

...gy • Eva Maria G...  
...ana Jaschke • Beatr...  
...y • Peter Böhme • Barba...  
...i • Tim Mar... Friedrich  
... Lisa Himm... mann • Sim...  
...lona Beckr... n • Viviane I...  
...ecker • Stel... Diekmann  
...rtas • Sand... lert • Nik B...  
...Tanja Bre...  
...Georgy • El...  
...Dana Jas...  
...ov • Peter E... ne • Barbar...  
...ki • Tim Ma... ; Friedrich...  
... Lisa Himm... mann • Sim...  
...lona Beckr... n • Viviane I...  
...ecker • Stel... a Diekman...  
...stiane Heeger • Nadine H...  
...as • Sandra Allert • Nik...  
...anja Breuckmann •  
... • Eva Maria...

...ilia Farbische...  
...len • Nathalie Hi...  
...ann • Britta Beck...  
...rieke • F...nela De...  
...amela G... • Chri...  
...ler • Yas...in Akta...  
...rnwasser • Ter...  
...f. Dr. Ursula Ge...  
...offman • Dana J...  
...l • Julia I...hrov • I...  
...lia Farl...chewski...  
...len • Nat...lie Hill...  
...ann • Br...a Beck...  
...rieke • F...nela De...

...Markus Fr...  
...sa Himmelman...  
...Mona B...ckmann...  
...er • Stef...ie Diek...  
...ane Hee...er • Nadi...  
...Sandra I...ert • Nik...  
...reuckm...in • Ann...  
...Eva Ma...a Göring...  
...hke • B...trix Kaiz...  
...er Böh... • Barbar...  
...Tim Ma...as Fried...  
...isa Him...elmann...  
...Mona Beckmann...  
...Stefanie Dir...  
...heeger...

...ch • Pro...  
...Simon H...mann • U...  
...viane I... • Jul...  
...nn • Jul...  
...HenDe...  
...umann...  
...rieke • 'amela Dec...  
...amela...  
... • Yasmin Akta...  
...rnwasser...  
...Prof. Dr. U...  
...non Hoffma...  
...ane Blad...  
...l • Julia Fai...

... Ursula...  
...mann • U...  
... • Julia I...  
...Farbisch...  
...Nathalie...  
...Britta Bec...  
...er • Mon...  
...ie Dieki...  
...ter • Ste...  
...iane He...  
... • Sa...ndra All...  
...anja Breuck...  
...ula Georgy •  
...Dana Jas...  
...ia Bohrov...  
...chewski •

...Maria Göring...  
... • Beatrix Kaizler...  
...r Böhme • Barba...  
...arkus I...edrich •  
...immelm...n • Sim...  
...leckma... • Vivian...  
...ie Dieki...nn • Jul...  
...er • Nad...HenDe...  
...Nik Bai...ann • Br...  
...in • Ann...trieke •  
...Maria G...ing • Pa...  
... • Beatr...Kaizler...  
...r Böhme • Barba...  
...arkus Friedrich...

# Crowdsourcing

## Ein Leitfaden für Bibliotheken

Herausgegeben von  
Ursula Georgy







b.i.t.online – Innovativ

Band 52

Crowdsourcing -

Ein Leitfaden für Bibliotheken

2015

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

# Crowdsourcing

Ein Leitfaden für Bibliotheken

Herausgegeben

von

URSULA GEORGY

Mai 2015

Fachhochschule Köln

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften

Institut für Informationswissenschaft

2015

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

b.i.t.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-68-4

ISBN 978-3-934997-68-4

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2015 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Texte in einem  
photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung  
elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

# **Crowdsourcing**

**Ein Leitfaden für Bibliotheken**

Herausgegeben von  
URSULA GEORGY

Mai 2015

## **Autorinnen und Autoren**

Yasmin Aktas

Sandra Allert

Laura Baumann

Britta Becker

Mona Beckmann

Viviane Blaß

Julia Bobrov

Peter Böhme

Barbara Bornewasser

Tanja Breuckmann

Anna Brieke

Hacer Celik

Pamela Decker

Stefanie Diekmann

Yulia Farbischewski

Tim Friedrich

Ursula Georgy

Eva Göring

Pamela Groß

Christiane Heeger

Nadine Henßen

Nathalie Hild

Lisa Himmelmann

Simon Hoffmann

Dana Jaschke

Beatrix Kaizler



---

## Profil

Prof. Dr. Ursula Georgy

1977 bis 1983 Studium der Chemie an der Universität zu Köln, Studium der Betriebswirtschaftslehre als Nebenfach und 1986 Promotion im Fach Chemie.

Von 1987 bis 2000 Gesellschafterin und Geschäftsführerin des Wissenschaftlichen Informationsdienstes – WIND GmbH in Köln und dort Spezialistin für Chemie-, Patent- und Wirtschaftsinformation sowie Konkurrenzanalyse.

1996 bis 2000 Lehraufträge im Rahmen des INPAT-Projektes des BMBF an der Fachhochschule Köln und der Hochschule Niederrhein zum Thema „Gewerblicher Rechtsschutz und Patentwesen“.

Seit 2000 Professorin an der Fachhochschule Köln, Institut für Informationswissenschaft für das Lehrgebiet Informationsmarketing und dort insbesondere mit den Themen Kundenorientierung und -bindung, Online-Marketing sowie Qualitäts- und Innovationsmanagement betraut. Lehraufträge und Kurzzeitdozenturen in Chur, Genf, Krems, Parma und Shah Alam (Malaysia). Aktuelles Forschungsthema: Kritische Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

Gremienarbeit (Auswahl): April 2006 bis März 2009 Prorektorin für Lehre, Studium und Studienreform, 2001 bis 2006 Dekanin der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften bzw. ihrer Vorgängerinstitution. Als Dekanin und Prorektorin verantwortlich für die Eingliederung des Bereichs „Fortbildung und Qualifizierung“ des Hochschulbibliotheksentrums NRW (hbz) in die Fachhochschule Köln als ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung. Seit 2011 Leiterin des ZBIW.

2004-2013 Vorsitzende der Konferenz der informations- und bibliothekswissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengänge – KIBA (Sektion 7 des dbv); ehemals Beiratsmitglied Information und Bibliothek des Goethe-Instituts. Aktuell Mitglied des Beirats des Deutschen Instituts für Medizinische Information und Dokumentation – DIMDI sowie des Stiftungsrats von ZB MED – Leibniz-Zentrum Lebenswissenschaften.

Zahlreiche – auch internationale – Veröffentlichungen und Vorträge in den Fachgebieten, zum Bologna-Prozess sowie der Aus- und Weiterbildung in Library and Information Science in Deutschland und Europa.

Kontakt: [ursula.georgy@fh-koeln.de](mailto:ursula.georgy@fh-koeln.de)

## Kurzfassung

Crowdsourcing ist eine Management-Methode, die sich in der freien Wirtschaft bereits etabliert hat. Ziel ist es, sich die Motivation Externer zunutze zu machen, um Lösungen für Probleme zu erhalten. Die Externen, die Crowdworker, verfügen über Kompetenzen, die möglicherweise in der eigenen Institution nicht verfügbar sind. Crowdsourcing ist keine neue „Erfindung“, doch machen Web 2.0-Anwendungen die Durchführung von Crowdsourcing-Projekten wesentlich einfacher als zur Zeit ohne soziale Medien.

Bibliotheken und öffentliche Informationseinrichtungen stehen als öffentliche Einrichtungen zunehmend mit kommerziellen Anbietern im Wettbewerb. Daher ist es erforderlich, dass sie sich in gleicher Weise mit modernen Managementmethoden auseinandersetzen, insbesondere, um als innovativ zu gelten. Aber auch unter dem Aspekt, dass die personellen Ressourcen in Bibliotheken oft beschränkt sind, bietet es sich an, Aufgaben, die nicht durch das eigene Personal erledigt werden können, nach außen zu geben, bzw. sich Lösungen für Probleme vorschlagen zu lassen.

Das Thema Crowdsourcing spielt bisher in Bibliotheken nur eine untergeordnete Rolle. Die Aktualität des Themas war Anlass, einen Überblick über das Thema Crowdsourcing zu geben, Beispiele von Bibliotheken im In- und Ausland vorzustellen und zentrale Erfolgskriterien ausführlich darzustellen, um Bibliotheken zu motivieren, selbst aktiv in der eigenen Bibliothek Crowdsourcing einzusetzen.

Schlagwörter: Crowdsourcing, Crowd, Outsourcing, Innovation, Ideenmanagement, Innovationsmanagement, Open Innovation, Dienstleistung, Bibliothek

## Abstract

Crowdsourcing is a modern management method already established on the market economy. Main object is to make use of the motivation of external personal to find solutions to problems. These external persons – the crowd workers – have competence and in-depth knowledge not available in the own institution. Crowdsourcing isn't a new „invention“, but web 2.0 applications facilitate the use of crowdsourcing projects.

Libraries and public information providers as public institutions are increasingly in competition with commercial providers. Therefore, it is necessary to have a look at management techniques in the same way, especially being perceived as innovative. But particular under the aspect of restricted personnel library resources it would be appropriate to outsource business tasks, respectively have solutions to problems proposed.

Until now, the issue crowdsourcing has only played a minor part in libraries. The topicality of the subject was occasion to give an overview of crowdsourcing, to give examples of crowdsourcing in different libraries in and outside Germany and the key success criteria. The purpose is to motivate libraries to use crowdsourcing actively.

Keywords: crowdsourcing, crowd, outsourcing, innovation, idea management, innovation management, open innovation, service, library

## Vorwort

*Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln, Bachelor-Studiengang Bibliothekswesen – Wintersemester 2014/2015:*

Manchmal entwickeln sich Dinge anders als geplant. Geplant war für das Wintersemester 2014/2015 ein Seminar zum Thema Crowdsourcing in Bibliotheken im Rahmen der Lehrveranstaltung „Marketing für Informationsdienstleistungen“ des 5. Semesters des Bachelor-Studiengangs Bibliothekswesen mit „klassischen“ Hausarbeiten als Prüfungsleistung zum Ende des Semesters.

