

UNI Offshoring-Code für Führungskräfte

UNI Offshoring-Code für Führungskräfte

**Das Prinzip Verantwortung:
Ethisches Management
in Offshoring-Prozessen**

September 2007

UNI

Redaktion: Karin Hirschfeld
id.text, Berlin

Inhaltsverzeichnis

VORWORT.....	5
AUFBAU des LEITFADENS	6
OFFSHORING : ARBEIT IN BEWEGUNG.....	6
OFFSHORING-MOTIVE UND ENTSCHEIDUNG: SYSTEMATIK GEFRAGT.....	7
EINBINDUNG DER ARBEITNEHMER (vertreter):	7
OFT ERST SPÄT	
ARBEITSSITUATION : VERÄNDERTER ARBEITSALLTAG.....	7
AUCH PHYSISCH MOBIL : REISEN & AUSLANDESAUFENTHALTE :	8
JOBEFFEKTE IM HERKUNFTSUNTERNEHMEN : ERST LANGFRISTIG SICHTBAR.....	8
BESTCHÄFTIGTE AM ZIELORT : BUSINESS-TOWERS ODER „SWEATSHOPS“?.....	9
JOBS IN BEWEGUNG : KEIN STILLSTAND.....	9
OFFSHORING-VERHALTENSKODEX FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	10
PRÄAMBEL.....	10
ENTSCHEIDUNGSPROZESS, PLANUNG UND GESTALTUNG DES OFFSHORING.....	11
PERSONALPOLITIK AM HERKUNFTSORT	11
STANDARDS IN DEN ZIELLÄNDERN	11
INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT.....	12
GESELLSCHAFT UND UMWELT	12
LITERATUR.....	12

Vorwort

Während das Offshoring wissensbasierter Tätigkeiten vor nicht allzu langer Zeit noch als Wagnis erschien, gehört es heute zum normalen Entscheidungsrepertoire von Unternehmen. Ob Buchhaltung oder Software-Entwicklung, Datenanalyse oder Kundenbetreuung: Mit den modernen IuK-Technologien verfügen Unternehmen über die Möglichkeit, wissensbasierte Tätigkeiten weltumspannend zu verteilen und dabei die Standortvorteile unterschiedlicher Anbieter flexibel zu nutzen. Offshoring von Dienstleistungen etwa nach Indien, China oder Osteuropa stellt inzwischen keine ungewöhnliche Option mehr dar, sondern ist normaler Bestandteil der wirtschaftlichen Landschaft geworden.

Dennoch hat das Thema nicht an Brisanz verloren. Zu sehr sind damit Existenzsorgen der Beschäftigten in den Herkunftsunternehmen verbunden, zu groß sind die befürchteten und realen Auswirkungen auf Arbeitsinhalt, Jobsicherheit und Entwicklungsperspektiven. Nachdem ursprünglich überwiegend einfache Dienstleistungen wie beispielsweise Datenerfassung verlagert wurden, gefolgt von IT-Services und relativ standardisierten Geschäftsprozessen, hat sich das Spektrum mittlerweile erheblich erweitert. Zunehmend bieten ferne Dienstleister auch hochwertige Wissensarbeit wie juristische, medizinische oder analytische Tätigkeiten. Damit schrumpft die Menge der Beschäftigten in den reichen Industrieländern, die sich vor Offshoring-Prozessen sicher wähnen können.

Während Offshoring zu höherer Flexibilität, zu Kosten- und Wettbewerbsvorteilen der Unternehmen beitragen kann, wird kontrovers diskutiert, ob es in der Summe Arbeitsplätze im Ursprungsland vernichtet oder schafft. Für diejenigen Beschäftigten, die konkret um ihre Jobs bangen, sind gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtseffekte ohnehin ein schwacher Trost. Als Ant-

wort auf die neue Konkurrenz aus der Ferne werden mancherorts Ressentiments gegen fremdländische Arbeitskräfte mobilisiert oder protektionistische Rezepturen angeboten. Bei einem „ethischen Offshoring“ muss es hingegen darum gehen, Beschäftigten diesseits und jenseits der Ländergrenzen möglichst weitgehenden Schutz und gute Arbeitsbedingungen zu sichern.

