

Führungskräfte in der Pflicht

GLOBALISIERUNG Die Vergabe von Dienstleistungsarbeiten in andere Weltregionen muss keine Bedrohung für die Beschäftigten sein, wenn das Management von Anfang an ihre Interessen einbezieht. Der Gewerkschaftsverband Union Network International (UNI) hat jetzt einen Offshoring-Ethikkodex für Führungskräfte entwickelt.

Von **KARIN HIRSCHFELD**, Soziologin und Journalistin in Berlin



PROTESTE VOR DER DAIMLER-ZENTRALE (STUTT GART 2006): Trend zum Verlagern von Bürotätigkeiten

Wenn T-Systems mit „starken Partnern weltweit“ wirbt, wird so mancher Angestellte hellhörig. Unter Hinweis auf den Kostendruck greift die Geschäftskundensparte der Telekom zunehmend auf Leistungen aus Niedriglohnländern zu, darunter Tschechien und Indien. Besonders betroffen ist die Software-Entwicklung: T-Systems beschäftigt mehrere Tausend IT-Spezialisten im Ausland – mit steigender Tendenz. Durch eine Partnerschaft mit dem Outsourcing-Anbieter Cognizant soll das Offshoring-Geschäft noch weiter wachsen, unter anderem in Indien und China. Um die Beschäftigten in Deutschland vor negativen Folgen grenzüberschreitender Auslagerungen zu schützen, verhandelt ver.di derzeit mit T-Systems über Regelungen zum Offshoring. Vor allem der von der Gewerkschaft geforderte Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen stößt beim Arbeitgeber auf wenig Gegenliebe.

Mit dem Trend zum Offshoring ist T-Systems nicht allein: Zahlreiche Firmen verlagern Bürotätigkeiten, die ursprünglich am Stammsitz ausgeübt wurden, in andere Weltregionen, etwa nach Asien oder – als „Nearshoring“ bezeichnet – auch in osteuropäische Nachbarländer. So lässt Siemens in Indien IT-Lösungen entwickeln; auch die Deutsche Bank vertraut bei einer Reihe von Backoffice-Funktionen auf Kapazitäten im Ausland. Von Verlagerungen betroffen sind die unterschiedlichsten Aktivitäten, ob Buchhaltung oder Software-Entwicklung, technische Zeichnungen oder Callcenter. Ausschlaggebend sind die Standortvorteile – seien es niedrige Kosten, ein großer Pool qualifizierter Arbeitskräfte oder auch rasch verfügbares Spezialwissen. Weltumspannende, leistungsfähige Datennetze machen die Verteilung von Dienstleistungsarbeiten rund um den Globus möglich.

Zahlen der OECD zeigen, dass der internationale Handel mit IT-Services und anderen Dienstleistungen für Unternehmenskunden seit Mitte der 90er Jahre deutlich gewachsen ist. Prognosen lassen einen weiteren Anstieg erwarten. Betroffen sind nicht nur einfache Routineaufgaben, sondern zunehmend auch hochwertige Wissensarbeiten. Im Ausland tätige Anbieter analysieren im Auftrag ihrer Kunden juristische Texte oder medizinische Daten, entwickeln Produkte oder beliefern Presseagenturen mit Informationen aus aller Welt.

SPIELRÄUME SIND VORHANDEN _ Obwohl Offshoring den Hauch des Exotischen verloren hat, birgt das Thema nach wie vor einigen Zündstoff. Zu gravierend sind die damit verbundenen Existenzsorgen der Beschäftigten im Ursprungsland, zu groß die befürchteten und tatsächlichen Auswirkungen auf Arbeitssituation, Jobsicherheit und Entwicklungschancen. Ob internationale Verlagerungen in der Summe Arbeitsplätze im Ursprungsland vernichten oder schaffen,

wird kontrovers diskutiert. Für die Arbeitnehmer, die konkret um ihre Jobs fürchten, sind gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtseffekte ohnehin ein schwacher Trost. Als Antwort auf die neue Konkurrenz aus der Ferne werden mancherorts neue Schranken beim Dienstleistungshandel gefordert. Doch bei vielen Gewerkschaftern hat sich die Einschätzung breitgemacht, dass das Rad nicht mehr zurückzudrehen ist.