In einer der ersten Stunden wurde von den Studierenden die Frage gestellt, was denn am Ende mit den Ergebnissen der zu erstellenden Hausarbeiten geschehe. Nach einer intensiven Diskussion kam die Idee auf, aus dem Seminar selbst ein Crowdsourcing-Projekt zu machen. Sprich, es sollten keine Aufgaben an Einzelpersonen oder kleine Gruppen vergeben werden, sondern alle sollten an allen Themen mitarbeiten: es sollte eine einzige umfangreiche Arbeit entstehen. Aber was bedeutete dies: Vertrauen in die Studierenden, dass alle ihren Beitrag leisten. Und alle mussten sich letztendlich in alle Aspekte des Crowdsourcings einarbeiten. Um die intrinsische Motivation zu erhöhen, wurde eine Publikation der Ergebnisse in Aussicht gestellt. Es wurde Kontakt mit b.i.t.-online aufgenommen, um zu erfragen, ob man bereit sei, die Ergebnisse – so ungewiss ihre Qualität auch noch sei – als Buch in der Reihe b.i.t. INNOVATIV zu veröffentlichen. Und die schnelle Zusage seitens des Verlages hat die Motivation unter den Studierenden sicher noch einmal gesteigert und auch während des Semesters aufrecht erhalten.

Wie ist das Buch nun entstanden? Zunächst wurde das Ziel klar formuliert: Es sollte eine Art Leitfaden für Bibliotheken zum Thema Crowdsourcing erstellt werden, wobei (internationale) Praxisbeispiele die Basis für die weiteren Ausführungen darstellen sollten. Das Thema Crowdfunding, ebenfalls Teil des Crowdsourcings, sollte ausgenommen werden, da zu dem Thema bereits eine Abschlussarbeit existiert, die ebenfalls in b.i.t. INNOVATIV publiziert worden ist. Es wurden Standards bzgl. der Zitation, der Fußnoten und der Schreibweise häufig vorkommender Begriffe festgelegt, um zumindest formal weitestgehend eine Vereinheitlichung erreichen zu können.

Das gesamte Buch von Anfang an als Crowdsourcing-Projekt zu konzipieren, erschien allen Beteiligten ein unüberschaubares Risiko zu sein. Die Gefahr, dass wichtige Inhalte überhaupt nicht beschrieben und diskutiert werden könnten, war zu groß. So wurden in der ersten Phase des Projektes Klein-

gruppen gebildet, die innerhalb weniger Wochen „Rohtexte“ zu den verschiedenen Aspekten des Crowdsourcings verfassen sollten. Daraus ist auch die Gliederung des Buches entstanden, die bewusst sehr grob gehalten wurde, da sich ein solches Projekt bei einer sehr feinen Gliederung kaum realisieren lässt, jedenfalls nicht in der Kürze der Zeit, da der Spielraum für den zu leistenden Content sehr gering ist.

Anschließend startete die eigentliche Crowdsourcing-Phase, während derer alle Studierende zu allen Themen etwas schreiben, ergänzen und auch korrigieren konnten und sollten. Am Ende stand die Überarbeitungsphase und Redaktionsarbeit durch mich an, wobei darauf geachtet wurde, dass die Aussagen der Studierenden möglichst nicht verfälscht wurden und alle Inhalte erhalten blieben. Und die Texte der Studierenden regten mich an, weitere Inhalte und Aspekte einzufügen, die noch interessant erschienen. Hier sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es nicht darum ging, Lücken zu schließen, sondern das Buch im Sinne eines „Living Book“ (ein Buch, das (fortlaufend) aktualisiert und ergänzt wird) zu ergänzen.

Den Studierenden gilt mein Dank, dass sie so engagiert mitgewirkt haben. Der Input einer jeden einzelnen Person wurde während und auch nachträglich nicht kontrolliert. Das wäre möglicherweise auch kontraproduktiv gewesen, wenn z.B. eine Person nicht gut formulieren kann, aber ihre Stärke in Orthographie und Grammatik hat. Gleichzeitig wurde darauf gesetzt, dass die Crowd untereinander kommuniziert und Konflikte in Teilen auch untereinander austrägt.

Crowdsourcing wurde auch beim Cover des Buches eingesetzt, welches durch Crowdvoting ausgesucht wurde. Verschiedene Designvorschläge einer Studentin wurden zur Abstimmung gestellt; die große Mehrheit stimmte für das hier verwendete Cover. Und es charakterisiert Crowdsourcing aus meiner Sicht hervorragend: es gibt viele Akteure, die aber (weitestgehend) im Hintergrund bleiben, da sie sich im Sinne der Crowd für ein Projekt und damit eine Einrichtung engagieren, trotzdem bleiben sie nicht anonym. Das Buch hat 26 Autorinnen und Autoren, die nur zu Beginn des Buches als Autor / Autorin namentlich genannt sind. Die Texte wurden in einem Zeitraum von ca. drei Monaten (Anfang November 2014 bis Ende Januar 2015) erstellt. Es zeigt erneut, welche Leistungen Studierende erbringen können, auch wenn sicher nicht alles perfekt an diesem Buch ist. So gibt es Redundanzen, die aber auch dem Prinzip des Crowdsourcings geschuldet sind. Auch da ist nicht auszuschließen, dass es mehrere nahezu identische oder sehr ähnliche Lösungsvor-

schläge gibt. Zudem gestaltete sich die Zitation äußerst schwierig, denn wenn z.B. mit „vgl. ebd.“ gearbeitet wurde, und eine Textpassage mit einem Literaturverweis wurde später noch von einer anderen Person eingefügt, so stimmt der Verweis „vgl. ebd.“ nicht mehr. Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, wobei die Problematik erst zu einem späten Zeitpunkt bewusst wurde. Es war ein studentisches Seminar mit Bachelor-Studierenden mit hohem experimentellen Projektcharakter, und als solches soll das Ergebnis – dieses Buch – auch verstanden werden.

Vielleicht kann das Buch aber Ausgangspunkt für ein weiteres Projekt sein: ein „echtes Living Book“, ein Buch, das online fortlaufend aktualisiert und ergänzt wird. Der Text könnte ggf. zu einem späteren Zeitpunkt einer (offenen) Community zugänglich gemacht und um Erfahrungen und Beispiele aus Bibliotheken sowie anderen Einrichtungen ergänzt werden. Und am Ende stünde dann eine große Datensammlung mit Ideen und Innovationen aus Crowdsourcing-Projekten, die allen Bibliotheken zur Verfügung stehen würden.

Köln, im März 2015

Ursula Georgy

---

## Inhaltsverzeichnis

Autorinnen und Autoren	6
Profil	7
Kurzfassung	8
Abstract	9
Vorwort	10
1. Einleitung	14
2. Einführung Crowdsourcing	16
2.1 Definitionen	16
2.2 Motivation einer Crowd	30
2.3 Dimensionen des Crowdsourcings	32
2.4 Crowdsourcing – Vorgehensweise	36
3 Crowdsourcing in Bibliotheken – Beispiele	46
3.1 Bibliothekarische Projekte Deutschland	46
3.2 Bibliothekarische Projekte Ausland	59
4. Einsatzbereiche und Handlungsempfehlungen für Bibliotheken	79
4.1 Mögliche Einsatzbereiche	79
4.2 Die Crowd	88
4.3 Crowdsourcing-Phase	95
4.4 Auswertung und Nutzung der Ergebnisse	104
5. Fazit und Ausblick	113
6. Literaturverzeichnis	115
Abbildungsverzeichnis	132
Tabellenverzeichnis	132
Abkürzungsverzeichnis	132

# 1. Einleitung

*Innovation ist kreative Gestaltung mit Zukunftsblick.*

Joachim Nusch

Ziel des Buches ist, einen Überblick über das Thema Crowdsourcing in Bibliotheken zu geben. Das Thema, das inzwischen in Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, scheint bislang in Bibliotheken noch nicht die adäquate Rolle zu spielen. Daher erscheint es notwendig, sich dem Thema näher zu widmen.

Das Buch liefert zunächst eine Einführung in das Thema Crowdsourcing. Dabei wird auf die verschiedenen Definitionen zu dem Thema und seinen unterschiedlichen Ausprägungen und Merkmalen eingegangen, u.a. Interaktivität, offener Aufruf, Web 2.0-basiert, Auslagerung von konkreten Aufgaben an eine anonyme heterogene Masse, Kollaboration und dadurch entstehende Synergieeffekte, Erweiterung des Ideen- und Lösungsspektrums. Daneben werden die Aspekte der Motivation einer Crowd sowie die Dimensionen des Crowdsourcings vorgestellt: Crowdcreation, Crowdfunding und Crowd-voting. Das Thema Crowdfunding in Bibliotheken wird in diesem Buch jedoch nicht weiter ausgeführt, da es bereits einschlägige Literatur zu dem Thema gibt. Darüber hinaus wird ein Crowdsourcing-Prozess exemplarisch vorgestellt.

In dem darauffolgenden Kapitel werden Beispiele zu Crowdsourcing-Projekten im In- und Ausland vorgestellt. Die internationalen Beispiele kommen aus Australien, Dänemark, Finnland, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz und den USA. Nach der Darstellung bisheriger Anwendungen werden einige Einsatzbereiche, die für Bibliotheken besonders geeignet erscheinen vorgestellt: Content-Erstellung, Innovationen, Marketing und Trendermittlung. Der *Content-Erstellung* scheint in Bibliotheken eine große Bedeutung zuzukommen. Hier geht es vor allem um Projekte, die ohne eine Crowd von einer Bibliothek gar nicht geleistet werden könnten. Das Thema *Innovationen* steht vor allem bei Crowdsourcing-Projekten in Unternehmen in Vordergrund, wo es unter dem Schlagwort „Open Innovation“ als Strategie zum Einsatz kommt, vor allem, um die Ideenbasis für Innovationen zu vergrößern. Notwendigerweise sollten die Institutionen dafür aber auch über ein strategisches Innovationsmanagement verfügen, da die Ideen auch bewertet, ausgewählt und umgesetzt werden müssen, dass sie letztendlich zu neuen Produk-



ten, Dienstleistungen bzw. Prozessoptimierungen führen. Ein dritter Einsatzbereich ist das *Marketing*. Hier geht es z.B. darum, die Crowd Vorschläge für Marketingaktionen oder neue Werbematerialien erstellen zu lassen. Auch Designvorschläge können unter dem Thema subsummiert werden. Der vierte Einsatzbereich, der in diesem Buch vorgestellt wird, ist die Trendermittlung. Dies ist ein Bereich, der für Bibliotheken sehr geeignet sein sollte. Hier geht es z.B. darum, die Crowd in die Auswahl von Vorschlägen der Bibliothek mit einzubeziehen. Vielfach wird dies durch das Thema Crowdvoting erreicht.