Dieser Leitfaden wendet sich an Führungskräfte, die bei Offshoring-Prozessen meist mit einer Vielzahl von Alternativen, Interessen und Sachzwängen konfrontiert sind. Bei der Gestaltung von Verlagerungen gibt es aber Spielräume, die ein verantwortungsbewusstes Management im Sinne der Arbeitnehmer nutzen kann und auch wahrnehmen sollte. Viele davon sind durchaus kongruent mit den Unternehmenszielen. Schon allein eine gute Planung des Verlagerungsprozesses und eine frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmer(vertreter) kann helfen, Belastungen der Beschäftigten und des Arbeitsklimas zu vermeiden. Auch Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter liegen durchaus im Unternehmensinteresse. Von Versuchen der kurzfristigen extremen Kostenreduktion durch Offshoring sollte ein weitsichtiges Management abrücken. Sie bringen mitunter nicht nur soziale Verwerfungen mit sich, sondern auch unerwünschte Nebenwirkungen und Zusatzkosten, die auch ökonomisch nicht zielführend sind. Gefordert ist – auch beim Offshoring – eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, zu der ein pfleglicher Umgang mit den Arbeitskräften beider Seiten gehört.

Aufbau des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden besteht aus zwei Teilen: Zunächst wird ein Überblick über verschiedene Aspekte des Offshoring gegeben, die die Arbeits- und Beschäftigungssituation der Mitarbeiter beeinflussen. Die Darstellung basiert auf einer Reihe von Fallstudien, die Verlagerungsprozesse – teilweise über mehrere Jahre hinweg – untersuchten und auf diese Weise zu Einschätzungen auch der langfristigen Auswirkungen kamen¹. Dies ist umso wichtiger, als sich beim Offshoring im Zeitverlauf manchmal die ursprünglichen Motive verschieben und die Verlagerungsstrategie ändert – sei es hin zu einer Ausweitung, sei es zur Weiter- oder Rückverlagerung.

Zweiter Teil und eigentlicher Kern des Leitfadens ist ein Verhaltenskodex für Manager, die in Offshoring-Prozesse involviert sind. Angesichts des Spannungsfeldes, in dem Führungskräfte sich bei der Verlagerung von Arbeit in ferne Länder befinden, soll der Ethik-Code Orientierung geben und einen gemeinsamen Handlungsmaßstab für verantwortungsbewusste Manager setzen. Der Verhaltenskodex zeigt, an welchen Punkten eine mitarbeiterorientierte Politik möglich, ökonomisch anschlussfähig und erwartbar ist. Der Ethik-Code bezieht eine Reihe gewerkschaftlicher Empfehlungen ein, die Offshoring für die Interessenvertretungen der Beschäftigten handhabbar machen wollen. Dazu gehören das von Gewerkschaften und Forschungsinstituten entwickelte MOOS-Handbuch ebenso wie die UNI-Offshoring-Charta und eine Reihe unternehmensbezogener Rahmenvereinbarungen. Im Hintergrund dieser Ansätze steht die Position, dass das Phänomen Offshoring auch aus gewerkschaftlicher Sicht als Teil der wirtschaftlichen Realität zu akzeptieren ist und dass es trotz des erheblichen Kon-

fliktpotenzials zahlreiche Möglichkeiten gibt, die Interessen der Beschäftigten auf beiden Seiten zu wahren und zu schützen.

Verantwortungsvolles Handeln sollte zugleich auch die Belange anderer Betroffener bei Offshoring-Prozessen in Rechnung stellen. Daher sind immer auch die Auswirkungen auf Kunden, Gesellschaft und Umwelt zu berücksichtigen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Offshoring kein gutes Geschäft zu Lasten Dritter wird.

Offshoring: Arbeit in Bewegung

Der internationale Handel mit IT-Services und geschäftsbezogenen Dienstleistungen ist seit Mitte der 90er Jahre deutlich gewachsen (OECD 2006). Mit der Möglichkeit, Dienstleistungen IT-gestützt zu transferieren, hat der Optionenreichtum der Unternehmen bei der geographischen Verteilung von Aufgaben zugenommen.

Während viele Unternehmen Arbeit in eigene Tochterfirmen verlagern (Internes Offshoring), vergeben andere Aktivitäten an eigenständige Partnerfirmen (Offshore Outsourcing). Für die Länder des alten Europa spielen zunehmend auch osteuropäische Destinationen (Near-shoring) eine wichtige Rolle. In den Anfangszeiten galten vor allem Routinetätigkeiten als Verlagerungskandidaten. Zunehmend sind aber auch hochwertige Leistungen betroffen, wie der relativ neue Terminus des „Knowledge Process Outsourcing“ zeigt. Dazu gehören beispielsweise Marktforschung oder die medizinische Fern-Beratung, Bilanzanalyse oder redaktionelle Tätigkeiten.

