

Andreas Boes, Soziologe am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München
Ralf Heckmann, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens AG, München
Karin Hirschfeld, Soziologin und freie Autorin, Berlin
Berthold Huber, Zweiter Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt am Main
Michael Jäkel, Bundesfachgruppenleiter IT/DV beim ver.di-Bundesvorstand, Berlin
Robert Killer, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates der T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main
Susanne Kruse, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats SLSI der T-Systems-Systems Integration, Bonn
Claudia Meyer, Referatsleiterin für internationale und europäische Wirtschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand, Berlin
Wolfgang Müller, Leiter des Siemens-Teams der IG Metall, München
Christine Muhr, Gewerkschaftssekretärin Fachgruppe IT/DV beim ver.di-Landesbezirk Baden-Württemberg, Stuttgart
Dieter Scheitor, Teamleiter IT-Industrie beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt am Main
Peter Schrader, Gewerkschaftssekretär Fachgruppe IT/DV beim ver.di-Bundesvorstand, Berlin
Michael Schwemmler, Geschäftsführer der Input Consulting GmbH, Stuttgart
Andreas Stamm, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn
Franz Tremel, Stellvertretender Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Berlin
Peter Wedde, Professor für Arbeitsrecht und Recht der Informationsgesellschaft an der Fachhochschule Frankfurt am Main

**Andreas Boes/
Michael Schwemmler (Hrsg.)
Bangalore statt Böblingen?
Offshoring und Internationalisierung
im IT-Sektor**

www.vsa-verlag.de
www.verdi.de
www.igmetall.de
www.input-consulting.com

■ Inhalt

Berthold Huber/Franz Tremel Vorwort	7
Andreas Boes/Michael Schwemmler Was ist Offshoring?	9
Andreas Boes Auf dem Weg in die Sackgasse?	13
Internationalisierung im Feld Software und IT-Services	
Andreas Stamm Perspektiven für Entwicklungsländer?	66
Die Internationalisierung des Dienstleistungsmarktes	
Karin Hirschfeld Indien: Harte Traumjobs	76
Ralf Heckmann/Wolfgang Müller Verlagerungsprogramme im Siemens-Konzern und der Widerstand der Beschäftigten	86
Eine Zwischenbilanz	
Rober Killer/Susanne Kruse Offshoring und betriebliche Interessenvertretung	97
Ein Bericht aus der Praxis (T-Systems)	
Michael Jäkel/Christine Muhr/Peter Schrader Ein neues Handlungsfeld für Betriebsräte	106
Dieter Scheitor Eingesparrt oder schön gerechnet?	110
Ist Offshoring wirklich billiger?	

Peter Wedde

**Rechtliche Handlungsmöglichkeiten
von betrieblichen Interessenvertretern bei Offshoring** 118

Claudia Meyer

Globalisierung als Schreckgespenst? 133
Politische Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte

Michael Schwemmler

Offshoring und Gewerkschaften 144

Offshoring, ein noch vor kurzem weitgehend unbekannter Begriff, macht Furore – als Hype, hochgejazzt von Unternehmensberatern und Managementgurus, mehr und mehr aber auch als reale und sehr ernstzunehmende Option der Standortpolitik von Unternehmen. Grenzüberschreitende Arbeitsplatzverlagerungen sind nicht prinzipiell neu: Schon seit langem lassen international operierende Konzerne einfachere Fertigungsarbeiten im Ausland, bevorzugt in Niedriglohnregionen verrichten. Auf diesem Weg verschwanden z.B. zigtausende Jobs in der Textilindustrie aus Deutschland. Neu allerdings ist, dass zunehmend auch Dienstleistungs- und selbst hochqualifizierte Tätigkeiten von diesem Trend erfasst werden – im IT-Sektor sehen sich mittlerweile sogar die vor kurzem noch heftig umworbenen Wissensarbeiter, die Ingenieure und Softwarespezialisten weltweitem Konkurrenzdruck ausgesetzt.

Unter dem Diktat einer aggressiven Shareholder value-Orientierung wird kurzfristige Kostensenkung vielfach zur obersten Priorität. Plötzlich tauchen Manager auf Betriebsversammlungen mit Tabellen auf, was Entwickler z.B. in Rumänien oder in China im Vergleich zu Deutschland kosten, und erklären Offshoring zum betriebswirtschaftlichen Königsweg. Ein solches Geschäftsmodell, das Menschen und ihre Arbeitskraft wie Waren behandelt, die auf dem globalen Arbeitsmarkt beliebig ausgetauscht und ersetzt werden können, könnte sich in der Tat als »Sackgasse der Internationalisierung« erweisen, wie es im Beitrag von Andreas Boes in diesem Buch heißt. Denn es nimmt keine Rücksicht auf Verluste – Verluste an Know-how und Innovationsfähigkeit der Unternehmen, an Vertrauen und Loyalität der Beschäftigten, an Perspektiven und Qualität des Arbeits- und Lebensstandorts Deutschland.

Gewerkschaften und Betriebsräte werden die Offshoring-Strategien der Konzerne deshalb verstärkt kritisch unter die Lupe nehmen und ihnen vor allem dort entgegentreten, wo mit Verlagerungsdrohungen Druck ausgeübt werden soll, um die Konzessionsbereitschaft der Belegschaften und Interessenvertretungen zu erhöhen, um Zugeständnisse – niedrigere Löhne, längere Arbeitszeiten, schlechtere Arbeitsbedingungen – zu erpressen. Beiträge in diesem Buch zeigen auch auf, über welche Handlungsmöglichkeiten die Interessenvertretungen in solchen Konflikten verfügen.

All dies heißt nicht, dass wir die Internationalisierung ablehnen, sie gar zurückdrehen wollen. Es bleibt richtig, zumal in einer so stark exportorientierten Volkswirtschaft wie der deutschen, wenn Unternehmen internationale Kapazitäten aufbauen, um ausländische Märkte zu erschließen. Wogegen wir uns wehren, ist ein zynischer Verlagerungs-Tourismus, der sich um die sozialen Verhältnisse in den Niedriglohnregionen nicht kümmert, dem etwa fehlende Arbeitnehmerrechte in Niedriglohnländern, Kinder- und Zwangsarbeit nicht als Skandal, sondern als »Standortvorteil« gelten.

Offshoring ist eine gravierende Herausforderung für die Gewerkschaften, auch dies machen die Beiträge in diesem Buch deutlich. Offshoring zwingt uns, weit mehr als bisher global zu denken und zu agieren – in Verhandlungen um Rahmenvereinbarungen mit multinationalen Konzernen zur Durchsetzung von Gewerkschaftsrechten, in der Auseinandersetzung um weltweit gültige Sozialstandards, im Engagement für den Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen in den Offshore-Regionen, in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, in Eurobetriebsräten und Weltarbeitnehmervertretungen. Hier bleibt sicherlich noch vieles zu tun. Aber wir haben uns auf den Weg gemacht.

Frankfurt a.M./Berlin

im März 2005

Andreas Boes/Michael Schwemmler Was ist Offshoring?

Wenn Siemens oder SAP, IBM oder T-Systems Software in Indien entwickeln lassen, dann ist das ein Beispiel für Offshoring. Mit diesem Stichwort verbindet sich derzeit eine lebhaft, kontroverse Debatte über eine neue Stufe der Internationalisierung der Wirtschaft und die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland. Mittlerweile gilt das Offshoring als »strategischer Trend« und als Moment eines Strukturbruchs – gerade in den Dienstleistungsbereichen der Wirtschaft.

Offshoring selbst ist kein wissenschaftlich definierter Begriff. Er enthält unterschiedliche Konnotationen und bezeichnet verschiedene Tatbestände. Sein Gebrauch sowie die gängigen Verwendungsweisen variieren. Ursprünglich bezeichnete der Begriff »offshore« Orte wie die karibischen Inseln, wohin in den 1970er- und 80er Jahren US-amerikanische Unternehmen einfache Datenerfassungsdienste outsourceten (UNI 2003: 5). Später weitet sich dessen Bedeutung auf alle Länder aus, die verglichen mit dem Standard in den hochindustrialisierten Ökonomien ein deutlich niedrigeres Lohnkostengefüge aufweisen. Diese Gruppe von Ländern mit vergleichsweise niedrigen Lohnkosten wird in einem weiteren Schritt differenziert. Wenn es sich um geographisch *entfernte* Niedriglohnregionen handelt, wird von »Offshoring« gesprochen, wenn es sich um *nahe gelegene* Niedriglohnländer handelt, von »Nearshoring«. Aus der bundesdeutschen Perspektive gelten beispielsweise die osteuropäischen Länder als »Nearshore-Region«, während Indien, China oder die Philippinen als »Offshore-Regionen« bezeichnet werden.