Es folgt eine Beschreibung wesentlicher Erfolgsfaktoren des Crowdsourcings, z.B. die Projektbeschreibung, die Akquise der Crowd, die Motivation der Crowd, die Moderation der Crowd, die technische Umgebung, das Controlling, die Auswertung und Nutzung der Ergebnisse etc.

Bibliotheken fördern und trainieren auch die autonome Wissensaneignung ihrer Kunden durch die Vermittlung von Methodenkompetenz beim Wissenserwerb, wozu auch die Fähigkeit gehört, Inhalte und Quellen auf ihre Relevanz und Zuverlässigkeit kritisch zu bewerten.<sup>1</sup>

Crowdsourcing-Projekte geben Bibliothekskunden und -interessierten genau diese Möglichkeiten, indem sie mit den bibliothekarischen Sammlungen interagieren, eigene Inhalte hochladen und persönliche Kollektionen bereitstellen, um sich mit dem Kulturgut bekannt zu machen. Damit wird auch die traditionelle Vorstellung von der Bibliothek als Ort, wo man nur die Bücher ausleihen kann, verändert, da die Nutzer sich mit den bibliothekarischen Aufgaben in der Praxis vertraut machen können. Mit der Methode des „Crowdsourcing[s] gliedert sich [dieses] in ein Gesamtkonzept einer modernen Verwaltung und Politik, bei der eine neue Dimension von Zusammenarbeit und Bürgernähe unmittelbare Erfolge hervorbringen kann.“<sup>2</sup>

In diesem Sinne soll das Buch vor allem dazu anregen, dass auch Bibliotheken künftig mehr eigene Crowdsourcing-Projekte realisieren und vor allem darüber berichten, damit auch andere Bibliotheken von den Erfahrungen, bzw. sogar von den erzielten Lösungsvorschlägen profitieren können.

---

<sup>1</sup> Lison 2008, S. 38

<sup>2</sup> Haselbeck 2013, S.160

## 2. Einführung Crowdsourcing

Crowdsourcing stellt eine noch junge Form der Auslagerung von Aufgaben durch ein Unternehmen bzw. einer Institution an eine nicht genauer definierte Masse an Menschen dar. Im Folgenden wird Crowdsourcing definiert: Es werden die verschiedenen Ausprägungen betrachtet sowie die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Crowdsourcing beschrieben.

Das Wort Crowdsourcing besteht aus der Kombination der Begriffe „Crowd“ und „Outsourcing“. Der englische Begriff Crowd ist zu übersetzen mit (Menschen-)Masse.<sup>3</sup> Im Folgenden soll der Begriff Crowdsourcing näher definiert und erläutert werden. Wie Michael Gebert ausführt, existieren mittlerweile über 40 Definitionen zu diesem Begriff, jedoch keine allgemeingültige.<sup>4</sup> Der Begriff „Crowdsourcing“ wurde im Jahr 2006 durch den Journalisten Jeff Howe eingeführt.<sup>5</sup> Howe benennt als Ausgangspunkt für den Begriff das Buch von James Surowiecki „Wisdom of the Crowd“. Surowiecki stellt in seinem Werk „die Formel auf, dass eine heterogene Gruppe individuell entscheidender Menschen die Gesamtheit aller möglichen Ausgänge eines Ereignisses eher repräsentieren kann, als einzelne Experten.“<sup>6</sup> Er spricht von der „Weisheit der Vielen“<sup>7</sup>. Alternativ werden auch die Begriffe Schwarmauslagerung bzw. Schwarmarbeit verwendet. Horn und Gisi bezeichnen Schwärme als Kollektive, die ohne Zentrum freier, kreativer und effizienter sind als traditionelle Organisationsformen.<sup>8</sup>

### 2.1 Definitionen

Gebert beschreibt den Begriff Crowdsourcing folgendermaßen: „Ein heterogener, nicht-definierter Personenkreis arbeitet im globalen Raum zusammen an einem gemeinsamen Ziel.“<sup>9</sup> Damit sind die zentralen Aspekte, die Crowd-

---

3 vgl. Waidmann 2014, S. 34 f.

4 vgl. Müller-Tauber 2014

5 vgl. Howe 2006a

6 Unterberg 2010, S. 125; Surowiecki 2004

7 ebd.

8 vgl. Horn, Gisi 2009, S. 7 f.

9 Gebert, zit. nach Unterberg 2010, S. 125

sourcing ausmachen, auch genannt: eine unbestimmte Masse an Personen, der globale Raum – i.A. das Internet – sowie das gemeinsame Ziel, d.h. das Erarbeiten von Lösungen einer gezielt gestellten Aufgabe. Enrique Estellés-Arolas und Fernando González-Ladrón-de-Guevara haben zahlreiche Crowdsourcing-Definitionen analysiert und sie wie folgt zusammengefasst:

Crowdsourcing is a type of participative online activity in which an individual, an institution, a non-profit organization, or company proposes to a group of individuals of varying knowledge, heterogeneity, and number, via a flexible open call, the voluntary undertaking of a task. The undertaking of the task, of variable complexity and modularity, and in which the crowd should participate bringing their work, money, knowledge and/or experience, always entails mutual benefit. The user will receive the satisfaction of a given type of need, be it economic, social recognition, self-esteem, or the development of individual skills, while the crowdsourcer will obtain and utilize to their advantage what the user has brought to the venture, whose form will depend on the type of activity undertaken.<sup>10</sup>

Nach Estellés-Arolas und González-Ladrón-de-Guevara ist (modernes) Crowdsourcing eine Online-Aktivität, wobei das Internet als Bedingung vorausgesetzt wird. Non-Profit-Organisationen fungieren ebenso wie Unternehmen und Institutionen als Auftraggeber.<sup>11</sup> Diese werden als Crowdsourcer<sup>12</sup> bezeichnet und stellen die Quelle / den Initiator des Crowdsourcings und somit auch der Crowd dar. Auf der anderen Seite stehen die Auftrags- bzw. Aufgabenempfänger – die Crowd, die sich nach Estellés-Arolas und González-Ladrón-de-Guevara im Wesentlichen nach zwei Kriterien differenzieren lässt: ihrer Größe und ihrer Empfänger-Typologie.<sup>13</sup> Die Empfängergruppe, d.h. die Crowd, arbeitet gemeinsam an Lösungen einer konkreten Aufgabenstellung, üblicherweise nicht individuell, wobei durchaus am Ende individuelle Lösungen stehen können und auch erwünscht sind.<sup>14</sup> Des Weiteren führen Estellés-Arolas und González-Ladrón-de-Guevara aus, dass

---

<sup>10</sup> Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara 2012, S. 197

<sup>11</sup> vgl. ebd.

<sup>12</sup> vgl. ebd. S. 195

<sup>13</sup> ebd. S.189 ff.

<sup>14</sup> vgl. Howe 2006a, S. 1 ff.

die Crowdworker, d.h. die Mitglieder der Crowd, eine heterogene Gruppe von Individuen mit unterschiedlichen Kenntnissen darstellen, die über einen (offenen) Aufruf zur freiwilligen Mitarbeit an der Lösung von konkret gestellten Aufgaben motiviert und aktiviert werden. Beide Seiten, sowohl die Crowdsourcer als auch die Crowdworker, profitieren von der Managementmethode Crowdsourcing: die Crowdsourcer, da sie auf Know-how, das intern in einer Einrichtung nicht verfügbar ist, zurückgreifen können, die Crowdworker, da sie ihr Wissen Institutionen zur Verfügung stellen können, mit denen sie sonst möglicherweise nie in Kontakt gekommen wären.<sup>15</sup> Zudem werden Kompetenzen der Crowdmitglieder genutzt, die möglicherweise sonst für Externe, den Auftraggeber, nie von Nutzen gewesen wären und ihm auch nie zugänglich gewesen wären. Howe geht bzgl. der Empfänger-Typologie davon aus, dass Crowdsourcing intelligente und qualifizierte Personen voraussetzt.<sup>16</sup> Intelligent und qualifiziert bedeutet in dem Kontext, dass die Personen die Aufgaben verstehen müssen und in der Lage sind, daraus (brauchbare) Lösungen zu erarbeiten.

Den Kerngedanken der Methode Crowdsourcing interpretiert Simone Waidmann wie folgt: Übertragung von Aufgaben eines Unternehmens / einer Institution an eine Masse freiwilliger Internetnutzer anstelle an Subunternehmen bzw. an eigene Mitarbeiter. Dabei ist besonders die Nutzung des Internets hervorzuheben, denn traditionelles Ehrenamt oder Outsourcing sind keine neue Entwicklung.<sup>17</sup> Ein besonderes Merkmal des Crowdsourcings ist die Freiwilligkeit der Mitglieder der Crowd, d.h. sofern der Crowdsourcing-Aufruf öffentlich ist, kann sich jeder ohne besondere Voraussetzungen oder längerfristige Verpflichtungen an der Lösung der gestellten Aufgabe beteiligen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeit aus eigener Motivation erfolgt, was im Extremfall zur Folge haben kann, dass die Motivation der Teilnahme möglicherweise höher ist als am eigenen Arbeitsplatz.<sup>18</sup>

Laut Günter Voß ist die Funktion des Crowdsourcings mit der von Outsourcing vergleichbar: es geht um die Beschaffung von Produktionsressourcen außerhalb des eigenen Unternehmens. Jedoch erfolgt beim Crowdsourcing

---

15 vgl. Estellés-Arolas, Ganzáles-Ladrón-de-Guevara 2012, S. 197

16 Howe 2009, S. 278 ff.

17 vgl. Waidmann 2014, S. 34 f.