Rahmen und Tragweite des Offshoring unterscheiden sich in der Praxis erheblich: So geht es manchmal darum, kurzfristige Projektengpässe durch externen Sachverstand zu überbrücken – so zum Beispiel bei der Entwicklung eines bestimmten Software-Moduls. In anderen Fällen ist Offshoring Teil eines komplexen konzernweiten Reorganisationsprozesses – beispielsweise, wenn ganze Funktionen innerhalb eines globalen Unternehmens zentralisiert und nach Indien verlegt werden. Entsprechend weitreichend sind die Fol-

¹ Die Forschungsprojekte EMERGENCE, Asian EMERGENCE und Grenzenlose Arbeit untersuchten zwischen 2000 und 2003 Verlagerungen zwischen europäischen Unternehmen und Firmen in unterschiedlichen Zielländern. Die Studien basierten auf Interviews mit Angehörigen verschiedener Unternehmensebenen über Verlagerungen seit den 90er Jahren. Publikationen: Flecker u.a. 2002; Hirschfeld 2002; Huws u.a. 2004

gen für die Beschäftigten.

Offshoring-Motive und Entscheidung: Systematik gefragt

Häufige Offshoring-Motive sind niedrigere Arbeitskosten am Zielort, Flexibilitätsgewinne sowie Spezialisierungsvorteile und der Zugriff auf Expertenwissen. Erfahrungsberichte zeigen allerdings, dass bei manchen Offshoring-Entscheidungen keine systematische und umfassende Bewertung von Alternativen stattfindet und auch Partnerwahl und Ausgestaltung eher situativ erfolgen. Mitunter spielen Management-Moden eine erhebliche Rolle, ohne dass die individuelle Ausgangslage des Unternehmens ausreichend berücksichtigt wird. Potenzielle Kostensparnisse und Qualitätsvorteile werden oft überschätzt, wohingegen Risiken und Kosten unterbelichtet bleiben, die beispielsweise durch Zusatzaufwand für Koordination, Qualitätskontrolle oder Reisen entstehen. „Man darf die Arbeit am Heimatstandort nicht unterschätzen“, so die Erfahrung aus der Offshoring-Praxis. Erst in der Umsetzung stellt sich oft heraus, dass die erwarteten spektakulären Kostenvorteile schrumpfen, während ungeahnte Stolpersteine aus dem Weg zu räumen sind.

Unrealistische Erwartungen an die Vorteile von Verlagerungen haben für die betroffenen Beschäftigten oft handfeste Folgen – sei es durch die Rücknahme des Offshoring, das zu Jobverlusten im Zielland führt, sei es durch Schwierigkeiten im Offshoring-Alltag, die oftmals auf Arbeitsebene aufgefangen werden müssen. Verantwortungsvolles Offshoring beginnt daher schon mit einer guten Planung.

Einbindung der Arbeitnehmer (vertreter): oft erst spät

Wie verschiedene Fallstudien zeigen, werden Arbeit-

nehmer(-vertreter) nicht immer ausreichend informiert und frühzeitig in die Entscheidungsprozesse über Offshoring eingebunden. Sofern sie ihren Einfluss geltend machen, bezieht dieser sich häufig nicht auf die Verlagerung selbst, sondern auf die Bewältigung der Folgen – etwa den Umfang des Stellenabbaus oder Abfindungspakete für ausscheidende Mitarbeiter.

Wo die Beschäftigten vor vollendete Tatsachen gestellt werden, bleiben vorhandene Gestaltungsspielräume oft ungenutzt. Die Mitarbeiter erhalten zudem keine ausreichende Zeit, sich neu zu orientieren oder an die veränderten Anforderungen anzupassen. So greift in manchen Fällen auch das „offizielle“ Angebot neuer interner Einsatzmöglichkeiten nicht, weil die Mitarbeiter sich weder mental noch qualifikatorisch ausreichend vorbereiten können und stattdessen das Unternehmen verlassen.