Zu diesem Schluss kamen auch die Repräsentanten von Dienstleistungsgewerkschaften aus aller Welt, die sich im März 2008 auf dem UNI-Weltkongress für Fach- und Führungskräfte trafen. Bei den intensiven Diskussionen im australischen Melbourne wurde eines deutlich: „Wir können Offshoring nicht verhindern“, so Gerhard Rohde von UNI. „Unser Ziel muss sein, Verlagerungen fair und sozial zu gestalten.“ Auf dem Kongress verabschiedeten die Gewerkschafter daher einen Verhaltenskodex für Führungskräfte. Er richtet sich an Entscheider, die an Verlagerungsprozessen beteiligt sind. „Wir appellieren an die individuelle Verantwortung der Führungskräfte“, erklärte Gerhard Rohde. „Denn bei der Gestaltung von Verlagerungen gibt es durchaus Handlungsspielräume.“

PARTIZIPATION STATT HAURUCK-AKTION _ Eine zentrale Forderung des Ethikkodes bezieht sich auf die Vorbereitungen zum Offshoring. Zum einen gilt es, Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen frühzeitig in die Planung und Bewertung der Vorhaben einzubeziehen. Bisher ist das selten der Fall. Manche Auslagerungen sind mit unrealistischen Erwartungen der Unternehmensleitung an Einsparpotenziale und Servicequalität überfrachtet, während bestehende Risiken, Kosten und Zusatzbelastungen nicht in der Rechnung auftauchen. So wird der nötige Aufwand für die Anlaufphase und das Training wie auch für das laufende Management der Outsourcing-Beziehung oft unterschätzt. Häufig wird vor Verlagerungsentscheidungen auch nicht hinreichend überprüft, ob es mögliche Alternativen am Herkunftsstandort gibt – zum Beispiel die Weiterbildung der eigenen Belegschaft. Hier gilt es, den Beschäftigten und ihren Vertretern früh genug Gelegenheit für eigene Vorschläge zu geben und so zu realitätsnahen Planungen zu kommen.

Wo Unternehmen ohne gute Vorbereitung in Offshoring-Beziehungen hineinstolpern, sind häufig die Arbeitnehmer beider Seiten die Leidtragenden: die Mitarbeiter am Heimatstandort durch ständige Qualitätsprobleme und Feuerwehreinsätze, die Beschäftigten am Zielort durch fehlendes Wissen und Nachbesserungswünsche des Kunden. So müssen die Beschäftigten im Arbeitsalltag individuell auffangen, was bei der Konzeption vergessen wurde. Um Zusatzstress für die Mitarbeiter zu vermeiden, sollten die Unternehmen die Rahmenbedingungen aktiv gestalten. Dazu gehört beispielsweise, ►

„Oft nicht gut geplant“

Als Führungskraft hat Philip O'Rawe langjährige Erfahrung im Management von Offshoring-Projekten. Er ist IT-Manager bei British Telecom und im Führungsgremium der britischen Gewerkschaft Connect.



Foto: privat

WORAUF SOLLTEN MANAGER BEI EINEM VERANTWORTUNGSVOLLEN OFFSHORING ACHTEN? Sie sollten die Interessen aller Beschäftigten in Rechnung stellen. Manager haben natürlich ihre Zielvorgaben zu erfüllen. Aber es ist ihre Verantwortung sicherzustellen, dass Kostenvorteile nicht auf extremem Druck und Ausbeutung beruhen. Wichtig ist, wie die Offshore-Arbeiter behandelt werden: Welche Rechte haben sie? Haben sie exzessive Arbeitszeiten? Gibt es ausreichend Urlaubstage? Und wichtig ist auch, was mit den Menschen passiert, die die Arbeit vorher getan haben. Ihnen müssen hochwertige Jobalternativen geboten werden. Wenn dies schwierig ist, sollte das die Offshoring-Entscheidung infrage stellen. Zwangsentlassungen sind auf jeden Fall auszuschließen.