18 vgl. Roskos 2009

die Auslagerung einzelner Teilaufgaben nicht ausschließlich aus ökonomischen, vor allem kostensparenden Gründen und bezieht nicht ausschließlich Lieferanten, Dienstleister oder kollaborative, kooperierende Unternehmen etc. mit ein, sondern richtet sich auch an (potenzielle) Kunden / Nutzer oder auch ganz allgemein an einem Thema interessierte Personen. Auf diese Weise verfolgt ein Unternehmen / eine Einrichtung das Ziel der Bindung bzw. Festigung unkonventioneller (geschäftlicher) Beziehungen.<sup>19</sup> Eine Kontrollfunktion nach betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Gesichtspunkten übernimmt eine Institution während der Crowdsourcing-Phase ausdrücklich nicht. Eine solche Kontrollfunktion könnte die Kreativität der Crowd hemmen. So sollte der Fokus des Crowdsourcers während des Aufrufs zur Lösung von Aufgaben insbesondere auf der Redaktionierung und Motivierung der Crowd liegen.

Nach einer weiteren Definition von Bastian Unterberg ist Crowdsourcing nicht nur mit dem Begriff Outsourcing verwandt, sondern lässt sich ebenso zwischen Outsourcing und Open Source ansiedeln, da Merkmale von beidem vorhanden sind. Vor allem geht Jeff Howe davon aus, dass die Wurzeln des Crowdsourcings in der Open Source-Bewegung zu suchen sind.<sup>20</sup> Die Anforderungen an das Ergebnis werden im Vergleich zum Open Source-Projekt beim Crowdsourcing-Prozess durch das Unternehmen meist deutlich konkreter formuliert, z.B. durch eine klare Erwartungshaltung.<sup>21</sup>

Und nicht zuletzt hat Crowdsourcing enge Bezüge zu User Innovation und Open Innovation. Open Innovation (OI) ist ein aktueller Trend im Innovationsmanagement, bei dem externes Wissen die Wissensbasis eines Unternehmens vergrößert und eine stärkere Orientierung der Innovationen an den Bedürfnissen des Marktes ermöglicht. OI ist vor allem geeignet, die frühen Phasen des Innovationsprozesses – insbesondere die der Ideengenerierung – um einen offenen, auf die Unternehmensumwelt ausgerichteten Prozess zu erweitern. So wird unternehmensexternes Wissen in den eigenen Innovationsprozess integriert. Die Kooperationen und der Austausch im Rahmen von OI können sehr unterschiedlicher Natur sein: Sie können zwischen Unternehmen, Unternehmen und Hochschulen oder auch zwischen Unternehmen

---

<sup>19</sup> vgl. Voß 2009, S. 11 ff.

<sup>20</sup> Unterberg 2010, S. 126 f.

<sup>21</sup> vgl. ebd.

und Einzelpersonen erfolgen, wobei diese Kooperationen formeller oder informeller Art sein können und wenige Partner umfassen oder aus komplexen Netzwerken bestehen können.<sup>22</sup> In der Initiierungsphase eines Innovationsprozesses sind vor allem lockere Beziehungen (Weak Ties) hilfreich, da sie auch Know-how aus branchenfremden bzw. komplementären Bereichen zugänglich machen, um eine Ausweitung des Blick- und Suchradius für das jeweilige Unternehmen zu erreichen.<sup>23</sup> In der Implementierungsphase dagegen geht es vor allem darum, echte Lösungsinformationen durch Externe zu erhalten.

Polanyi [...] hat beispielsweise festgestellt, dass ein Großteil von technologischem Wissen in impliziter Form in den Köpfen von Technologieexperten vorliegt. Ebenso verfügen Kunden in der Regel über eine implizite, aber sehr genaue Kenntnis ihrer Bedürfnisse [...]. Dies bedeutet, dass ein beträchtlicher Teil von Wissen nicht in Form von explizierten Informationen vorliegt und deshalb nicht durch Patentrecherche, klassische Kundenbefragungen oder ähnliches zu finden ist.<sup>24</sup>

---

22 vgl. Georgy 2013, S. 133

23 vgl. ebd. S. 138

24 Burkart, Wuhrmann, Müller-Kirschbaum 2010, S. 16

Die Zusammenhänge zwischen Outsourcing, Open Innovation, User Innovation, Crowdsourcing und Open Source sind grafisch in Abb. 1 dargestellt.

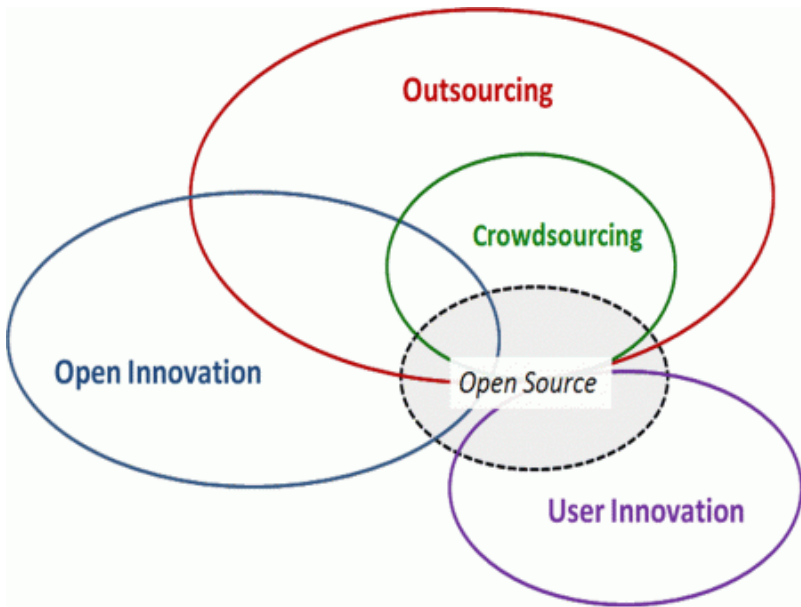


Abb. 1: Einordnung des Crowdsourcings in kollaborative Arbeitsformen<sup>25</sup>

Alternativ wird Open Innovation als die Basis gesehen, wobei Crowdsourcing als Teil des Co-Creation und User Innovation angesehen werden, wie folgende Abbildung zeigt. Diesem Ansatz folgt z.B. das Unternehmen Nokia.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> <https://fhefaity.files.wordpress.com/2010/12/slide1.gif> (letzter Zugriff am 05. April 2015)

<sup>26</sup> vgl. Erkinheimo 2011, S. 7

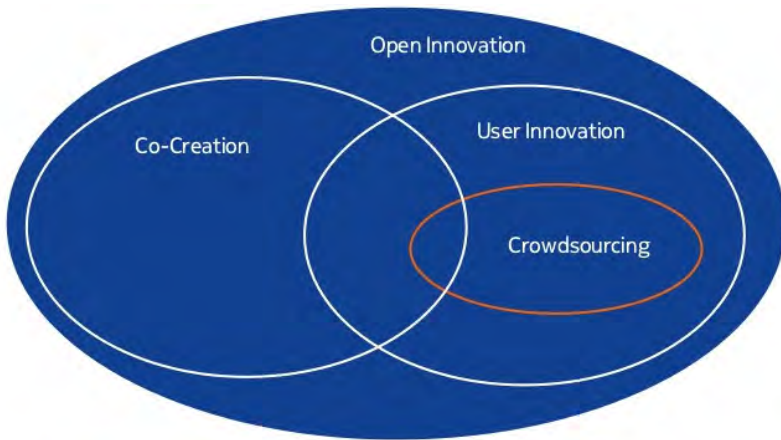


Abb. 2: Einordnung des Crowdsourcings in Open Innovation<sup>27</sup>

In seinem Internet-Blog verwendet Howe zwei weitere Definitionen:

The Soundbyte-Version<sup>28</sup>: The application of Open Source principles to fields outside of software.

The Whitepaper-Version: Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.<sup>29</sup>

Die Soundbyte-Version sagt wenig darüber aus, wie Crowdsourcing abläuft. Howe bezieht sich hier stark auf Aspekt Open Source. Er sieht hierin den Ursprung des Crowdsourcings.<sup>30</sup> Mit seiner Whitepaper-Version liefert er eine allgemeingültige Definition, die individuell auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden kann und muss. Zentraler Aspekt seiner Definition ist, dass Unternehmen traditionell von Mitarbeitern zu erledigende Aufgaben durch einen offenen Aufruf an eine anonyme Masse von Internet-Usern auslagern.

<sup>27</sup> Erkinheimo 2011, S. 3

<sup>28</sup> Anm.: Soundbyte ist der Ort der Erstpublikation

<sup>29</sup> Howe 2006b

<sup>30</sup> vgl. Howe 2009, S. 8



Diese Definition beinhaltet somit einen weiteren Aspekt: es geht nicht nur um Lösungen, sondern das Crowdsourcing kann durchaus auch Standardaufgaben umfassen, die z.B. von den eigenen Mitarbeitern, alleine bedingt durch den Arbeitsaufwand, nicht zu bewältigen wären. Damit rückt der Outsourcing-Gedanke wieder in den Mittelpunkt dieser Definition.