Unter den Begriff werden heute unterschiedliche Sachverhalte subsumiert, welche ihrerseits je unterschiedlichen Kontexten zuzurechnen sind. Häufig wird Offshoring als eine spezifische Form des Outsourcings verstanden. In dieser Diktion gilt es als logische Fortsetzung des Trends zur Fremdvergabe ehemals im Unternehmen erstellter Aufgaben. Diese Form des Offshorings wird treffend als »*Offshore-Outsourcing*« (Allweyer u.a. 2004; Deloitte & Touche 2003) bezeichnet.

Einen anderen Sachverhalt bezeichnet der Begriff des Offshorings, wenn IT-Unternehmen *selbst* Entwicklungskapazitäten in Offshore-Regionen aufbauen und die dortigen Produktionskapazitäten innerhalb des Konzerns nutzen. Dies geschieht häufig durch die Gründung von Tochterunternehmen oder die Bildung von Joint-Ventures unter Beteiligung

ortsansässiger IT-Unternehmen. In diesem Fall findet *kein* Outsourcing im eigentlichen Sinne statt, denn das Unternehmen lagert die Aufgaben nicht an einen Dritten aus, sondern lässt sie von Tochtergesellschaften in Niedriglohnregionen erbringen. Diese Form des Offshorings entspringt also nicht dem Bestreben nach Verlagerung von bisher intern bewältigten Aufgaben an Dritte, sondern ist vor allem als Ausdruck der Internationalisierung von Produktionskapazitäten zu verstehen. Diese Variante lässt sich als internes Offshoring bezeichnen.

Hinter den beiden Formen des Offshorings stehen je unterschiedliche Motivstrukturen mit z.T. verschiedenen Wirkungen. Das reine Offshore-Outsourcing folgt den gleichen Erwägungen, wie sie für Outsourcing generell maßgeblich sind. Ein Unternehmen lagert die Aufgabenerbringung aus, um die »Leistungstiefe« zu reduzieren. Die Motivstrukturen für den Aufbau von eigenen Produktionskapazitäten in Off- oder Nearshore-Regionen sind demgegenüber häufig wesentlich komplexer und vielgestaltiger und in ihrer Wirkung auf die Beschäftigung nicht von vorneherein eindeutig. Diese Form ist aber auf jeden Fall, im Gegensatz zum Offshore-Outsourcing, nicht mit einer Reduzierung der »Leistungstiefe« verbunden. Der Aufbau eines Entwicklungszentrums in einem Niedriglohnland kann vornehmlich aus Kostengründen vorgenommen werden, meist sind aber weitere Gründe von Bedeutung, so z.B. die Erschließung von Märkten oder die Nutzung der Arbeitskräftereserven in anderen Regionen der Welt. Im Kern geht es bei dieser Form des Offshorings um die *Internationalisierung der Produktionskapazitäten* und um die *Nutzung der Ressourcen des Weltarbeitsmarkts* zur Verfolgung einer multiplen Zielstellung innerhalb einer Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens.

Entsprechend dieser Unterscheidung muss auch nicht jede Offshoring-Aktivität mit einer Verlagerung von Tätigkeitsbereichen und einem Verlust an Arbeitsplätzen einhergehen. Im Falle des Offshore-Outsourcing geht es natürlich geradezu zwingend um eine Übertragung von bisher intern erbrachten Leistungen an Dritte, sodass hier bei betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise Arbeitsplätze im outsourcenden Unternehmen wegfallen. Da diese auf das Offshore-Outsourcing reduzierte Perspektive die aktuelle öffentliche Diskussion um Offshoring dominiert, wird der Begriff häufig verkürzt als Synonym für »Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnländer« verstanden. In diesem Fall ist von einer Form des »substitutiven Offshoring« zu sprechen (Boes/Schwemmler 2004: 144). Im Falle der Nutzung von Produktionskapazitäten kann der Aufbau von Entwicklerzentren in Off- oder Nearshore-Regionen stattfinden, ohne dass

damit bisher im Inland erbrachte Aufgaben nunmehr ins Ausland verlagert werden. In diesem Fall kann es sich mit Blick auf die betrieblichen Beschäftigungseffekte um eine »substitutive« oder auch um eine »additive« Form (ebd.) des Offshorings handeln. Diese Entwicklung kann also bei betrieblicher Betrachtung negative Beschäftigungswirkung haben, wenn die geschaffenen Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen genutzt werden, um bisher im Inland erbrachte Leistungen zu erbringen – das muss aber nicht zwingend der Fall sein. Es können sogar, selbst bei betrieblicher Betrachtung, positive Beschäftigungseffekte erreicht werden.

An der aktuellen Diskussion zum Thema Offshoring überrascht die ungeheure Dynamik, mit der diese Entwicklung sich in öffentlichen Diskursen Bahn gebrochen hat. Konnten zu Anfang des Jahres 2003 selbst Insider wenig mit dem Begriff anfangen, hat es das Thema mittlerweile bis in die Tagesschau geschafft. In sämtlichen Fachorganen hat es einen prominenten Platz und auch Massenpublikationsorgane berichten mittlerweile regelmäßig über diesen Trend.

In einer komplexen Gemengelage entwickelte sich um dieses Thema eine Diskussion, die im Schnittpunkt zentraler gesellschaftlicher Diskurse in Deutschland liegt und daraus ihre große Schubkraft erhält.

Ging es zunächst vorwiegend um betriebswirtschaftliche Fragen der Kostensenkung und der »Verlagerung« von Aufgabenbereichen in Regionen mit einer günstigeren Kostenstruktur, so entwickelte sich der Diskurs um das Offshoring schnell zu einer Auseinandersetzung die um die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wirtschaftsstandorts insgesamt. Die Formel »Weniger Lohn, länger arbeiten« (Der Spiegel 48/2003) wurde als Losung zur Vermeidung anstehender Verlagerungen in Niedriglohnländer ausgegeben. Damit erfolgt eine deutliche Abkehr von der bisher geltenden Lektorientierung zur Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland. Galten bis dahin die Begriffe Innovation, Qualität und Qualifizierung als Schlüsselbegriffe einer deutschen »high-road-Strategie«, tritt nunmehr die Forderung nach einer umfassenden Senkung des Lohn- und Sozialniveaus in den Vordergrund. Dabei ist von besonderer Brisanz, dass gerade die bisher weitgehend »rationalisierungsresistenten« Bereiche des Dienstleistungssektors unter den Druck weltweiter Produktionskapazitäten geraten und zu Adressaten von Forderungen werden.

Während die Verlagerung von einfachen, vergleichsweise gering qualifizierten Tätigkeiten aus dem Bereich der klassischen Industrie, die bereits seit Jahrzehnten zu beobachten ist, durchaus mit dieser vorherr-

schenden Leitorientierung vereinbar schien, beinhaltet die aktuelle Offshoring-Entwicklung einen Bruch mit ihr. Dass hochqualifizierte Tätigkeiten und hier insbesondere auch solche aus dem Bereich der Dienstleistungen in Niedriglohnländer verlegt werden können sind, ist eine neue Erfahrung. Gerade die Beschäftigtengruppen, die sich in der Vergangenheit trotz aller wirtschaftlichen Verwerfungen vergleichsweise sicher fühlen konnten, geraten nun ins Visier von Verlagerungsaktivitäten. Das ist das eigentlich Neue an der aktuellen Offshore-Debatte!

Die Beiträge in diesem Band analysieren die Offshoring-Entwicklung in der deutschen Wirtschaft. Sie konzentrieren sich auf den Bereich »Software und Service« der IT-Industrie, dem dabei eine zentrale Rolle zukommt. Die Beiträge aus der Praxis und die Analysen zu verschiedenen Aspekten der Entwicklung liefern Materialien und Argumente für die aktuelle Debatte. Denn Offshoring wird, ob man dies bedauern oder begrüßen mag, noch auf längere Sicht auf der ökonomischen, politischen und gewerkschaftlichen Agenda verbleiben. Die AutorInnen dieses Buchs vereint das Bestreben, die mit dem Offshoring einhergehende Entwicklung in ihrer Wirkung zu verstehen und Wege zu ihrer menschengerechten Gestaltung zu finden.