„Abwicklungsprozesse“, die als unfair erlebt werden, können das Betriebsklima nachhaltig beeinflussen und auch bei den im Unternehmen verbleibenden Kollegen tiefe Vorbehalte gegenüber der Führung hinterlassen. Der Preis der mangelnden Rücksichtnahme auf die Interessen und Empfindungen der Beschäftigten dürfte auch aus Unternehmenssicht hoch sein. Denn Offshoring-Beziehungen sind in hohem Maße auf Wissenstransfer und Kooperationsbereitschaft angewiesen.

Arbeitssituation: veränderter Arbeitsalltag

Das Arbeiten in Offshoring-Beziehungen bringt eine Reihe von Anforderungen und Anpassungsnotwendigkeiten mit sich. Dazu zählen beispielsweise ein veränderter Aufgabenzuschnitt und Koordinationsaufwand und der Druck zu stärkerer Dokumentierung der Arbeit. Um gemeinsame Zeitfenster mit den Partnern am anderen Ende der Welt zu haben, arbeiten Beschäftigte oftmals zu unüblichen Zeiten. Viele Telefonkonferenzen finden frühmorgens oder nachts statt. Im Alltag erschweren mitunter sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, interkulturelle Differenzen und

manchmal auch technische Probleme die Kooperation. Zu einem echten Stressfaktor werden sie dann, wenn derartige Schwierigkeiten im Konzept des Managements nicht „vorgesehen“ sind und es den Beschäftigten überlassen bleibt, Probleme individuell zu kompensieren.

Erst in der konkreten Zusammenarbeit zeigt sich, wie realitätsnah die Planung einer Offshoring-Beziehung war. Auch hier wird deutlich,

wie wichtig die Mitwirkung von Arbeitnehmer (vertretern) und die Einbeziehung des Mitarbeiter-Know-hows schon in der Konzeptionsphase ist. So kann sich eine „Planung auf dem Reißbrett“, die die informellen Arbeitsbeziehungen ignoriert, in der Praxis als Fehlschlag erweisen – zum Beispiel bei der organisatorischen Trennung von Bereichen, deren Angehörige sich bisher flexibel unterstützt haben. Auch wird nicht immer berücksichtigt, welches Maß an erfahrungsgebundenem Wissen nötig ist, um Kundenmärkte, Technologien oder Interaktionsformen zu verstehen. Dieses Wissen müssen die Offshore-Beschäftigten meist erst aufbauen – es schlichtweg voraussetzen, stellt eine verbreitete Fehleinschätzung dar.

Bei Offshoring-Vorhaben, die allein auf kurzfristige Kostenersparnisse setzen, ist das Risiko problematischer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen besonders hoch (Flecker u.a. 2002). Wo die Unternehmen nicht genug Zeit oder Mittel in den Aufbau der Kooperationsbeziehung investieren, sind Belastungen der Mitarbeiter vorprogrammiert – zum Beispiel durch zusätzlichen Kommunikationsaufwand, das ständige Nachbessern von Arbeiten aus der Ferne oder „Feuerwehreinsätze“ im Ausland.

Auch physisch mobil: Reisen & Auslandsaufenthalte

Trotz des intensiven Einsatzes von IuK-Technologien wandern beim Offshoring meist nicht nur die Aufgaben, sondern auch Personen. Sowohl in der Anfangs-

phase wie auch im „Normalbetrieb“ gibt es in der Regel Mitarbeiter, die zu kürzeren oder längeren Auslandsaufenthalten beim Partner sind – zum Wissenstransfer, in bestimmten Projektphasen oder zur kurzfristigen Problemlösung. Die befristete Mobilität stellt für viele Beschäftigte einen besonderen Reiz dar und ist aufgrund der Tagespauschalen oft auch finanziell vorteilhaft.

Gleichzeitig hat das Reisen Folgen für die Lebensgestaltung und das „zurückbleibende“ private Umfeld. Bei der Abwesenheit eines Partners gerät oft die ganze Familie unter Anpassungsdruck. Im Ausland führen die Mobilen oft ein recht isoliertes Dasein, sofern keine Kollegen aus der Heimat mitreisen. Ein verbreitetes Bewältigungsmuster besteht in langen Arbeitstagen bis in den späten Abend hinein. Während die „gastgebenden“ Unternehmen in der Regel Hilfestellung bei Wohnungssuche und bürokratischen Angelegenheiten leisten, sind die mobilen Arbeiter bei lebensweltlichen Fragen in hohem Maße auf Unterstützung durch ansässige Kollegen angewiesen. Die soziale „Betreuung“ der Kollegen aus der Ferne wird oft dem privaten Engagement der Beschäftigten vor Ort überlassen.