Neu ist das Phänomen des Crowdsourcings jedoch nicht. Schon in der Vor-Internet-Zeit haben viele Beispiele von Crowdsourcing-ähnlichen Arbeitsgemeinschaften existiert. Allerdings haben besonders die Web 2.0-Mechanismen und -Möglichkeiten den Einsatz der Masse stark vereinfacht. Der Rezipient von Informationen wird auch zum Autor und verbreitet seine Meinungen, Ideen und sein Wissen auf vielfältige Weise. Die folgende Abbildung vergleicht die Online-Kommunikation vor der Zeit der sozialen Medien und heute:

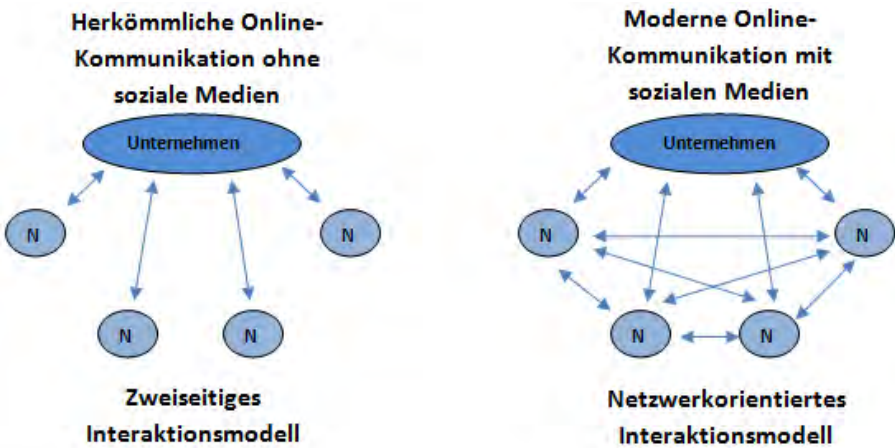


Abb. 3: Interaktionsmodelle im Internet mit und ohne soziale Medien<sup>31</sup>

Bruhn definiert soziale Medien daher auch als „[...] die Verbindungen und Interaktionen zwischen Nutzern im World Wide Web (WWW), die auf [...] Social Media-Plattformen basieren. Somit verbindet das Social Web Men-

<sup>31</sup> Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2011, S. 655

schen, aber nicht nur diese, sondern auch Organisationen und Konzepte.“<sup>32</sup> Der Begriff „sozial“ bzw. „social“ unterstreicht den sozialen Charakter der Medien, was bedeutet, dass Kommunikation und Kooperation durch verschiedene, miteinander vernetzte Nutzer entsteht.<sup>33</sup> Der Begriff „Medien“ / „Media“ verdeutlicht, dass unterschiedliche Kommunikationsmittel eingesetzt werden, über die sehr unterschiedliche Informationen ausgetauscht werden, die aus Bildern, Klicks (z.B. der Like Button bei Facebook), Text, Ton, Videos etc. bestehen können.

Vor dem Zeitalter der sozialen Medien war die Aggregation und Mobilisierung einer Crowd sehr viel aufwändiger, denn für die Erfüllung der meisten Aufgaben musste die Masse vor Ort sein. Beispiele für frühzeitige Crowdsourcing-Projekte sind die wissenschaftlichen Ausschreibungen im Mittelalter<sup>34</sup> oder die Lösung des gordischen Knotens durch ein ganzes Volk:<sup>35</sup> im Ort Gordion befand sich ein Wagen, der mit einem sehr kunstvoll verschlungenen Knoten versehen war, der als unauflösbar galt. Wer diesen „gordischen Knoten“ lösen konnte, sollte die Herrschaft über ganz Kleinasien erhalten. Tatsächlich ist der Knoten nur gemeinschaftlich zu lösen und setzt Kooperation und Intelligenz voraus. Alexander der Große, soll, als er Jahrhunderte später durch Gordion kam, sein Schwert gezogen und den Knoten durchtrennt haben.

Das sicher bekannteste Beispiel eines frühen Crowdsourcings ist das Oxford English Dictionary:

Die Begründer des Oxford English Dictionary hatten Mitte des 19. Jahrhunderts ein ehrgeiziges Vorhaben: Geschaffen werden sollte ein Inventar der gesamten englischen Sprache zum damaligen Zeitpunkt, das zudem die historische Entwicklung einzelner Wörter abbildete. Schnell wurde den Beteiligten klar, dass ein solches Mammutprojekt durch einzelne Personen nicht zu bewältigen war. Deshalb startete der Philosoph James Murray 1879 den Aufruf an die gesamte englische Leserschaft mit der Bitte, ihm Belegstellen für alltägliche und ungewöhn-

---

32 Bruhn 2011, S. 1080

33 vgl. Scheffler 2014, S. 13 f.

34 vgl. Litvski 2014

35 vgl. Gassmann 2013, S. 4

liche Wörter zuzusenden. Der Erfolg war überwältigend, das Oxford English Dictionary gilt bis heute als Standardwörterbuch.<sup>36</sup>

In einem Beitrag des Crowdsourcing-Blogs von Pelzer<sup>37</sup> wird hervorgehoben, dass die „Produkte“, die beim heutigen Crowdsourcing entstehen, einen ausschließlich immateriellen Charakter haben. Die Arbeit erfolgt fast ausschließlich vom PC aus. Des Weiteren wird in dem Blog darauf hingewiesen, dass es selbstorganisierte Formen des Crowdsourcings im Internet schon vor der Begriffseinführung 2006 gab, vor allem in Bereichen abseits der Privatwirtschaft.<sup>38</sup> Das bekannteste Beispiel ist die Wikipedia<sup>39</sup>; dieses Projekt wurde bereits 2001 gestartet.<sup>40</sup> Digitale Schwärme bzw. Schwarmarbeit sind also keine Entwicklung des eigentlichen Crowdsourcings.

Nicole Martin, Stefan Lessmann und Stefan Voss gehen in ihrer Definition noch einen Schritt weiter und schließen auch Projekte ein, die proaktiv von den Usern hervorgebracht werden:

Crowdsourcing ist eine interaktive Form der Leistungserbringung, die kollaborativ oder wettbewerbsorientiert organisiert ist und eine große Anzahl extrinsisch oder intrinsisch motivierter Akteure unterschiedlichen Wissensstands unter Verwendung moderner IuK-Systeme<sup>41</sup> auf Basis des Web 2.0 einbezieht. Leistungsobjekt sind Produkte oder Dienstleistungen unterschiedlichen Innovationsgrades, welche durch das Netzwerk der Partizipierenden reaktiv aufgrund externer Anstöße oder proaktiv durch selbsttätiges Identifizieren von Bedarfslücken bzw. Opportunitäten entwickelt werden.<sup>42</sup>

Somit unterstützt Crowdsourcing auch in einer neuen Form die Kundenbindung, denn die Kunden werden durch Crowdsourcing-Projekte nicht mehr länger nur als Konsumenten gesehen, sondern sie nehmen als Freiwillige, durch die Übernahme von ausgewählten Aufgaben, aktiv am Wertschöp-

---

36 Ministerin für Bundesangelegenheiten, Europa und Medien des Landes Nordrhein-Westfalen 2012, S. 2

37 abrufbar unter: <http://www.crowdsourcingblog.de/>

38 vgl. Pelzer 2012

39 vgl. Unterberg 2010, S. 129

40 vgl. Wikipedia

41 IuK steht für Information und Kommunikation

42 Martin, Lessmann, Voss 2008, S. 274

fungs- und Produktionsprozess eines Unternehmens / einer Institution teil. Der Kunde von heute ist gleichzeitig Produzent und Konsument. Im Kontext partizipativer digitaler sozialer Medien wird der Prosument fast zum Normalfall. Dieser Gedanke kommt insbesondere bei Produktinnovationen zum Tragen. Kunden erhalten so die Möglichkeit, nicht nur eine Kaufentscheidung zu treffen, sondern mehr Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen zum Beispiel bzgl. des Produkt- und Dienstleistungsportfolios zu nehmen.<sup>43</sup> Bekannte Beispiele dafür sind z.B. *mymuesli*<sup>44</sup> oder *miadidas*<sup>45</sup>, wo sich der Kunde sein eigenes Müsli aus einer Vielzahl von Zutaten selbst zusammen stellen kann respektive bei Adidas seinen eigenen Sportschuh kreieren kann.

Allerdings gilt auch im Crowdsourcing-Prozess die typische 90-9-1-Regel, die besagt, dass nur ein Prozent der Teilnehmer die realisierbaren Inhalte erstellen, neun Prozent sich an der Modifizierung der Inhalte beteiligen, während 90 Prozent der Teilnehmer die Inhalte lediglich konsumieren.<sup>46</sup> Diese 90-9-1-Regel wurde von Nielsen bzgl. der Nutzung sozialer Medien aufgestellt. Nielsen unterscheidet dabei aktive, reaktive und passive Nutzer: 90 Prozent der Nutzer lesen und schauen nur zu, neun Prozent der Nutzer beteiligen sich gelegentlich, d.h., sie reagieren eher auf Inhalte, und nur ein Prozent der Nutzer erstellen aktiv Inhalte. Von ihnen stammen folglich die meisten Beiträge.<sup>47</sup> Trotzdem stellt die Aktivierung einer Crowd einen Gewinn für eine Einrichtung dar, denn jede neue Idee, jeder ernst gemeinte Input erweitert den Horizont der jeweiligen Institution.

Von Gassmann stammt eine der aktuellsten Definitionen zu Crowdsourcing, die auch bei den folgenden Ausführungen als Basis dient:

Crowdsourcing ist eine interaktive Strategie des Auslagerns von Wissensgenerierung und Problemlösung an externe Akteure durch einen öffentlichen oder semi-öffentlichen Aufruf an eine große Gruppe. Typischerweise stehen kreative Themen im Zentrum, aber es sind auch repetitive Aufgaben möglich. In der Regel wird dieser Aufruf durch eine

---

43 vgl. Jahnke, Prilla 2008, S. 132 ff.