Literatur

- Allweyer, Thomas/Besthorn, Thomas/Schaaf, Jürgen (2004): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. In: Hans-Joachim Frank (Hrsg.): Deutsche Bank Research Nr. 43 vom 6. April 2004, Frankfurt a.M.
- Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.) (2004): Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf
- Deloitte & Touche (2003): Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen – Die IT-Welt im Wandel. München.
- Der Spiegel Nr. 48/2003 vom 24.11.2003.
- UNI (Union Network International) (2003): Strategien in einem zunehmend globalen Arbeitsmarkt – die globale Mobilitätsrevolution.

Von der »Wirklichkeit der Möglichkeit« – Offshoring als Herausforderung für Gewerkschaften

Offshoring von IT-Services und anderen Dienstleistungen ist für die in den betroffenen Branchen agierenden Gewerkschaften zu einem Problem von höchster Brisanz geworden – zumindest gilt dies für diejenigen Verbände, »die sich am falschen Ende des Verlagerungsprozesses befinden« (UNI 2004a: 5). Die bis dato zu verzeichnenden gewerkschaftlichen Reaktionen auf diese vergleichsweise neue Entwicklung fallen – aus nachvollziehbaren Gründen – überwiegend negativ aus: Aus der Perspektive der Arbeitnehmerorganisationen in den »Quellländern« stellt sich transnationales Offshoring in aller Regel als interessen- und organisationspolitisches Problem dar: Zum einen gehen dadurch Jobs und berufliche Expektanzen von Mitgliedern bzw. potenziellen Mitgliedern verloren, zum andern wandert auf diese Weise – und dies macht den Unterschied zu Arbeitsplatzverlusten innerhalb des nationalen Rahmens aus – Beschäftigung meist auf Dauer und unwiederbringlich aus dem Organisationsbereich der jeweiligen nationalen Gewerkschaft ab.¹

Über diese unmittelbaren Wirkungen hinaus beeinflusst Offshoring die Angebot/Nachfrage-Relationen auf den Arbeitsmärkten und die Kräftekonstellationen zwischen Kapital und Arbeit in einer für die Gewerkschaften in den Quellländern ungünstigen Weise.² Das real verfügbare Arbeitskräftepotenzial wird größer und »geographische Entfernungen als »natürliche« Konkurrenzgrenze zwischen Produktionsorten verlieren an Bedeutung. Im »entfernungslosen« Raum informationstechnologisch herstellbarer Nähe konkurrieren ... potenziell alle mit allen Orten der Welt um zugleich knapper werdende Kapitalinvestitionen und entsprechende Arbeitsplätze.« (Beck 1998: 21) Da dieser Wettbewerb von zum Teil er-

¹ Einer von Forrester Research im Frühjahr 2004 durchgeführten empirischen Erhebung bei europäischen Gewerkschaften zufolge wird Offshoring von den befragten Organisationen als aktuell wichtigste Arbeitsplatzbedrohung wahrgenommen: »Compared with other threats to employees, such as Internet innovation, onshore outsourcing, and mergers and acquisitions, Europe's unions pinpoint offshore outsourcing as the biggest threat.« (Metcalf/Parker/Takahashi 2004: 1)

² Vgl. hierzu ausführlich Schwemmler/Zanker 2000: 46ff.

heblichen Asymmetrien – insbesondere hinsichtlich der stark differierenden Lohnniveaus – geprägt ist, werden die in den Quellländern erreichten Standards von den Arbeitgebern zunehmend in Frage gestellt und unter Druck gesetzt.³ Offshoring bewirkt eine Erweiterung des Standortrepertoires der Unternehmen, verschafft ihnen zusätzliche »Exit-Optionen« und verbessert damit im »concession bargaining« die Position der Kapitaleseite, deren »transnationale Entzugsmacht ... der Organisationsmacht von Staaten und Gewerkschaften überlegen (ist), weil sie nicht mehr, wie diese, territorial gebunden ist« (ebd.: 18). Das bekannte Problem wachsender Inkongruenz zwischen Branchenstrukturen und tarifvertraglich regulierten Zonen reproduziert sich dadurch auf neuer Stufenleiter.

Arbeitgeber wissen weltweit von diesem strategischen Vorteil Gebrauch zu machen: Einer Einschätzung des bei der OECD angesiedelten Trade Union Advisory Committees zufolge ist der Rückgriff auf die Exit-Drohung in Verhandlungen und Konfliktsituationen mittlerweile international zum gängigen unternehmerischen Druckmittel geworden⁴ Ob diese Karte letztlich real ausgespielt wird, ist dabei oft noch nicht einmal von ausschlaggebender Bedeutung. Häufig zeitigt allein schon die bloße »Wirklichkeit der Möglichkeit« (Beck 1998, S. 23) internationaler Jobverlagerungen reale Effekte, in dem sie mäßigend und einschüchternd auf die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen wirkt. Eine nicht zu unterschätzende Schwierigkeit für gewerkschaftliche und betriebsrätliche Strategiefindung in derlei Konflikten liegt dabei nicht selten darin, die Glaubwürdigkeit entsprechender Arbeitgeber-Ankündigungen einzuschätzen, wobei Fehlwahrnehmungen hier ausgesprochen fatale Folgen nach sich ziehen können.

Die Konsequenzen von Offshoring – ob »nur« als arbeitgeberseitiges Drohpotenzial oder als tatsächlich vollzogene Auslagerung von Jobs – werden für Beschäftigte und Gewerkschaften naturgemäß vor allem zu Zeiten krisenbedingter Arbeitsplatzverluste schmerzlich spürbar: »Die Krise erhöht den Kostendruck und steigert damit den Anreiz, durch Off-

³ »Die strukturelle Übermacht des Kapitals gründet auf seiner Option, in welcher Form auch immer, in seinem jeweiligen Handlungsrahmen auf billigere Arbeitskraft zurückgreifen zu können. Oder umgekehrt gesagt: Sie beruht auf der Konkurrenz der ArbeitnehmerInnen als ArbeitskraftanbieterInnen.« (Riexinger / Sauerborn 2004, S. 22 f.) Ähnlich argumentiert auch Hollis 2004.

⁴ »The threat of relocation to an offshore site is now the standard ploy in negotiations or in anti-union campaigns and in some cases has become reality.« (TUAC 2004, S. 3)

shoring Kosten zu senken, was dann wiederum zu vermehrtem Abbau von Arbeitsplätzen führt. Letztlich ist es dieses Zusammenfallen von Krise und Offshoring, das die Gewerkschaften weltweit herausfordert« (Rohde 2003: 614) – zumindest prägt diese Koinzidenz die Auseinandersetzung in der gegenwärtigen Phase. Ungeachtet dessen tun Gewerkschaften – auch und gerade im IT-Sektor – gut daran, Offshoring nicht als nur temporäre Erscheinung zu bagatellisieren, sondern als strategische Herausforderung dauerhafter Natur einzuschätzen, die einer gründlichen Analyse und einer langfristig tragfähigen Reaktion bedarf.⁵ Ohne diese Herausforderung in ihrer Bedeutung zu überhöhen, kann Offshoring in solcher Perspektive mit Fug und Recht als eine entscheidende Nagelprobe auf die Internationalisierungsfähigkeit der Gewerkschaften in praxi gelten.