Jobeffekte im Herkunftsunternehmen: erst langfristig sichtbar

Während manche Verlagerungen von Anfang an den Stellenabbau am Ursprungsstandort beinhalten, sind andere auf Jobwachstum Onshore wie Offshore ausgelegt. „Wir wollen wachsen und suchen verzweifelt nach Experten“, so eine typische Aussage von IT-Managern zur Jahrtausendwende. Nicht selten verschiebt sich aber die ursprüngliche Rationalität einer Verlagerung im Zeitverlauf. So können Kooperationen, die ursprünglich der Überbrückung von Personalengpässen dienten, aus Kostengründen zur Dauerlösung werden – mit negativen Effekten für die anfangs umworbene Mitarbeiter am Herkunftsstandort.

Neben den direkten Auswirkungen auf die Stellen der bisherigen Beschäftigten müssen bei einer Bewertung

des Offshoring auch Jobs in Betracht gezogen werden, die potenziell am Ursprungsstandort entstehen könnten, nun aber gleich ins Ausland gehen. „Wachstum findet nur noch in Asien statt“, so die Aussage verschiedener IT-Manager über mittlerweile eingespielte Offshoring-Beziehungen. Daneben wirkt das Offshoring sich auch auf heimische Freelancer oder Outsourcing-Anbieter aus, die nun nicht mehr zum Zuge kommen.

Manchmal beinhaltet Offshoring für die Beschäftigten im Herkunftsunternehmen eine Aufwertung ihrer Tätigkeiten – so zum Beispiel durch die Übernahme von Projektmanagement-, analytischen oder beratenden Tätigkeiten. Die Konzentration auf anspruchsvollere Aufgaben und die Entlastung von Routinearbeiten werden von vielen Beschäftigten (aber durchaus nicht von allen) geschätzt.

Beschäftigte am Zielort: Business-Towers oder „Sweatshops“?

Für Beschäftigte in den Zielländern von Offshoring stellen die „zugewanderten“ Jobs oft eine hoch attraktive Chance dar. Viele junge Arbeitskräfte streben in die exportorientierten Service-Industrien, die häufig ein Vielfaches des landesüblichen Gehaltes, saubere Arbeitsplätze und gute Karrierechancen bieten. Dabei unterscheiden sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen aber in hohem Maße. So gibt es in der indischen Offshoring-Industrie neben den multinationalen Großunternehmen mit ihren modernen Gebäuden und HR-Systemen sowie hohen Gehältern eine Reihe kleiner Anbieter, die versuchen, mit Dumping-Strategien am Markt Fuß zu fassen. Hier sind die Gehälter schon weniger attraktiv und Hire&Fire-Praktiken nicht selten.

Aufgrund der Zeitverschiebung arbeiten viele Beschäftigte der Offshoring-Unternehmen zu unsozialen Arbeitszeiten. Dies vor allem in Call Centern, die in der (indischen) Nacht mit US-Kunden telefonieren. Häufig leidet das Familienleben. Auch der Zwang zur „Verwestlichung“ zum Beispiel durch Akzenttrainings

setzt die Beschäftigten unter Druck und lässt sie Gefahr laufen, sich vom sozialen Umfeld zu entfremden.

Häufig sind Offshore-Beschäftigte für mehrere Monate „Onshore“ am Standort des Kunden tätig. Bei diesem „dry foot offshoring“ (Bibby 2007) lässt sich immer wieder beobachten, dass Unternehmen den mobilen Arbeitskräften geringere als die ortsüblichen Gehälter zahlen – oft unter Ausnutzung rechtlicher Schlupfwinkel. Bei den ansässigen Beschäftigten entsteht so leicht das Gefühl eines Unterbietungswettbewerbs, was mitunter Vorbehalten gegenüber den Kollegen aus der Ferne Nahrung gibt.