44 siehe <http://mymuesli.com>

45 siehe <http://www.miteam.adidas.de/>

46 vgl. Gassmann 2013, S. 125

47 vgl. Nielsen 2006

Webseite realisiert. In Kürze: Crowdsourcing ist eine interaktive, community-basierte Innovationsstrategie.<sup>48</sup>

In den bisherigen Ausführungen wurde der Aspekt des Crowdsourcings als Marketingstrategie weitestgehend außer Acht gelassen, er spielt jedoch eine wesentliche Rolle, denn Crowdsourcing kann auch als eine Art „Mitmach-Marketing“ im Sinne einer Dialogstrategie bezeichnet werden. Nach Bruhn ist dies eine Kommunikationsstrategie, die „[...] stark dialogorientiert [ist], um die kontinuierliche Interaktion des Managements und der [...] Zielgruppen zu initiieren und zu fördern.“<sup>49</sup> Zielsetzungen sind u.a. Distanzabbau, Motivation und Erhöhung des Engagements. Einzusetzen sind somit vor allem Kommunikationsinstrumente, die eine zweiseitige Kommunikation ermöglichen, weshalb Web 2.0-Tools auch so geeignet sind.

Das Einbinden der Zielgruppe in kooperative Marketingprojekte kann sich vorteilhaft auf Kundennähe, Transparenz und Kundenbindung auswirken. Unternehmen erhalten zudem wertvolle Daten über den Geschmack und die Interessen ihrer Zielgruppe, die an der Entwicklung von marktgerechten Produkten mitwirkt. Wer es schafft, die Zielgruppe für eine Mitmach-Aktion zu motivieren, kann auch auf eine Multiplikatorwirkung hoffen, denn Teilnehmer binden häufig gerne ihre Freunde und Verwandten ein. [...]

Mitmach-Konzepte eignen sich zudem hervorragend für das Marketing und involvierenden Kundendialog. Dahinter steht die Annahme, die Kunden und Markenfans wissen selbst am besten, was sie interessiert und was sie gerne kaufen würden.<sup>50</sup>

Auch der Künstler Günther Uecker geht z.B. diesen Weg, indem er in seiner Düsseldorfer Ausstellung einen neuen Weg des Dialogs beschreitet:

[Uecker] hat [...] eine neue Arbeit für das „Labor“ entwickelt, welche die Besucher einlädt, Briefe an einen Unbekannten zu schreiben und diese an den vor Ort verspannten Seilen aufzuhängen. Hier können Reflexionen zum Ausstellungsbesuch ebenso ihren Niederschlag finden wie poetische Gedanken oder gesellschaftliche Fragestellungen. Das Medi-

---

48 Gassmann 2013, S. 6

49 Bruhn 2014, S. 1158

50 DIREKT+ 2011

um des Briefes ist auf Dialog hin ausgelegt. Im „Labor“ vollzieht sich dieses [...] Gespräch als offener, geschriebener oder gezeichneter Gedankenaustausch zwischen den einzelnen Besuchern.<sup>51</sup>

Der Besucher wird selbst zum Akteur, zu einem Gleichberechtigten. Der Künstler tritt mit dem Besucher – oder auch umgekehrt – in einen Dialog. In einen Dialog mit wem?

Letztendlich ist [...] der Brief an den Unbekannten nichts anderes als ein Crowdsourcing-Projekt. Der Brief wird nicht von einer Person geschrieben, er wird geschrieben von ganz vielen Menschen. So unterschiedlich diese Menschen sind, so unterschiedlich sind ihre Briefpassagen, und jede ist für sich wertvoll. Es bereitet Freude, mitwirken zu dürfen: der Besucher als aktiver Gestalter eines Werks von Uecker. Und ebenso muss der Kunde einer Bibliothek heute angeregt werden, mitzuwirken an der Zukunft der Bibliothek. Als aktiver (Mit-)Gestalter, nicht als Alleingestalter.<sup>52</sup>

Über die Kommunikation des Mitmachens soll also eine verstärkte Kundenbindung erreicht werden. Genau deshalb setzen Unternehmen heute primär auf multiple Kundenbindung, d.h. die Kundenbindung erfolgt über mehrere Geschäftsmodellebenen, es werden mehrere Geschäfts- und Kundenbeziehungen aufgebaut, die zu einem Bündel von Beziehungen führen und so das Bindungspotenzial erhöhen (Lock-in-Phänomen). Insbesondere vor dem Hintergrund immer stärker und mehr gesättigter Märkte und weitestgehend austauschbarer Produkte und Dienstleistungen wächst die Notwendigkeit spezifischer Kundenbindungsstrategien. Die Lock-in-Theorie geht davon aus, dass die Austrittsbarrieren für einen Kunden um so höher sind, je größer die Vorteile für den Kunden sind. Diese Austrittsbarrieren können z.B. Kostenvorteile sein, aber auch andere Präferenzen umfassen wie z.B. bevorzugte Behandlung, Zusatzservices etc. Beim Crowdsourcing wird als Lock-in-Effekt die emotionale Bindung in den Vordergrund gestellt: durch das externe Engagement ist zu erwarten, dass die Kundenbindung deutlich stärker emotional geprägt ist als ohne Einbindung der Kunden. Abb. 4 zeigt den Kundenlebenszyklus mit und ohne Customer Engagement-Maßnahmen. Die Abbildung zeigt, dass

---

51 Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen 2015

52 Georgy 2015, S. 16

die Konversionsrate deutlich höher ist und dass Umsatz sowie die Bindung aktiver Kunden deutlich gesteigert werden können gegenüber Maßnahmen ohne Customer Engagement-Maßnahmen. Eine besondere Rolle kommt den sog. Leads oder Lead-Usern zu:

Lead User sind i.Allg. anspruchsvolle, fortschrittliche Kunden, die als tendenziell kritisch bezeichnet werden können. Sie sehen sich selbst als die Elite der Kunden an und beherrschen bereits die entsprechende Fachsprache, und sie kommunizieren mit anderen Kunden, z.B. über Social Communities. Lead User sind sich ihrer Position meistens sehr bewusst und wollen von dem Unternehmen gebeten werden, am Innovationsprozess teilzunehmen, denn sie haben Bedürfnisse zu einem Zeitpunkt, die die Masse der Kunden erst in Zukunft haben wird. Um ihre individuellen Bedürfnisse zu befriedigen, sind sie bereit, für diese eigene Lösungen zu erarbeiten.<sup>53</sup>

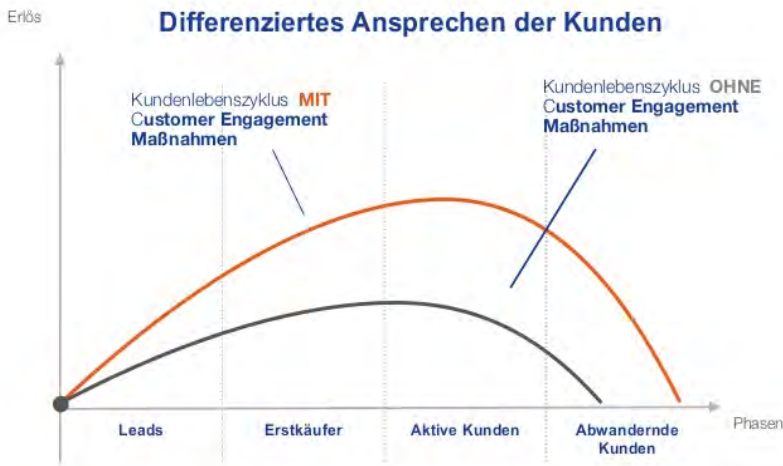


Abb. 4: Kundenlebenszyklus und Customer Engagement (nach George Frey)<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Georgy 2010, S. 110

<sup>54</sup> Frey 2014, S. 6

In den bisherigen Definitionen und Ausführungen ist unberücksichtigt geblieben, wie die Arbeitsorganisation einer Crowd aussieht. Jan Marco Leimeister und Shkodran Zogaj führen aus, dass das Crowdsourcing-Modell nicht nur als innovative Form der Aufgabenbearbeitung durch eine undefinierte Menge von Menschen zu sehen ist, sondern auch eine neue Arbeitsorganisation erfordert, da es sowohl zu Veränderungen auf der Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite kommen muss, z.B. die Informations-, Kommunikations- als auch Koordinations- bzw. Steuerungsprozesse betreffend.<sup>55</sup>

## 2.2 Motivation einer Crowd

Nach Gablers Wirtschaftslexikon ist Motivation definiert als

Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält<sup>56</sup>,

wobei zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden wird. Viele Crowdsourcer setzen bei ihren Projekten auf die intrinsische Motivation der Mitglieder der Crowd. Nach Richard Ryan und Edward Deci versteht man unter intrinsischer Motivation die Anreize, die im Vollzug der Tätigkeit selbst liegen.<sup>57</sup> „Die intrinsische Motivation erklärt, warum Personen frei von äußerem Druck und inneren Zwängen nach einer Tätigkeit streben, in der sie engagiert tun können, was sie interessiert.“<sup>58</sup> Die intrinsische Motivation hat ihre Wurzeln in der Befriedigung angeborener, psychologischer Grundbedürfnisse:

- dem Bedürfnis nach Kompetenz,
- dem Bedürfnis nach Autonomie sowie
- dem Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit.

---

<sup>55</sup> vgl. Leimeister, Zogaj 2013, S. III

<sup>56</sup> Springer Gabler Verlag, o.J.

<sup>57</sup> vgl. Ryan, Deci 2000, S. 56

<sup>58</sup> Deci, Ryan 1993, S. 226



- *Business*: Crowdsourcing Projekte, welche ökonomische Probleme behandeln, wie bspw. Erstellung eines Business Plans über freien Antworttext oder Vorhersage zukünftiger Kursentwicklungen über Votings.
- *Engineering*: Crowdsourcing Projekte, welche technische Probleme behandeln, wie bspw. Überprüfung eines technischen Konzepts über eine mathematische Herleitung.
- *Designing*: Crowdsourcing Projekte, welche graphische Probleme behandeln, wie bspw. Kreierung eines Unternehmenslogos über eine graphische Veranschaulichung.
- *Naming*: Crowdsourcing Projekte, welche Kurzprobleme (max. zehn Wörter) versuchen zu lösen, wie bspw. Finden eines Produkt- oder Dienstleistungsamen in Brainstorming-Sessions.<sup>78</sup>

Die Zuordnung ist letztendlich in der Praxis unerheblich, sofern eine Aufgabe eindeutig definiert ist und die richtige(n) Zielgruppe(n) zur Bildung der Crowd angesprochen werden.