Gewerkschaftliche Positionen zum Thema Offshoring

Angesichts der Häufung von Offshoring-Maßnahmen und -Ankündigungen der Unternehmen sehen sich Gewerkschaften zunehmend veranlasst, Positionen zu diesem für den Dienstleistungssektor vergleichsweise neuen Phänomen zu beziehen und entsprechende Aktionen zu initiieren. Im weiteren sollen solche gewerkschaftlichen Einschätzungen und Handlungsansätze anhand von drei Beispielen skizziert werden. Da Offshoring als per definitionem grenzüberschreitendes Phänomen mit in den Zuständigkeitsbereich der transnationalen »global unions«⁶ fällt, wird dabei zum einen die Positionierung von Union Network International (UNI), des weltweiten Dachverbands der Dienstleistungsgewerkschaften, beschrieben. Als größte Gewerkschaftsinternationale hat sich UNI im Spektrum der »global unions« augenscheinlich am intensivsten mit den Fragen der weltweiten Verlagerung von Dienstleistungsarbeit befasst und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf den IT-Sektor gelegt. Zum anderen werden Stellungnahmen und Aktivitäten nationaler Arbeitnehmerorganisationen aus Großbritannien und den USA zur Offshoring-Problematik referiert. In beiden Ländern dürfte das Thema in quantitativer Hinsicht wie auch in der öffentlichen Wahrnehmung bislang wohl die größten Kreise gezogen haben; von daher lässt sich begründet

vermuten, dass hier auch die gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit den einschlägigen Fragestellungen vergleichsweise weit fortgeschritten sein sollte.⁷

»Engagiert an beiden Enden« (Union Network International)

UNI positioniert sich zum Thema Offshoring dezidiert als internationale Gewerkschaftsorganisation, die Mitglieder sowohl in Ländern hat, aus denen Arbeitsplätze abwandern, als auch in solchen, in die Jobs verlagert werden.⁸ Diese »internationalistische Perspektive« mag erklären, dass in Verlautbarungen von UNI, wenngleich vereinzelt und verhalten, auch positive Effekte von Offshoring in den Zielländern thematisiert werden – etwa dort, wo der UNI-Generalsekretär darauf hinweist, dass die Gewerkschaften die Entwicklungsländer nicht jahrelang bei ihren Versuchen, der Armut zu entkommen, unterstützt hätten, um sie nun in ihrem wirtschaftlichen Fortschritt aufzuhalten (Jennings 2003). Offshoring ist dabei nach Einschätzung der Dienstleistungsinternationalen weit mehr als ein Modetrend: Die »globale Mobilitäts-Revolution«, die in der Verstärkung dieses Trends zum Ausdruck kommen, markiere eine »neue Phase des industriellen Wandels«, der den Gewerkschaften globale, regionale und sektorale Lösungsansätze abverlange. Eine rein nationale, allein im Kontext des jeweiligen Quelllandes ansetzende Strategie erscheint aus Sicht von UNI wenig aussichtsreich: Erfolgreich könnten die Gewerkschaften nur dann sein, »wenn sie ein internationales Vorgehen wählen, bei dem sie sich an beiden Enden des Arbeits-Migrationsprozesses engagieren«.

Außer Frage stehe, dass die Arbeitnehmerorganisationen in erster Linie ihren Mitgliedern gegenüber verpflichtet seien und nichts Vorrang

⁷ Gewerkschaftliche Einschätzungen aus Zielländern sind in der Diskussion um Offshoring kaum zu verzeichnen. Zwar wird beispielsweise von Gewerkschaften aus Indien oder den Philippinen berichtet, dass diese nicht gegen einen offshorebedingten Beschäftigungsaufbau in ihren Ländern zu Felde ziehen: »On the outsourcing of jobs ... by American and European multinationals, the answer of the unions is unanimous: they are not against such a development for labor-surplus India and Philippines need whatever jobs can be created. ... However, unions in both countries hasten to add that they do not encourage global outsourcing to India and the Philippines; they are simply not against it.« (Ofreneo 2004: 24) Faktisch spielen jedoch die Positionen dieser Organisationen in der internationalen gewerkschaftlichen Debatte zum Thema keine wahrnehmbare Rolle – ein Umstand, der die Suche nach gemeinsamen Lösungen und globalen Kooperationen mit Sicherheit nicht eben erleichtert.

⁸ Die nachfolgende Wiedergabe von UNI-Positionen stützt sich – falls keine anderen Quellen benannt werden – auf UNI 2004a und 2004b.

⁵ Vgl. hierzu ausführlich Boes/Schwemmler 2004

⁶ »Global Unions« ist die mittlerweile gängige Bezeichnung für die ehemaligen internationalen gewerkschaftlichen Branchensekretariate.

vor der Verteidigung von deren Arbeitsplätzen und Einkommen habe. Allerdings müssten »entsprechende Taktiken mit einem strategischen Gespür für längerfristige Wirtschaftstrends in Einklang gebracht werden« – eine ausschließlich reaktive und ablehnende gewerkschaftliche Haltung gegenüber Offshoring werde sich, so die etwas verklausulierte Botschaft, kaum auf Dauer durchhalten und durchsetzen lassen. Fatal wäre es nach der Einschätzung von UNI, wenn Gewerkschaften auf unternehmerische Verlagerungsinitiativen mit Argumenten reagierten, die sich als »rassistisch, fremdenfeindlich oder protektionistisch« missdeuten ließen. Schlimmstenfalls drohe ein »Katastrophen-Szenario«: In die Defensive gedrängte Gewerkschaften, außerstande, den Verlust von Arbeitsplätzen und Mitgliedern zu verhindern, verlieren national an Attraktivität und Bündnisfähigkeit. Beschäftigung wird »in Länder mit schlechten Arbeitsbedingungen« ausgelagert, »in denen die Arbeitskräfte jedoch ausländische Gewerkschaften als Gegner ihrer Interessen betrachten und nicht motiviert sind, ihre eigenen Gewerkschaftsstrukturen zu entwickeln. Jedes Gefühl, Teil einer internationalen Bewegung zu sein, der Solidarität und gegenseitige Unterstützung zugrunde liegen verschwindet. Und einem effektiven ›Wettkampf nach unten‹ ist nunmehr Tür und Tor geöffnet.«

Von diesen Grundeinschätzungen ausgehend und mit dem Ziel, den beschriebenen »worst case« zu verhindern, plädiert UNI in ihrer »Charta zu Offshore Outsourcing« für eine Position der konditionierten Tolerierung. Dort, wo Verlagerungen anstünden, müssten im Kern drei Bedingungen erfüllt sein:

- Eine effektive Unterstützung der von Arbeitsplatzverlusten bedrohten Beschäftigten und ihrer Communities;
- eine intensive öffentliche Debatte über die menschlichen Konsequenzen von Offshoring, bei der sicherzustellen ist, dass Gewerkschaften und politische Instanzen im Besitz sämtlicher Informationen sind und ernsthaft konsultiert werden;
- rechtzeitige Verhandlungen mit den zuständigen Gewerkschaften zum Abschluss von Globalisierungs- oder Offshoring-Vereinbarungen, die vor Realisierung der geplanten Maßnahmen zu führen seien.

In derartigen Abkommen gelte es u.a. festzulegen, dass Entlassungen der betroffenen Arbeitnehmer unterbleiben, alternative und gleichwertige Beschäftigungsmöglichkeiten für diese bereitgestellt und offshoringbedingte Kosteneinsparungen zumindest partiell in Qualifizierungsmaßnahmen reinvestiert werden. In den Zielländern müsse die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen sowie von globalen Rahmenvereinbarungen

mit nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen garantiert sein und die Zahlung »anständiger« Löhne und humane Arbeitsbedingungen gewährleistet werden.

In modellhafter Umsetzung der programmatischen Grundlinie, »an beiden Enden« des Offshoringprozesses gewerkschaftlich zu agieren, unterstützt UNI seit dem Jahr 2000 den Aufbau von Interessenvertretungen von Beschäftigten in Zentren der indischen IT-Industrie.⁹ Des Weiteren hat die Gewerkschaftsinternationale zu Beginn des Jahres 2005 das Projekt MOOS (»Making Offshore Outsourcing Sustainable«) gestartet, das auf die Unterstützung gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretungen beim Umgang mit Verlagerungsinitiativen von Arbeitgebern abzielt.¹⁰

»Pragmatisch und nicht-protektionistisch« (TUC Großbritannien)

In Großbritannien haben sich sowohl der Dachverband TUC wie auch einige seiner Mitgliedsorganisationen sehr intensiv mit dem Thema Offshoring auseinandergesetzt. In einem Kongressbeschluss vom September 2003 mit dem Betreff »Offshore working« (TUC 2003) macht der TUC insbesondere auf die negativen Folgen eines Jobexports für die von der Deindustrialisierung der Thatcher-Ära stark betroffenen Regionen im Norden Englands, in Schottland und Wales aufmerksam, welche eben erst von der Ansiedlung von Call Centern und Dienstleistungsunternehmen profitiert hätten und nun erneut von Arbeitsplatzverlusten bedroht seien. Ungeachtet dessen sei es gefährlich, auf Verlagerungsinitiativen der Arbeitgeber mit Argumenten nach dem Muster »British jobs for British workers« zu reagieren. Gewerkschaftliches Ziel müsse es sein, die Interessen der Mitglieder im eigenen Land zu schützen und im Ausland adäquate Arbeitsstandards durchzusetzen. Angesichts der Entstehung eines globalen Arbeitsmarktes stelle sich die Notwendigkeit globaler gewerkschaftlicher Organisationsstrategien. So gelte es beispielsweise, durch verstärkte internationale Kooperation das Recht der Arbeitnehmer auf gewerkschaftliche Organisation und Kollektivverhandlungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens effektiv zu gewährleisten. Britische Gewerkschaften wollten eine funktionsfähige Interessenvertretung und gute Beschäftigungsbedingungen rund um den Globus sicherstellen, unabhängig vom jeweiligen Land, in

⁹ Vgl. hierzu den Beitrag von Karin Hirschfeld in diesem Band.

