.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2nd Aufl.). Aldershot: Gower.

- Riemer, K., Stieglitz, S. & Meske, C. (2015). From top to bottom. Investigating the Changing Role of Hierarchy in Enterprise Social Networks. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (3), 197–212.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of management development*, 20 (10), 853–859.
- Schenk, E. & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1, 93–107.
- Schneckenberg, D. (2009). Web 2.0 and the shift in corporate governance from control to democracy. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 234–248.
- Scupola, A. & Nicolajsen, H. W. (2012). The impact of social media enterprise crowdsourcing on company innovation culture: The case of an engineering consultancy. *Sprouts: Working Papers on information systems*, 12 (27), 1–19.
- Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89–110.
- Simula, H. & Ahola, T. (2014). A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 43 (3), 400–408.
- Steinfeld, C., DiMiccio, M. J., Ellison, B. N. & Lampe, C. (2009). Bowling online: Social networking and social capital within the organization. *Proceedings of the fourth international conference on Communities and technologies*.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S. & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: How crowdsourcing be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54 (4), 44–69.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Doubleday.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681.
- Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing for enterprises. *Services-I, World Conference on. IEEE*.
- Weinberg, D. B., Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M. & Keeling, I. D. (2013). Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 299–310.
- Wu, L., Lin, C., Aral, S. & Brynjolfsson, E. (2009). Value of social network - A large scale analysis of network structure impact to financial revenue of information technology consultants. In *Proc. of Winter Information Systems Conference*.
- Yaun, D. (2006). Driving culture change by consensus at IBM. *Strategic Communication Management*, 10 (3), 14–17.
- Yavuz, H. (2011). *Crowdsourcing: Eine systematische Literaturanalyse*. Hamburg: Diplomica Verl.
- Zejinilovic, L., Oliveira, P. & Veloso, F. M. (2012). Employees as user innovators: An empirical investigation of an idea management system. *SSRN Electronic Journal*, 1–38.
- Zheng, H., Li, D. & Hou, W. (2011). Task design, motivation, and participation in crowdsourcing contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15 (4), 57–88.
- Zuchowski, O. (2016a). Learning with the crowd: A field study of internal crowdsourcing as a form of organizational learning. *Twenty-Fourth European Conference on Information System*.
- Zuchowski, O. (2016b). 'Open calls' rather than 'fixed assignments': A longitudinal field study of the nature and consequences of internal crowdsourcing. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*.
- Zuchowski, O., Posegga, O., Schlagwein, D. & Fischbach, K. (2016). Internal crowdsourcing: conceptual framework, structured review, and research agenda. *Journal of Information Technology*, 31, 166–184.