## 2.4 Crowdsourcing – Vorgehensweise

Vor allem in der Privatwirtschaft aber auch in einigen Non-Profit-Einrichtungen hat sich Crowdsourcing bereits etabliert. Von der Ideensuche über die Produktentwicklung bis zum Marketing greifen Unternehmen und Einrichtungen auf den Ideenreichtum ihrer (potenziellen) Kunden sowie ihrer Mitarbeiter zurück.<sup>79</sup> Dabei reichen die Mitwirkungsmöglichkeiten einer Crowd von der Teilnahme an einfachen Umfragen – Crowdvoting – bis hin zu vollständig eigenen Kreationen und Entwicklungen.

Über eine Timeline, die von der innosabi GmbH, einem Anbieter von Crowdsourcing-Software und –Dienstleistungen, die auf der Plattform Tiki-Toki erstellt wurde und dort verfügbar ist, kann man sich einen guten Überblick über das breite Spektrum der Einsatzmöglichkeiten in der Produktentwicklung und die rasante Zunahme der Crowdsourcing-Aktivitäten über die letz-

---

<sup>78</sup> Neuerburg 2013

<sup>79</sup> vgl. Tagwerker-Sturm 2013

ten Jahre verschaffen.<sup>80</sup> Die Timeline beginnt im Jahr 2000 mit einer sehr geringen Anzahl an Crowdsourcing-Projekten, ab 2007 wächst diese stetig. Die Beispiele in der Timeline stammen von unterschiedlichen Anbietern und können als Anregung für mögliche eigene Einsatzbereiche dienen.<sup>81</sup>

Die folgende Grafik verdeutlicht die möglichen Einsatzbereiche im Produktionsprozess:

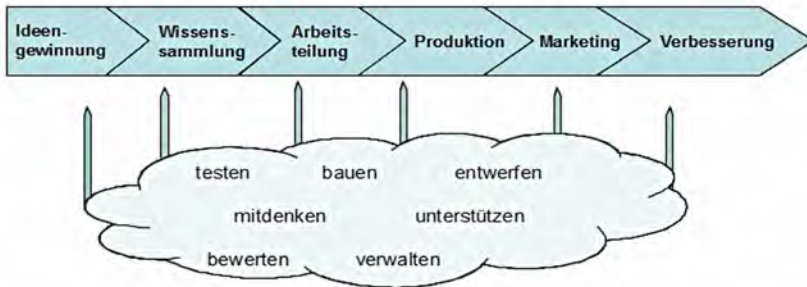


Abb. 5: Mögliche Einsatzbereiche von Crowdsourcing im Produktionsprozess (in Anlehnung an Gebauer<sup>82</sup>)

Einer erfolgreichen Umsetzung eines Crowdsourcing-Vorhabens muss eine detaillierte Projektplanung vorausgehen.<sup>83</sup> Dabei sind Aspekte zur exakten Fragestellung, der Crowdakquise, -bildung und -verwaltung sowie zu abschließenden Auswahlkriterien der erlangten Ergebnisse zu berücksichtigen. Im Folgenden wird auf die wesentlichen Aspekte detaillierter eingegangen.

Bei einem Projekt, das gemeinsam mit einer Crowd durchgeführt wird, ist es notwendig, auf leichte Verständlichkeit des Themas und einen überschaubaren Rahmen des Projektes zu achten. Dazu sollten Wertschöpfungsaktivitäten in kleine Teilschritte gegliedert werden, da komplexe(re), unternehmensinterne Problemstellungen ohne ausreichende Vorkenntnisse von Externen oftmals nicht lösbar sind. Die Unterteilung in Teilschritte sowie eine detaillierte und

<sup>80</sup> siehe dazu [http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/201227/Crowdsourcing-in-der-Produktentwicklung/#vars!date=2007-06-16\\_17:00:00!](http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/201227/Crowdsourcing-in-der-Produktentwicklung/#vars!date=2007-06-16_17:00:00!)

<sup>81</sup> vgl. innosabi GmbH 2014

<sup>82</sup> vgl. Gebauer 2011

<sup>83</sup> vgl. ebd.

## 3 Crowdsourcing in Bibliotheken – Beispiele

In diesem Kapitel werden einige Crowdsourcing-Projekte in Bibliotheken aus dem In- und Ausland beschrieben. Sie liefern Ideen für den möglichen Einsatz von Crowdsourcing in Bibliotheken und können für den Einsatz in der eigenen Bibliothek inspirieren.

### 3.1 Bibliothekarische Projekte Deutschland

Aktuell nutzen nur wenige Bibliotheken in Deutschland die Möglichkeiten des Crowdsourcings, zumindest werden nur wenige Projekte bekannt gemacht. Im Jahr 2012 betrug die Zahl der Unternehmen, die Crowdsourcing-Projekte durchführten, neun Prozent.<sup>106</sup> Von diesem Anteil scheinen Bibliotheken noch sehr weit entfernt zu sein.

Im Folgenden werden sechs Bibliotheken und ihre jeweiligen Projekte detaillierter vorgestellt.

#### *Bibliothek des Deutschen Bundestages: Bibliographie für die Enquete-Kommission*

Die Bibliothek des Deutschen Bundestages wurde 1949 in Bonn gegründet und hat seit ihrem Umzug im Jahr 2004 ihren Sitz in Berlin. Sie dient in erster Linie der Informations- und Literaturversorgung der Mitglieder des Deutschen Bundestages, d.h. den Abgeordneten, den Fraktionen und der Bundestagsverwaltung. Die Bibliothek ist eine nicht-öffentliche Bibliothek, Wissenschaftler dürfen aber mit einer Sondererlaubnis als Benutzer zugelassen werden und die Bestände im Lesesaal nutzen<sup>107</sup>. Sie verfügt über mehr als 1,4 Mio. Bände in den Bereichen wissenschaftliche Literatur und Spezialsammlungen von Parlamentsmaterialien und Amtsdruckschriften. Aufgrund von Pflichtexemplarregelungen bezieht die Bibliothek von Bund, Ländern und Gemeinden deutsche Amtsdrucksachen. Internationale Organisationen stellen der Bibliothek ihre Veröffentlichungen vollständig laufend zur Verfügung.

---

<sup>106</sup> vgl. Planung und Analyse 2013

<sup>107</sup> vgl. Deutscher Bundestag o.J.

Im April 2010 wurde ein Aufruf von der iRights.info<sup>108</sup> – Informationsplattform und zugleich Online-Magazin – gestartet, um eine 137-seitige Bibliographie, die von der Bibliothek des Deutschen Bundestages erstellt wurde, für die „Enquete-Kommission Internet & digitale Gesellschaft“<sup>109</sup> mit Hilfe von Interessierten zu optimieren und Lücken zu schließen.<sup>110/111</sup> Die Einsetzung dieser Enquete-Kommission wurde im Jahr 2010 beschlossen. Drei Jahre untersuchte sie, wie sich das Internet auf Politik und Gesellschaft auswirkt.<sup>112</sup> Die daraus entstandene Bibliographie ist in die folgenden sechs Kategorien, mit jeweiligen Unterkategorien, eingeteilt:

- Kultur und Medien,
- Wirtschaft und Umwelt,
- Bildung und Forschung,
- Verbraucherschutz,
- Recht und Innen und
- Gesellschaft und Demokratie.

In Ergänzung zu der Bibliographie sollte im Rahmen einer Crowdsourcing-Kampagne ein Wiki mit dem Titel „Enquete-Bibliographie-Wiki“<sup>113</sup> erstellt werden. Hierauf hatte jeder Interessierte Zugriff und konnte Veröffentlichungen, die er für die Enquete-Mitglieder wichtig hielt, eintragen. Ziel war es, Ende Mai 2010 die ergänzte Liste aus iRights.info an die Bibliothek des Deutschen Bundestages zu schicken. Diese sollte dann Werke, die nur in gedruckter Form vorliegen, erwerben und der Enquete-Kommission die ergänzte Liste zur Verfügung stellen.<sup>114</sup> Einen externen Abschluss- oder Erfolgsbericht zu dem Crowdsourcing-Projekt scheint es offensichtlich nicht zu geben. Schaut man sich aber die sechs Kategorien in dem „Enquete-Bibliographie-Wiki“<sup>91</sup> an, lässt sich erkennen, dass die Ergänzungen für jede Kategorie sehr unterschiedlich ausgefallen sind. Während in zwei Kategorien die Mitarbeit ziemlich ausführ-

---

108 vgl. iRights.info o.J.

109 vgl. Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft o.J.

110 vgl. Spielkamp 2010

111 vgl. Deutscher Bundestag 2010

112 vgl. Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft o.J.

113 vgl. Wikia o.J.

114 vgl. Hesseling 2010

lich war, gab es bei drei Kategorien kaum Ergänzungen. Dennoch ist es erstaunlich, dass zahlreiche Beiträge in dem kurzen Zeitraum von nicht mal ganz zwei Monaten geleistet wurden.<sup>115</sup> Eine Beurteilung der Relevanz, Korrektheit und Vollständigkeit der Ergänzungen ist an dieser Stelle nicht möglich.

Das Beispiel zeigt eindrucksvoll, dass auch Themen, die zunächst einmal wenig publikumswirksam erscheinen, trotzdem eine Crowd hervorbringen, die gute Beiträge liefert.