WIE SOLLTE DIE ÜBERGANGSPHASE GESTALTET WERDEN? Offshoring ist oft nicht gut geplant. Das führt zu vielen Problemen. So sind die Offshore-Leute oft nicht vertraut mit der Arbeit. Offshore zu arbeiten stellt eine hohe Herausforderung dar, denn die Beschäftigten dort haben keinen leichten Zugang zu den hiesigen Kunden und Entscheidungsträgern. In der Anfangsphase brauchen sie häufig Hilfe durch die Mitarbeiter im Ursprungsland. Diese aber haben oft schon andere Aufgaben übernommen. Am Anfang sollten die Beschäftigten für eine gewisse Zeit auch räumlich zusammenarbeiten. Die Übergangsperiode kann nur gut ablaufen, wenn das Offshoring auch für diejenigen, die den Job bisher getan haben, positiv ist. Sie werden kaum kooperativ sein, wenn sie ihre Arbeit verlieren.

HÄUFIG SIND OFFSHORE-ARBEITER FÜR EINIGE ZEIT AUCH ONSITE, VOR ORT, AM KUNDENSTANDORT TÄTIG. WORAUF SOLLTE DABEI GEACHTET WERDEN? Die Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Offshore-Leute gut sind und die lokalen Standards nicht unterlaufen werden. Das betrifft alle Aspekte: Gehaltshöhe, Arbeits-

zeit, Urlaub, Sozialversicherung. Es schafft Spannungen zwischen den Beschäftigten, wenn die Einheimischen das Gefühl haben, dass die für sie geltenden Bedingungen ausgehöhlt werden.

WIE KANN DAS MANAGEMENT DIE INTEGRATION DER OFFSHORE-ARBEITER UND DAS GEGENSEITIGE VERSTÄNDNIS FÖRDERN? Die Beschäftigten sollten etwas über die Kultur ihrer Kollegen aus der Ferne lernen – zum Beispiel über Feiertage oder kulturelle Vorschriften. Man kann an Feiertagen der Offshore-Arbeiter Feste organisieren. Für sie ist der Aufenthalt besonders schwierig, wenn nicht mehrere Landsleute zugleich vor Ort sind. Hier sollten die Unternehmen helfen, Netzwerke zu knüpfen. Leider trifft man hin und wieder auch einheimische Beschäftigte mit rassistischen Haltungen an. Man muss ihnen zeigen, dass Offshoring keine Bedrohung für sie darstellen muss. Auf jeden Fall aber muss rassistisches Verhalten streng sanktioniert werden. Auch wir Gewerkschafter haben hier eine Aufgabe. Wir sollten Offshore-Arbeiter aktiv als Mitglieder rekrutieren – auch wenn sie nur befristet bei uns sind. ■

Die Fragen stellte **KARIN HIRSCHFELD**.

- dass die Kollegen dies- und jenseits der Ländergrenzen die Möglichkeit haben, sich persönlich kennenzulernen.

Mit einer offenen Kommunikation und einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf sollen Mitarbeiter auch die Möglichkeit erhalten, sich frühzeitig an bevorstehende Veränderungen anzupassen. Vor allem aber sieht der Ethikkode die Verantwortlichen in der Pflicht, den Betroffenen, wo nötig, bei der Bewältigung der Veränderungen

zu helfen – sei es durch Qualifizierungsmaßnahmen, sei es durch neue Einsatzmöglichkeiten. Ausgeschlossen werden hingegen Kündigungen durch den Arbeitgeber und stattdessen attraktive Ersatzangebote für Mitarbeiter gefordert, deren Stellen durch Verlagerungen wegfallen. Abwicklungsprozesse, die als unfair erlebt werden, sorgen mitunter auch bei den nicht direkt betroffenen Kollegen für tiefe Vorbehalte gegenüber der Führung und können das Betriebs-

klima auf Dauer belasten. Der Preis der mangelnden Rücksichtnahme auf die Interessen der Beschäftigten dürfte hoch sein – gerade in wissensintensiven Bereichen, die in hohem Maße auf Motivation und Kooperationsbereitschaft angewiesen sind.

STANDARDS WAHREN_ Der Ethikkode nimmt auch die Situation der Beschäftigten am Zielort der Verlagerung in den Blick. Hier sollen gute Arbeitsbedingungen und die Wahrung von Mindeststandards sichergestellt werden. Das Arbeiten in Offshoring-Unternehmen ist zwar für viele Menschen in den Zielländern sehr attraktiv, da vergleichsweise hohe Gehälter, saubere Arbeitsplätze und gute Karrierechancen geboten werden. Unter die Anbieter mischen sich aber auch Arbeitgeber, die versuchen, mit Dumping-Strategien vom großen Offshoring-Boom zu profitieren – oft zu Lasten ihrer Beschäftigten. Daher fordert der Ethikkode für Führungskräfte, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Dienstleistungslieferanten unter die Lupe zu nehmen und Aufträge nur zu erteilen, wenn dort akzeptable Konditionen gelten.