¹⁰ Vgl. hierzu den Beitrag von Jäkel/Muhr/Schrader in diesem Band.

dem ein Unternehmen operiere (TUC 2004).¹¹ Wichtig sei deshalb die Unterstützung von Gewerkschaften in den Offshore-Regionen. Eine interessante Möglichkeit könnte es auch sein, Offshore-Beschäftigten eines gewerkschaftlich organisierten Unternehmens in den Zielländern Dienstleistungen und eine assoziierte Mitgliedschaft anzubieten.

Gewerkschaftliche Initiativen alleine reichen nach Einschätzung des TUC jedoch nicht aus, um mit den Herausforderungen der Internationalisierung fertig zu werden. Dies unterstreicht eine ausführliche TUC-Eingabe an das britische Ministerium für Handel und Industrie vom März 2004 mit dem Titel »Global Offshoring« (TUC 2004). Darin wird das Ministerium aufgefordert, in Kooperation mit den betroffenen Stakeholdern eine nicht-protektionistische Offshoring-Strategie für Großbritannien zur Bewältigung des Wandels zu erarbeiten. Entscheidend sei, die Prozesse auf nationaler, regionaler und Unternehmensebene in einer Weise zu beeinflussen, die den ökonomischen Nutzen für das Land maximieren und gleichzeitig die Belastungen der direkt Betroffenen minimieren könne. Auf der Grundlage einer sorgfältigen Analyse des bisherigen Ausmaßes und der wahrscheinlichen Wirkungen von Offshoring und einer möglichst genauen Identifizierung besonders gefährdeter Branchen, Berufe und Regionen solle eine solche Strategie darauf abzielen,

- die Anfälligkeit des britischen Dienstleistungssektors für Arbeitsplatzverlagerungen durch geeignete innovations-, qualifizierungs- und regionalpolitische Initiativen zu reduzieren und den Aufstieg der durch Offshoring gefährdeten Arbeitsplätze in höhere Wertschöpfungsstufen zu erleichtern,
- die gewerkschaftlichen Bemühungen um weltweite Gültigkeit der ILO-Kernarbeitsnormen und internationaler »codes of best practice« regierungsseitig nachdrücklich zu unterstützen und
- Unternehmen mit Offshoring-Plänen durch einen Leitfaden mit »best practices« und Handlungsempfehlungen zu Verhandlungslösungen mit Beschäftigten und Gewerkschaften zu veranlassen.

Vor allem der letztgenannte Aspekt, die Orientierung auf Verhandlungen zur Konditionierung und Begleitung von Verlagerungsprozessen, scheint für den Umgang der britischen Gewerkschaften mit der Offshoring-Problematik von herausgehobener Bedeutung zu sein. Auf diesem Weg sollen die betreffenden Arbeitgeber erklärtermaßen auch dazu gebracht werden, das Pro und Contra von Offshoring vorab und gemeinsam mit den

¹¹ Die nachfolgenden Aussagen stammen – falls keine anderen Quellen benannt sind – aus TUC 2004.

Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen sorgfältig abzuwägen.¹² Konsultationen und Vereinbarungen, die Entlassungen verhindern und Wiederbeschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für die betroffenen Beschäftigten eröffnen müssten, lägen durchaus auch im Interesse der Unternehmen, weil sich auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit kostenträchtiger Fehlentscheidungen wie auch Ängste und Demoralisierung der Belegschaften reduzieren ließen. Zudem werde der Blick so von einer defensiven und nachgerade zwanghaften Befassung mit den reinen Lohnkosten auf positive Ziele wie die Verbesserung von Effizienz und Produktivität durch Investitionen in Humanressourcen und den Einstieg in Wertschöpfungsstufen höherer Qualität gelenkt, in denen die britische Dienstleistungsproduktion international konkurrenzfähig sei.

Zusammenfassend lässt sich die TUC-Position zum Thema Offshoring als »pragmatisch und nicht-protektionistisch« – so die Selbsteinschätzung des Dachverbands – charakterisieren. Die Verlagerung von Jobs gilt dem TUC bis zu einem gewissen Grad als unvermeidlich, da sich keine Volkswirtschaft in einer verflochtenen globalen Ökonomie wie eine Festung verteidigen lasse (Brendan Barber). Die Financial Times (5.3.2004) zitiert den TUC-Generalsekretär mit einer Kritik der »engstirnigen Sicht des kleinen Engländers, der die Jobs hier in Großbritannien um jeden Preis gegen das Wirken der Globalisierung verteidigen« wolle – eine Polemik, die unverzüglich den geharnischten Protest der im TUC organisierten Communication Workers Union (CWU) hervorrief, welche von Barber als besonders kompromisslos in Puncto Offshoring geoutet worden war (CWU 2004).

In der Tat fallen manche Reaktionen britischer Einzelgewerkschaften deutlich harscher als die abgewogene Position ihres Dachverbands aus. So hat die CWU im Jahr 2003 eine großangelegte Kampagne (»Pink Elephant Campaign«) gegen Pläne des Telekommunikationskonzerns BT zur Verlagerung von Call-Center-Arbeitsplätzen nach Indien gestartet (CWU 2003). Diese will Politik und Öffentlichkeit – und namentlich die BT-Kunden – über die Absichten des Unternehmens informieren und Widerstand dagegen mobilisieren. Die Sache sei ganz einfach: Jeder in

¹² In einer Presseverlautbarung zur TUC-Eingabe vom 5.3.2004 betont Generalsekretär Brendan Barber die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Argumente für Offshoring jeweils kritisch zu überprüfen: »Unions are testing business arguments for offshoring which are often flawed and shortsighted. Corporate fashion should not lead to decisions that not only cost jobs, but harm customer service and long-term business success.« (www.tuc.org.uk/economy/tuc-7733-f0.cfm)

Indien geschaffene Job bedeute einen Arbeitsplatz weniger in Großbritannien. BT sei ein britisches Unternehmen, das seine Gewinne mit britischen Kunden mache und deshalb die Verpflichtung habe, die britische Wirtschaft durch Beschäftigung britischer Arbeitnehmer zu unterstützen – so die zentrale Botschaft der CWU-Kampagne.

Ähnlich argumentiert und agiert die vor allem im Produktionssektor verankerte Multibranchengewerkschaft Amicus, die einen Kundenboykott gegen Firmen in Erwägung zieht, welche Arbeitsplätze in Niedriglohnländern verlagern (Grant 2004). In einem von Amicus mitinitiierten Hearing vor dem Ausschuss für Beschäftigung und Soziales des Europäischen Parlaments im April 2004 hat die Gewerkschaft den vorgeblich laxen Umgang indischer Firmen mit persönlichen Daten europäischer Konsumenten und Kreditkartenbetrügereien in Offshore-Call-Centern beklagt und die – aus den USA bekannte – Forderung erhoben, dass indische Call-Center-Agenten in Telefonaten mit britischen Kunden verpflichtet werden müssten, ihren geographischen Standort anzugeben. Von der europäischen Kommission verlangt Amicus eine gründliche Untersuchung der sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen der grenzüberschreitenden Verlagerung von Dienstleistungen (Amicus 2004). Trotz ihrer harten Oppositionshaltung gegen Offshoring sieht aber auch Amicus offensichtlich die Notwendigkeit, im konkreten Fall in Verhandlungen mit den Arbeitgebern einzutreten. Zu diesem Zweck wurde eine Checkliste erarbeitet, die u.a. folgende Fragen an das Management von Unternehmen mit Offshoring-Absichten umfasst (vgl. UNI 2004a: 12):

- Weshalb wird dieser Schritt eingeleitet?
- Welche finanziellen Einsparungen wird das Unternehmen erzielen?
- Welchen Anteil der finanziellen Einsparungen wird das Unternehmen mit den Arbeitskräften im Vereinigten Königreich teilen und welche Auswirkungen wird dies auf unsere Löhne und Bedingungen haben?
- Welche Zusicherungen kann das Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigungssicherheit für die britische Arbeitnehmerschaft machen?
- Welches ist die Vorgeschichte der neuen Organisation in Bezug auf Löhne/Bedingungen für ihre Beschäftigten, auf die Vereinigungsfreiheit/Organisierung...?
- Wurde eine Risikobewertung des Onshore-/Offshoremodells durchgeführt und ist eine diesbezügliche Kopie erhältlich?