Jobs in Bewegung: kein Stillstand

Das Phänomen Offshoring ist durch hohe Beweglichkeit charakterisiert. Verlagerungen sind flüchtige Konstellationen. So kann die Automatisierung von Aktivitäten aus Verlagerungsgewinnern schnell Verlagerungsverlierer machen. Auch einmal in die Ferne vergebene Jobs können rasch weiter- oder ins Herkunftsland zurückwandern. Seit einiger Zeit wird häufiger über Rückverlagerungen in westliche Industrienationen berichtet. Denn inzwischen bemerken viele Unternehmen, „dass Kosten nicht alles sind“ und ziehen Konsequenzen daraus, dass beispielsweise verärgerte Kunden angesichts von Verständigungsproblemen mit fernen Call Center-Agenten protestieren. Inzwischen beklagen Unternehmen auch das „zu hohe“ indische Gehaltsniveau – und ziehen weiter.

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

Worauf sollten Manager bei einem verantwortungsvollen Offshoring achten?

O’Rawe: 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 ausreichende Urlaubstage? Wie ist die Arbeitsumgebung? Wichtig ist natürlich, 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 in Frage stellen. Zwangsentlassungen sind auf jeden Fall auszuschließen.

Wie kann das Management vermeiden, dass das Betriebsklima leidet?

O'Rawe: Das Management muss zunächst einen offenen Dialog führen und dafür sorgen, dass nicht alles hinter versteckten Kulissen stattfindet. Dazu gehört, auch über die Hintergründe glaubwürdig zu informieren. Oft heißt es „wir wollen unsere Kompetenzen erweitern“. Das führt zu Verwirrung und Misstrauen, wenn es in Wirklichkeit um Kostenreduktion geht und die Mitarbeiter sehen, dass ihnen am Heimatstandort keinerlei Möglichkeit geboten wird, ihr Wissen auszubauen.

Wie sollte die Übergangsphase gestaltet werden?

O'Rawe: Offshoring ist oft übereilt und 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 den 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. Generell kann die Übergangsperiode 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 am Kundenstandort tätig. Worauf sollte dabei geachtet werden?

O'Rawe: 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, Arbeitszeit, Urlaub, Sozialversicherung... Es schafft Spannungen zwischen

den Beschäftigten, wenn die Einheimischen das Gefühl haben, dass die für sie geltenden Bedingungen ausgehöhlt werden. Es dürfen keine Abwärts-Spiralen in Gang gesetzt werden.

Wie kann das Management die Integration der Offshore-Arbeiter und das gegenseitige Verständnis fördern?

O'Rawe: Die Beschäftigten sollten etwas über die Kultur ihrer Kollegen aus der Ferne lernen – zum Beispiel über Feiertage oder kulturelle Vorschriften, die die anderen befolgen müssen. 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 Gewerkschaften haben hier eine Aufgabe. Wir sollten Offshore-Arbeiter aktiv als Mitglieder rekrutieren – auch wenn sie nur befristet bei uns sind.

Offshoring-Verhaltenskodex für Führungskräfte

Präambel

Der Verhaltenskodex für Manager legt Prinzipien fest, die verantwortungsbewusste Führungskräfte beim Offshoring berücksichtigen sollen. In der Verfolgung unternehmensbezogener Belange gilt dabei der Maßstab, die Interessen der Beschäftigten in Herkunfts- und Zielunternehmen an si-

cherer Beschäftigung und guten Arbeitsbedingungen zu wahren.

Im Mittelpunkt eines verantwortungsvollen Offshoring steht keine kurzfristige Nutzenmaximierung, sondern eine nachhaltige Unternehmens- und Personalentwicklung, die in ökonomischer wie sozialer Hinsicht Chancen schafft. Eine ethisch orientierte Gestaltung von Verlagerungen liegt dabei nicht allein in der Verantwortung der Unternehmensspitze, sondern im Einfluss jedes einzelnen Entscheidungsträgers.

Entscheidungsprozess, Planung und Gestaltung des Offshoring

- **Information und Beteiligung:** Arbeitnehmer und ihre Vertreter werden schon im Frühstadium von Verlagerungsplänen informiert und an den Entscheidungsprozessen beteiligt. Sie werden ebenso in die laufende Bewertung des Offshoring und Entscheidungen über Fortsetzung, Modifikation oder Rücknahme einbezogen.
- **Offene Kommunikation:** Mit einer offenen, glaubwürdigen Kommunikation von Offshoring-Vorhaben sorgt das Management für eine hohe Transparenz in der Belegschaft und beugt Verunsicherungen vor. Ein ausreichender zeitlicher Vorlauf ermöglicht den Mitarbeitern, sich an die Veränderungen anzupassen.
- **Sorgfältige Nutzenkalkulation und Planung:** Offshoring-Entscheidungen basieren auf einer realistischen Kalkulation von Risiken und Kosten. Alternativen zum Offshoring werden umfassend berücksichtigt (z.B. interne Trainingsmaßnahmen zur Behebung von Expertenengpässen). Durch eine sorgfältige Planung vermeidet das Manage-

ment unerwartete Zusatzbelastungen der Beschäftigten in der Umsetzung.