Sind Mitarbeiter aus den Offshoring-Unternehmen für längere Zeit „onsite“ beim Kunden tätig, erwarten die Gewerkschafter gleiche Bedingungen für die heimischen Angestellten und ihre mobilen Kollegen. So soll sichergestellt werden, dass die lokalen Standards nicht ausgehöhlt werden. Gegenüber rassistischen Verhaltensweisen oder Bemerkungen fordert der Ethikkode klare Reaktionen des Managements.

Nicht zuletzt appelliert der Verhaltenskodex an die Verantwortlichen, beim Offshoring auch die Interessen dritter Parteien zu wahren. Sie geraten mitunter leicht aus dem Blickfeld. So sollten Manager auch die Umwelteffekte von Verlagerungen ins Kalkül einbeziehen und dafür sorgen, dass ihre Partnerunternehmen Mindeststandards beim Umweltschutz erfüllen. Auch ist dafür Sorge zu tragen, dass den Kunden keine Verschlechterung der Servicequalität oder Lücken im Datenschutz zugemutet werden. So soll gewährt sein, dass Offshoring kein Geschäft auf Kosten Dritter wird.

AUCH ÖKONOMISCH RATIONAL_ Die Orientierung an den Prinzipien des Ethikkodes zeugt durchaus von wirtschaftlicher Weitsicht, so Gerhard Rohde von UNI: „Wenn Führungskräfte den Handlungsmaßstäben des Ethikkodes folgen, wird Offshoring langfristig besser funktionieren.“ Eine interessenbalancierte Gestaltung von Verlagerungen kann dazu beitragen, von Anfang an unnötige monetäre oder soziale Kosten und Widerstände in der Belegschaft zu vermeiden. Damit setzt der Verhaltenskodex an den ureigenen Interessen des Managements an.

Der Ethikkode von UNI stellt nur einen Baustein der Bemühungen um sozialverträgliches Offshoring dar. Ein weiteres Element sind kollektive Regelungen. Mit einigen Unternehmen in Europa konnten Gewerkschaften bereits Vereinbarungen über „globales Sourcing“ schließen. So gibt es beispielsweise in Großbritannien Abkommen zwischen Siemens Business Services und der Public and Commercial Services Union. British Telecom hat eine Vereinbarung mit der Ge-

Bei vielen Gewerkschaftern hat sich die Einschätzung breitgemacht, dass das Rad nicht mehr zurückzudrehen ist.

werkschaft Connect getroffen. Einige der darin getroffenen Regelungen entsprechen den Prinzipien des Ethikkodes – beispielsweise eine frühzeitige Konsultation, die Vermeidung von Entlassungen wie auch die Wahrung von Mindeststandards in den Zielländern.

Doch selbst da, wo es kollektive Regelungen zum Offshoring gibt, bedarf es der einzelnen Führungskräfte, die sie mittragen und engagiert in die Praxis umsetzen. Die Rolle verantwortungsbewusster Manager in der Gestaltung von Verlagerungsprozessen bleibt groß – hier bietet der Verhaltenskodex Orientierung. ■

MEHR INFORMATIONEN



Der **OFFSHORING-ETHIKKODE** kann von der Website von Union Network International heruntergeladen werden: www.uniglobalunion.org/UNISite/Groups/PMS/documents.htm

Ein **LEITFADEN FÜR ARBEITNEHMERVERTRETER** ist das Offshore-Outsourcing-Handbuch, das im Rahmen des MOOS-Projektes (Making Offshore Outsourcing Sustainable) entwickelt wurde: www.moosproject.be/documents.htm

Gerhard Rohde, Leiter der Bereiche „Fach- und Führungskräfte“ sowie „Industrie, Business und IT-Services“, UNI Global Union
gerd.rohde@uniglobalunion.org
 Telefon: 0041-22-365 21 81