Andere Gewerkschaften aus dem Vereinigten Königreich setzen den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten eindeutig auf Verhandlungen und Vereinbarungen mit den Unternehmen. Ein Vorreiter ist hier die vornehmlich im Finanzsektor tätige Gewerkschaft UNIFI, die im Jahr 2004 Offshoring-

Abkommen u.a. mit den großen britischen Finanzdienstleistern Barclays, HSBC und Lloyds TBS abgeschlossen hat.¹³ Kernelemente dieser Vereinbarungen sind frühzeitige und umfassende Informationen der Belegschaften und Interessenvertretungen über Offshoring-Pläne des Managements, die weitgehende Vermeidung von Entlassungen, Qualifizierungsprogramme für betroffene Beschäftigte und die Einhaltung von ILO- und OECD-Normen für die Arbeit in den Offshore-Regionen. »Der Leitgedanke ist, dass Unternehmen ihre soziale Verantwortung nicht nur im Heimatland, sondern entlang der gesamten (globalen) Wertschöpfungskette wahrnehmen müssen.« (Rohde 2004: 45). Als richtungweisend gilt dabei insbesondere die Pioniervereinbarung zwischen UNIFI und Barclays vom Januar 2004 (UNIFI 2004). Darin verpflichtet sich das Unternehmen u.a., Mitarbeiter spätestens drei Monate vor Realisierung einer Jobverlagerung zu unterrichten, offshoringbedingte Arbeitsplatzverluste nach Möglichkeit durch interne Umsetzungen zu umgehen, bis Ende 2006 zwei Millionen Pfund für Umschulungszwecke zur Verfügung zu stellen und bei der Auftragsvergabe an IT-Dienstleister in Offshore-Regionen die Einhaltung der ILO-Konventionen zu überwachen sowie einen Dialog zwischen diesen und UNIFI, sofern von der Gewerkschaft gewünscht, zu ermöglichen. Nach Einschätzung des UNIFI-Generalsekretärs Ed Sweeney ist »eine Einigung wie diese der einzige konstruktive Weg vorwärts. Sie wird ein Maßstab für andere Finanzdienstleister sein, die Outsourcing betreiben wollen.« (Hönighaus 2004).

Widerstand gegen »Outsourcing America« (AFL-CIO USA)

In den USA schlägt die Auseinandersetzung um Offshoring – verglichen mit anderen Ländern – bisher die bei weitem höchsten Wellen. Im Präsidentschaftswahlkampf des Jahres 2004 hat das Thema einen Spitzenplatz auf der politischen Agenda und hohe mediale Aufmerksamkeitswerte erreicht. Die ausgeprägte und weitgehend negative Popularität von Offshoring in den Vereinigten Staaten dürfte dabei in erster Linie der intensiven Öffentlichkeitsarbeit und dem vehementen Widerstand der US-Gewerkschaften gegen eine Entwicklung geschuldet sein, die von den Arbeitnehmerorganisationen als »Outsourcing America« geißelt wird.

¹³ Die genannten Abkommen sind jeweils auf der UNIFI-Website (www.unifi.org.uk) zu finden. Erwähnung verdient auch das Abkommen, das die Gewerkschaft Connect (www.connectuk.org), die überwiegend höherqualifizierte Beschäftigte von BT organisiert, im September 2003 mit dem Telekommunikationskonzern abgeschlossen hat.

Deren strikte Gegnerschaft gegen Offshoring wird exemplarisch in einem Vorstandsbeschluss des Dachverbands AFL-CIO vom März 2004 deutlich (AFL-CIO 2004).¹⁴ Der gegenwärtige Offshoring-Trend wird darin mit der zwei Dekaden anhaltenden »Verwüstung« des industriellen Produktionssektors verglichen, der Millionen gut bezahlter »middle-class jobs« gekostet habe. Heute drohe den USA eine ähnliche »Aushöhlung« ihres Dienstleistungsbereichs, wobei nunmehr auch hochqualifizierte technische Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Spiel stünden. Genauso wie sich die Gewerkschaften gegen eine verfehlte Handels- und Steuerpolitik gewandt hätten, die in den 1970er, 80er und 90er Jahren die Verlagerung von Produktionsarbeit ins Ausland begünstigt habe, stehe man heute vereint gegen den Export »unserer besten Dienstleistungsjobs«. Für amerikanische Unternehmen sei es eine »moralische Verpflichtung, gute Jobs in Amerika zu schaffen und zu erhalten«. Zwar unterstützten die US-Gewerkschaften die Hebung des Lebensstandards in der ganzen Welt – dafür wolle man allerdings nicht die Arbeitsplätze und den erreichten Lebensstandard amerikanischer Arbeiter und ihrer Familien opfern.

Zu den Zeiten, als die Abwanderung industrieller Fertigung in großem Stil begonnen habe, seien die US-Arbeitnehmer von den »Freihandelsideologen« mit dem Hinweis auf die komparativen Vorteile der USA bei Dienstleistungen – und hier vor allem bei High-Tech- und anderen wissensbasierten Wirtschaftszweigen – besänftigt worden. Im Vertrauen darauf hätten viele Beschäftigte höhere Qualifikationen erworben, nur um jetzt herauszufinden, »dass Wissen und Talent auf dem neuen globalen Markt bei der Jagd nach immer höheren Profiten und immer billigerer Arbeitskraft nicht bestehen« könnten. Offshoring gefährde Millionen bestens ausgebildeter Arbeitnehmer; jeden Monat würden Unternehmen zehntausende US-Beschäftigte entlassen und Arbeitsplätze aller Art in Offshore-Regionen verlagern. Klar sei mittlerweile, dass jedwede digitalisierbare und telekommunikativ zu versendende Arbeit zum potenziellen Ziel solcher Verlagerungsbestrebungen werde. Bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt habe Offshoring einen spürbar negativen Einfluss auf den US-Arbeitsmarkt und drohe, den ökonomischen Aufschwung abzuwürgen. Die Arbeitslosenquote bei High-Tech-Arbeitnehmern belaufe sich mittlerweile auf »erschütternde 9%«. Das Streben der Unternehmen, sich der Vorzüge von Beschäftigten mit minderen Rechten zu

bedienen, ziehe die Weltwirtschaft in einen Wettlauf nach unten und gefährde deren Gesundheit in hohem Maße.

Da sich die Unternehmen nur schwerlich von Offshoring abhalten ließen, sehen die US-Gewerkschaften den zentralen Ansatzpunkt ihres Kampfes gegen diese Entwicklung in Appellen an die Politik, die solcherlei Bestrebungen nicht auch noch gutheißen und unterstützen dürfe, wie dies die Bush-Administration tue. Die entsprechende Forderungsliste ist lang und umfasst u.a. folgende Punkte:

- Steuerliche Vergünstigungen, Subventionen und Forschungshilfen für Unternehmen, die Arbeitsplätze aus den USA verlagern, müssten künftig unterbleiben.
- Im öffentlichen Beschaffungswesen müsse auf allen staatlichen Ebenen gewährleistet sein, dass keine Unternehmen von Steuergeldern profitierten, die den »Abflug« von US-Jobs zu verantworten hätten.
- Handelsabkommen sollten grundsätzlich verändert werden und künftig durchsetzbare Schutzmechanismen für die Rechte der Arbeitnehmer auf Bildung unabhängiger Gewerkschaften und Kollektivverhandlungen sowie das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit und den Ausschluss von Diskriminierung gewährleisten. Außerdem müssten sie einzelnen Ländern ausreichend Möglichkeiten für Steuer- und Beschaffungspolitiken zur Unterstützung nationaler Produktion und zum Schutz gegen unfaire Handelspraktiken einräumen.
- Die Visa-Programme zum erleichterten Aufenthalt ausländischer Fachkräfte in den USA seien in Wirklichkeit »Technologietransferpipelines«, mit deren Hilfe sich ausländische Professionals Wissen und Kernkompetenzen aneigneten, um diese dann mitsamt der amerikanischen Arbeitsplätze wieder in ihre Heimatländer mitzunehmen. Die Arbeitgeber nutzten diese Regelungen zur Ausbeutung der ausländischen Arbeitnehmer und zur Erleichterung des Exports von Arbeitsplätzen. Die Visa-Programme seien wesentlich für die Offshoring-Epidemie verantwortlich und bedürften deshalb dringlich einer Reform.
- Auf gesetzlichem Wege sei nötigenfalls sicherzustellen, dass der Export von Hochtechnologie nicht die Sicherheitsinteressen der USA gefährde; ebenso müsse der Schutz hochsensibler persönlicher Daten garantiert sein. Zumindest sollten Unternehmen, die Offshoring-Projekte unter Einbeziehung solcher Daten realisieren wollten, verpflichtet werden, zuvor eine schriftliche Einverständniserklärung der Kunden einzuholen.
- Konsumenten müssten das Recht erhalten, beim Kontakt mit Helpdesks, Call Centern und Reservierungsagenturen zu erfahren, mit

¹⁴ Die nachfolgenden Aussagen basieren auf AFL-CIO 2004.

wem sie kommunizieren und in welchem Land sich ihr jeweiliger Gesprächspartner aufhält.