Personalpolitik am Herkunftsort

- **Schutz der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen:** Sicherem Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der bisherigen Stelleninhaber gilt hohe Priorität. Verlieren Arbeitnehmer durch Offshoring ihre bisherigen Stellen, werden ihnen hochwertige interne Jobalternativen sowie ausreichendes Training und Unterstützung bei der Veränderung geboten.
- **Vermeidung von Zwangsentlassungen, individuelle Unterstützung:** Wenn ein Personalabbau unvermeidbar ist, gilt der natürlichen Fluktuation absoluter Vorrang, oder, falls nötig, dem freiwilligen Ausscheiden. Zwangsentlassungen sind zu vermeiden. Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, werden durch Trainings oder Beratung unterstützt, attraktive Beschäftigungsalternativen zu finden.

Standards in den Zielländern

- **Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen:** Den Beschäftigten in den Offshore-Bestimmungsländern werden angemessene Löhne, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen geboten. Bei längeren Onsite-Einsätzen am Standort des Kunden gelten die dort üblichen Gehälter und Standards.
- **ILO-Kernarbeitsnormen:** Das Management stellt im Auswahlprozess, der Vertragsgestaltung wie in der laufenden Beziehung sicher, dass die Offshoring-Partner die ILO-Kernarbeitsnormen be-

folgen: Recht auf gewerkschaftliche Organisation und Tarifverhandlungen, keine Zwangsarbeit und Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Interkulturelle Zusammenarbeit

- Manager schaffen die Grundlagen einer von gegenseitigem Respekt getragenen Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten der Standorte. Durch eine gute Vorbereitung der Mitarbeiter und die Möglichkeit der persönlichen Begegnung erleichtern sie die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis. Wo Ressentiments gegenüber den Beschäftigten anderer Länder beobachtbar sind, wird ihnen konsequent begegnet.

Gesellschaft und Umwelt

- **Professionelle Standards und Korruption:** Manager respektieren die Sitten und Bräuche des Partnerlandes und berücksichtigen diese in der Gestaltung der Zusammenarbeit. Zugleich verwahren sie sich deutlich gegen Handlungen, die professionelle und ethische Standards verletzen.
- **Umweltschutz:** Bei der Erwägung, Planung und Durchführung von Offshoring werden Umwelteffekte etwa durch Reiseaktivitäten berücksichtigt und in die Kosten-Nutzen-Bilanz einbezogen. Kriterium bei der Wahl von Offshoring-Partnern ist die Befolgung umweltbezogener Mindeststandards.
- **Wahrung der Kundeninteressen:** Beim Offshoring gilt einer qualitativ hochwertigen Kundenbetreuung hohes Augenmerk; Kostenreduktionen zu Las-

ten der Kunden sind zu vermeiden. Bei der Partnerwahl und in der Durchführung wird sichergestellt, dass Offshoring-Partner strengsten Datenschutzstandards genügen.

Literatur

- **Bibby, Andrew** 2007: How companies are offshoring without going offshore. The use of migrant IT professionals in "dry-foot offshoring", UNI, Nyon
- **Flecker, Jörg; Kirschenhofer, Sabine** 2002: Jobs on the Move. European Case Studies in Relocating eWork, IES Report 386, Brighton
- **Hirschfeld, Karin** 2002: Qualität der Arbeit in internationalen Kooperationen: Globecom – eine indisch-deutsche Software-Kooperation, FAST e.V., Berlin
- **Huws, Ursula; Flecker, Jörg (Hrsg.)** 2004: Asian EMERGENCE: The World's Back Office?, IES Report 409, Brighton
- **MOOS-Projekt: Tom De Bruyn; Monique Ramioul** 2006: Offshore Outsourcing. Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre, Brüssel
- **OECD Working Party on the Information Economy** 2006: Potential impacts of international sourcing on different occupations
- **Union Network International:** UNI Offshoring Charter, Nyon