### ***Bibliothek des Fachbereichs Chemie der Universität Hamburg: Umgestaltung des Wolf-Walter-Lesesaals***

Die Bibliothek des Fachbereichs Chemie der Universität Hamburg, auch Chemie-Bibliothek genannt, ist eine für jeden zugängliche Präsenzbibliothek. Sie ist eine Gemeinschaftseinrichtung aller Institute des Fachbereichs Chemie der Universität Hamburg. Neben der Chemie umfasst sie auch die Fachgebiete Pharmazie und Gewerblich-Technische Wissenschaften.<sup>116</sup>

Die Bibliothek des Fachbereichs Chemie entschloss sich im Juli 2010 dazu, ihre Nutzer in den Entscheidungsprozess zur Umgestaltung des Wolf-Walter-Lesesaals, der erst 2007 eröffnet wurde, mit einzubeziehen.<sup>117</sup> Die Nutzer konnten im Rahmen eines Crowdvotings über die Gestaltung des Innenbereichs des Lesesaals abstimmen. Hierzu bereitete die Bibliothek vier Vorschläge vor.

Interessierte Teilnehmer konnten per E-Mail teilnehmen, als Anreiz dienten mögliche Gewinne, z.B. Molekülbaukästen und Bücher aus der Dumme-Reihe. Die Bibliothek hielt ihre Nutzer mit Zwischenergebnissen auf dem Laufenden. Insgesamt haben 42 Teilnehmer an der Abstimmung teilgenommen.<sup>118</sup> Vorschlag B lag von Anfang an vorne und schaffte es schließlich, sich mit ca. 45% (19 Stimmen) durchzusetzen; Vorschlag D kam mit ca. 26% (11 Stimmen) auf den zweiten Platz, Vorschlag C belegte mit ca. 19% (8 Stimmen) den dritten und Vorschlag A mit ca. 9,5% (4 Stimmen) den letzten

---

<sup>115</sup> Eine Gesamtzahl der Einträge ist in dem Wiki nicht angegeben. Das Wiki enthält nur eine Liste der vorgenommenen Einträge.

<sup>116</sup> vgl. Bibliothek des Fachbereichs Chemie der Universität Hamburg 2014

<sup>117</sup> vgl. Behrens 2007

<sup>118</sup> vgl. Bibliothek des Fachbereichs Chemie der Universität Hamburg 2010a

Platz. Die Bibliothek setzte Vorschlag B entsprechend dem Votum auch um. Die Beteiligung war mit 42 Personen nicht sehr hoch, auf der anderen Seite hat die Bibliothek die Möglichkeit für alle Nutzer geschaffen, ein Votum abzugeben und damit auch eine Argumentation gegenüber Kritikern.

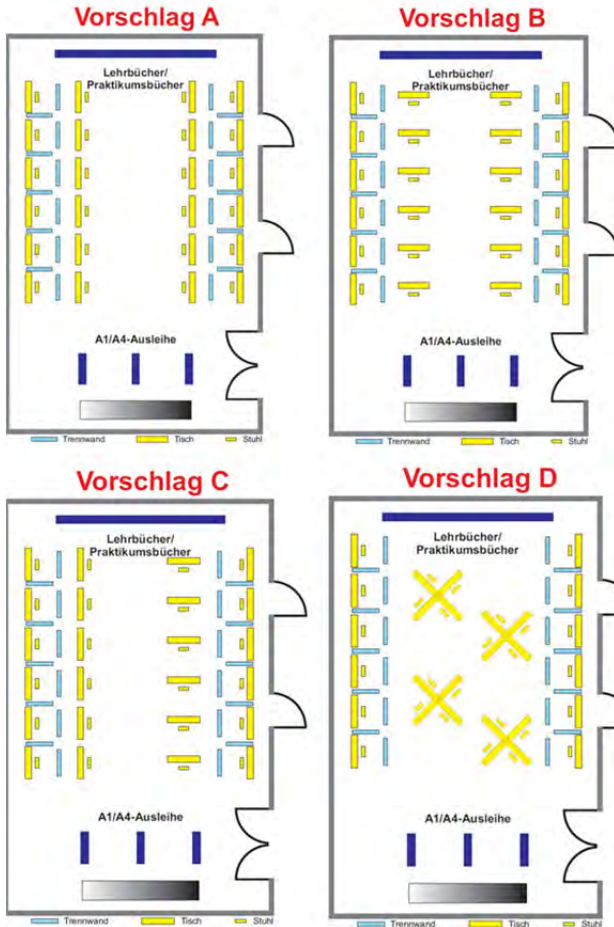


Abb. 6: Vorschläge zur Gestaltung des Wolf-Walter-Lesesaals<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Bibliothek des Fachbereichs Chemie 2010b

Zudem handelt es sich weitestgehend um Projekte, die historischen Charakter haben und einen extrem hohen Aufwand für das Bibliothekspersonal bedeuten würden, sodass eine Realisierung durch Bibliotheken alleine gar nicht möglich wäre.

### 3.2 Bibliothekarische Projekte Ausland

Im Ausland wird Crowdsourcing in manchen Bibliotheken schon teils sehr erfolgreich eingesetzt, auch in öffentlichen Bibliotheken – hier besteht offensichtlich ein Vorsprung gegenüber deutschen öffentlichen Bibliotheken. Im Folgenden werden Projekte aus einigen Ländern vorgestellt, wobei festzuhalten ist, dass Crowdsourcing besonders im US-amerikanischen Raum etabliert ist. Sie zeigen auch, wie vielfältig Projekte ausfallen können und sollen als weitere Anregung für eigene Projekte dienen.

#### Australien

##### *National Library of Australia: Trove*

Trove, eine Suchmaschine, die Medieninhalte von australischen Bibliotheken, Museen, Archiven etc. anbietet, verfügt auch über historisch wertvolle Zeitungen aus Australien.<sup>164</sup> Diese wurden durch OCR-Verfahren eingescannt. Da dieses Verfahren nicht immer ganz korrekt ist und dadurch Suchergebnisse verfälscht werden können, wurde ein Crowdsourcing-Projekt durch die Nationalbibliothek Australiens gestartet, mit Hilfe dessen Korrekturleser gefunden werden sollten.<sup>165/166</sup> Des Weiteren sah die Nationalbibliothek in diesem Projekt eine gute Möglichkeit, online mit Nutzern und interessierten Personen in Kontakt zu treten.<sup>167</sup> Die Teilnehmer an diesem Projekt erhielten keine Belohnung, nahmen also nur aus intrinsischer Motivation teil.<sup>168</sup>

Zwischen 2009 und 2013 wurden durch dieses Crowdsourcing-Projekt rund 100 Mio. Zeilen der OCR-erfassten Zeitungen und Zeitschriften korrigiert. Die

---

<sup>164</sup> vgl. National Library of Australia o.J. b

<sup>165</sup> vgl. National Library of Australia o.J. b

<sup>166</sup> vgl. Ayres 2013, S. 2

<sup>167</sup> vgl. ebd., S. 7

<sup>168</sup> vgl. ebd., S. 6

Freiwilligen haben rund 425.000 Stunden Arbeit investiert, die äquivalent zu rund 270 Personenjahren ist und die Bibliothek 17 Mio. Australische Dollar<sup>169</sup> gekostet hätte, berechnet nach dem Mindestlohn.<sup>170</sup> Und das Projekt geht weiter. Mit Stolz werden täglich die Aktivitäten der Bürger gepostet.

Tab. 1: Crowd-Aktivitäten auf Trove<sup>171</sup> (Stand 06.04.2015)

**Contribute**

Join the community that's organising and improving this information resource.

- 78,478** newspaper text corrections today
- 4,024** images from users this month
- 17,508** items tagged this week
- 1,876** comments added this month
- 156** works merged or split this month
- 1,133** lists this month

Connect to others with similar interests on the [Trove forum](#)

Da die Registrierung zum Korrekturlesen bei Trove keine zwingende Voraussetzung ist, sind konkrete Aussagen zur Zusammensetzung der Crowd schwierig; einige Aussagen können jedoch gemacht werden, die sich grundsätzlich auch mit dem Verhalten in anderen Crowdsourcing- bzw. Web 2.0-Aktivitäten decken. 85% der Korrekturen wurden von registrierten Nutzern ausgeführt. Aus dieser Gruppe leisteten die Top 100 rund 43% der Korrekturarbeiten, also eine relativ kleine Gruppe, verglichen mit den insgesamt Tausenden von Teilnehmern.<sup>172</sup> Etwas zu den demografischen Daten der Crowd:

<sup>169</sup> ca. 12,1 Mio. EURO (Kurs 28. März 2015)

<sup>170</sup> vgl. Ayres 2013, S. 3

<sup>171</sup> National Library of Australia 2015

<sup>172</sup> vgl. Ayres 2013, S.6



Crowdsourcing ist eine Management-Methode, die sich in der freien Wirtschaft bereits etabliert hat. Ziel ist es, sich die Motivation Externer zunutze zu machen, um Lösungen für Probleme zu erhalten. Die Externen, die Crowdworker, verfügen über Kompetenzen, die möglicherweise in der eigenen Institution nicht verfügbar sind. Crowdsourcing ist keine neue „Erfindung“, doch machen Web 2.0-Anwendungen die Durchführung von Crowdsourcing-Projekten wesentlich einfacher als zur Zeit ohne soziale Medien.

Bibliotheken und öffentliche Informationseinrichtungen stehen als öffentliche Einrichtungen zunehmend mit kommerziellen Anbietern im Wettbewerb. Daher ist es erforderlich, dass sie sich in gleicher Weise mit modernen Managementmethoden auseinandersetzen, insbesondere, um als innovativ zu gelten. Aber auch unter dem Aspekt, dass die personellen Ressourcen in Bibliotheken oft beschränkt sind, bietet es sich an, Aufgaben, die nicht durch das eigene Personal erledigt werden können, nach außen zu geben, bzw. sich Lösungen für Probleme vorschlagen zu lassen.

Das Thema Crowdsourcing spielt bisher in Bibliotheken nur eine untergeordnete Rolle. Die Aktualität des Themas war Anlass, einen Überblick über das Thema Crowdsourcing zu geben, Beispiele von Bibliotheken im In- und Ausland vorzustellen und zentrale Erfolgskriterien ausführlich darzustellen, um Bibliotheken zu motivieren, selbst aktiv in der eigenen Bibliothek Crowdsourcing einzusetzen.