- Durch eine Ausweitung öffentlich geförderter Forschung müsse das Wissen um Offshoring systematisch erweitert und eine solide Datenbasis über verlagerte Jobs aufgebaut werden. Dabei sollten auch die wirtschaftlichen und sozialen Folgekosten der Entwicklung präzise analysiert werden.
- Unternehmen, die mehr als 15 Arbeitskräfte aufgrund von Offshoring-Plänen zu entlassen planen, sollten verpflichtet werden, diese Absicht mindestens drei Monate zuvor an die zuständigen staatlichen Instanzen zu melden.

Diese und andere Aktivitäten gegen die »Offshoring-Flutwelle« seien dringlichst erforderlich; unterlasse die Regierung entsprechende Maßnahmen, so müssten Millionen US-amerikanischer Arbeiter und ihre Familien den ultimativen Preis dafür bezahlen – ihren Job, ihre Würde, ihren »way of life«. In der Konsequenz drohe die weitere Zerstörung der Mittelklasse und die Gefährdung der Weltwirtschaft. Die High-Tech-Beschäftigten hätten enorme persönliche Opfer für ihre Ausbildung gebracht und substanziell zum Wohlergehen der US-Wirtschaft beigetragen. Sie verdienten Besseres, als von den Unternehmen in ihrer globalen Jagd nach besser auszubeutenden Arbeitskräften nun einfach ausgebootet zu werden.

Auf ganz ähnlicher Linie wie der AFL-CIO argumentieren und agieren diejenigen Einzelgewerkschaften, die sich aufgrund ihrer Organisationsbemühungen im IT-Sektor vom Offshoring-Trend in besonderer Weise berührt sehen. Besonders aktiv sind hier beispielsweise die Communication Workers of America (CWA) und mit diesen assoziierte Initiativen von IT-Beschäftigten wie »Washtech« (www.washtech.org), »TechsUnite« (www.techsunite.org) und »Alliance@IBM« (www.allianceibm.org). Deren Hauptaugenmerk liegt darin, kritische Öffentlichkeit für das Thema herzustellen – z.B. durch Demonstrationen bei Seminaren von Offshoring-Consultern, Proteste auf den Hauptversammlungen großer IT-Unternehmen, durch Zeitungsanzeigen, die Einrichtung eines »Offshore-Trackers« im Netz (www.techsunite.org/offshore/), Publikationen von Einzelschicksalen entlassener IT-Arbeitnehmer, in einem Fall auch durch Übergabe der Aufzeichnung einer vertraulichen Besprechung von IBM-Managern an die New York Times, die dies zur Grundlage eines ausführlichen Artikels über die Offshoring-Pläne des Konzerns machte. Zum anderen betreiben die US-Gewerkschaften massives politisches Lobbying im Sinne der oben genannten Forderungen. Offensichtlich geschieht

beides mit nicht geringem Erfolg, wenn man den hohen Stellenwert des Themas in den Medien, die Intensität der politischen Auseinandersetzung und die Vielzahl entsprechender Gesetzgebungsinitiativen auf einzel- und bundesstaatlicher Ebene in Erwägung zieht (Borchardt/Ottomeier 2004).

In bestimmter Weise setzen die im IT-Sektor aktiven Verbände aber auch Hoffnungen in den Offshoring-Trend: Dieser markiert nach Einschätzung des WashTech-Vorsitzenden Marcus Courtney den zentralen Punkt, der die High-Tech-Industrie des 21. Jahrhunderts von der des 20. Jahrhunderts unterscheidet (Courtney 2003). Die Globalisierungsstrategie der IT-Konzerne zwingt die kollektiver Aktion traditionell eher abgeneigten Beschäftigten des Sektors nun geradezu, von ihrem Recht auf Organisation und gemeinsame Verhandlungen mit den Arbeitgebern Gebrauch zu machen. Die im IT-Sektor bis dato gängige, vornehmlich individuelle Interessenwahrnehmung habe ihre Grenzen erreicht. Nur durch Organisation könne man die nötige Stärke erreichen, um mit Arbeitgebern und Politikern ernsthaft über Offshoring zu verhandeln. Mag diese Erwartung eines IT-Gewerkschaftsaktivisten auch ein wenig zweckoptimistisch anmuten, so wird sie doch – ex negativo – offensichtlich auch von Managementvertretern aus IT-Firmen geteilt. Zumindest äußert in der erwähnten internen IBM-Besprechung Tom Lynch, Konzerndirektor für »Global Employee Relations«, die Sorge gesteigerter Aktivitäten und einer erhöhten Attraktivität der Gewerkschaften angesichts der Offshoring-Bedrohung (Alliance@IBM 2003).

Gewerkschaftliche Handlungsoptionen – eine erste Systematisierung

Der knappe Überblick über die Reaktionen britischer und US-amerikanischer Arbeitnehmerorganisationen sowie der Gewerkschaftsinternationalen UNI auf das Ansteigen der Offshoring-Welle lässt den Schluss zu, dass die betroffenen Verbände Relevanz und Brisanz dieser Herausforderung erkannt und dem Thema binnen vergleichsweise kurzer Zeit einen prominenten Rang in der gewerkschaftlichen Agenda eingeräumt haben. Ein in anderen Zusammenhängen immer wieder geäußertes – und nicht in jedem einzelnen Fall verfehltes – Vorwurf an die Gewerkschaften, sie hätten diese oder jene Entwicklung »verschlafen«, wäre von daher gänzlich unangebracht. In den USA und in Großbritannien ist es den Arbeitnehmerorganisationen gelungen, Offshoring zum Gegen-

stand intensiver öffentlicher Debatten zu machen und nicht unerhebliche Wirkung in der politischen Sphäre zu erzielen, wovon u.a. eine Reihe parlamentarischer Hearings in beiden Ländern, ministerielle Konsultationspapiere (z.B. DTI 2003) und die erwähnten Gesetzgebungsinitiativen in den USA zeugen.

Ein erster Versuch, die hier referierten gewerkschaftlichen Ansätze zu ordnen, lässt vier Handlungsoptionen erkennen, die de facto selten in Reinform wahrgenommen werden, sondern sich in den konkreten Politiken der Arbeitnehmerorganisationen im Umgang mit der Offshoring-Problematik in jeweils unterschiedlichen »Mischungsverhältnissen« wiederfinden:

- Auf soziale bzw. nationale »Schließung«¹⁵ orientieren gewerkschaftliche Strategien, die der Offshoring-Bedrohung im Wesentlichen durch die Forderung nach (Wieder-) Errichtung handelspolitischer Barrieren und einer Nicht-Begünstigung bzw. Behinderung von Jobverlagerungen durch staatliche Instanzen zu begegnen versuchen. Solche klassisch »protektionistischen« Konzepte zielen im Kern darauf ab, Offshoring zu verhindern bzw. in einem allgemeineren Sinne die ökonomische Internationalisierung und die damit einher gehenden Veränderungen der internationalen Arbeitsteilung zu bremsen und partiell zu revidieren.
- Auf »Konkurrenz« setzen Ansätze, die Offshoring zwar nicht per se für illegitim erachten, die die nachhaltige ökonomische Sinnhaftigkeit entsprechender Projekte jedoch in Zweifel zu ziehen und deren »versteckte Kosten« und implizite Risiken aufzudecken versuchen, um so den Nachweis der faktischen Wettbewerbsfähigkeit heimischer Standorte zu führen. Häufig werden auch tatsächliche oder vermeintliche Differenzen in der Arbeits-, Service- und Datenschutzqualität betont. Von zentraler Bedeutung ist in diesem argumentativen Kontext die Forderung nach »fairen« Konkurrenzbedingungen und einem »level playing field«, insbesondere, was die Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten in den Offshore-Regionen oder auch steuerliche und andere Subventionen für Offshore-Investoren anbetrifft.¹⁶

¹⁵ Terminus und Konzept der sozialen Schließung gehen auf Max Weber zurück. Für eine aktuelle Übersicht vgl. Mackert 2004.

¹⁶ Diese Ansätze zu Ende gedacht, wird ein so angelegter gewerkschaftlicher Umgang mit unternehmerischen Offshoring-Plänen allenfalls in Einzelfällen zu deren gänzlicher Verhinderung führen – so eine solche überhaupt beabsichtigt sein sollte. Wesentlich wahrscheinlicher dürfte vielmehr sein, dass derlei Interventionen, indem sie den Legitimationsdruck für entsprechende Unternehmens-

- Mit »konditionierte Tolerierung« lässt sich jene Ausrichtung umschreiben, welche Offshoring als eine im Grunde nicht zu verhindernde unternehmerische Handlungsmöglichkeit einstuft, deren Begleitumstände aber durch beteiligungsorientierte Verfahren zu moderieren und deren Konsequenzen durch kompensatorische Maßnahmen abzumildern sucht. Ihren Niederschlag findet diese Position in Forderungen nach frühzeitiger Information der Betroffenen über geplante Arbeitsplatzverlagerungen, nach Verhandlungen und Vereinbarungen. Inhaltlich stehen hier meist die Verhinderung offshore-bedingter Kündigungen und die Requalifizierung der betroffenen Beschäftigten im Blickpunkt; thematisiert werden in solchen Verhandlungsprozessen jedoch oft auch Fragen des Zugangs und des Einflusses von Gewerkschaften und Betriebsräten in den im Ausland gelegenen Betriebsstätten.
- Der Option »Internationalisierung« liegt gleichfalls die Einschätzung zugrunde, dass Offshoring als »ein ›natürlicher‹ Teil der Globalisierung« (Hollis 2004: 8) zu einem integralen Bestandteil des Handlungsinstrumentariums von Unternehmen geworden ist. Die daraus resultierenden Probleme für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen lassen sich in dieser Perspektive nur dann begrenzen, wenn es gelingt, die Asymmetrien zwischen Hoch- und Niedriglohnregionen einzuschränken und die gewerkschaftlichen Möglichkeiten zur Moderierung der Konkurrenz zwischen den Beschäftigten bzw. auf Beschäftigung Hoffenden geographisch auszuweiten. Die Intensivierung trans- und supranationaler Kooperation zwischen nationalen Gewerkschaften zählt hier ebenso zum potenziellen Repertoire wie die Unterstützung beim Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen in den Offshore-Regionen. In ihrer langfristigen und konsequentesten Variante geht es bei dieser Option darum, »sich dem Kapital an die Ferse zu heften und eine Perspektive für multinationale Branchengewerkschaften zu entwickeln..., also einen von vornherein nur in transnationaler Zusammenarbeit denkbaren Diskussions- und Arbeitsprozess

maßnahmen steigern, nolens volens zur Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Qualität und der öffentlichen Akzeptanz von Offshoring-Projekten beitragen. Diese These deckt sich teilweise mit folgender Einschätzung von Forrester Research: »Unions will scrutinize offshore business plans and seek to alter the economics of offshore deals where European firms simply aim for more profits at the cost of unionized labor. Pressure from unions will force firms to include the risk of union action in offshore business plans – and sink weaker business cases.« (Metcalfe/Parker/Takahashi 2004: 3)

einzuweisen, an dessen Ende konkretere Modelle einer im globalen Kontext handlungsfähigen Gewerkschaft stehen müssen.« (Riexinger/Sauerborn 2004: 26/29).

Die zum Teil sehr unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, die nationale und internationale Gewerkschaftsorganisationen beim Umgang mit Offshoring im Rahmen des skizzierten Spektrums von Optionen vornehmen, lassen eindeutig erkennen, dass von einer vollständig konsistenten gewerkschaftlichen Reaktion zum Thema Offshoring derzeit nicht ausgegangen werden kann.¹⁷ Dies ist für sich betrachtet wenig verwunderlich und – zumal die genannten Orientierungen keineswegs zwingend inkompatibel miteinander sind¹⁸ – auch noch kein existentielles Problem für die globale Gewerkschaftsbewegung. Ein solches entsteht jedoch unweigerlich, wenn es im Zuge einer Stärkung und Radikalisierung von auf »Schließung« ausgerichteten Positionen nationaler Gewerkschaften – über deren sachliche Angemessenheit in einer hochgradig verflochtenen globalen Ökonomie hier nicht zu urteilen ist – zu einer spiegelbildlichen Schwächung »internationalistischer« Orientierungen kommen sollte. Denn ungeachtet der gebieterischen Notwendigkeit für die Gewerkschaften, auf Offshoring betrieblich, lokal, regional und national reagieren zu müssen, werden diese Reaktionen auf Dauer dann von nur begrenzter Wirkung sein, wenn es nicht gleichzeitig gelingt, die bis dato »territorial gebundene« gewerkschaftliche Organisationsmacht (Beck 1998: 18) real zu internationalisieren und die gewerkschaftliche Repräsentanz in den Offshore-Regionen auszubauen.¹⁹ Auch und gerade die Gewerkschaften brauchen deshalb »einen Horizontwechsel vom nationalen zum kosmopolitischen Blick« (Beck 2002: 13) – die Herausforderung Offshoring wird andernfalls nicht erfolgreich zu bestehen sein.

¹⁷ Dies wird exemplarisch beim Vergleich der in Großbritannien bzw. in den USA dominierenden Positionen deutlich: »As for the policy response, the contrast with the USA is striking. The American trade union movement and influential forces in Congress call for a range of protectionist measures in response to job loss arising from Offshoring. In Britain, by contrast, the government, employers and trade unions have all set their face against a protectionist course of action, in part reflecting the much more open nature of the UK's economy.« (Marginson 2004)

¹⁸ Allerdings stehen die Optionen »Schließung¹⁷⁴ und ¹⁷⁵Internationalisierung¹⁷⁴ fraglos in einem klaren Spannungsverhältnis zueinander.

¹⁹ Ein relevantes Handlungs- und Lernfeld könnten hier globale Rahmenvereinbarungen zur Gewährleistung sozialer Mindeststandards in transnationalen Konzernen und deren Zuliefererumfeld darstellen. Vgl. hierzu IG Metall Vorstand 2004.

Literatur

- AFL-CIO (2004): Outsourcing America (Beschluss des AFL-CIO-Executive-Councils vom 11.03.2004) (www.aflcio.org/aboutaflcio/ecouncil/ec03112004i.cfm)
- Alliance@IBM (2003): IBM Presentation on Cross Border Job Shifting, March 2003 (www.allianceibm.org/docs/Cross%20Border%20Job%20Shifting.htm)
- Amicus (2004): Indian data fraud to be challenged in Europe (Amicus-Pressemittteilung vom 02.04.2004 (www.naeurope.co.uk/en/print.htx?nr=300002261))
- Beck, Ulrich (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter, Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich (1998): Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich?; in: ders. (Hrsg.): Politik der Globalisierung, Frankfurt a.M.
- Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf
- Borchardt, Alexandra/Ottomeier, Martin (2004): USA schieben Abwanderung von IT-Jobs Riegel vor; in: Financial Times Deutschland vom 24.3.2004
- Courtney, Marcus (2003): Start – Program – Organize against Offshoring (www.techsunite.org/news/techind/offshoring2.cfm)
- CWU (2004): Union responds to reported TUC comments on Offshoring (CWU-Pressemittteilung vom 5.3.2004) (www.cwu.org/news.asp?step=3&nid=657)
- CWU (2003): Pink Elephant Campaign. Jobs to India – briefing on export of jobs campaign (www.cwu.org/default.asp?step=2&id=57)
- DTI (2003): Services and Offshoring: The Impact of Increasing International Competition in Services (www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc)
- Grant, Jules (2004): Trade unions call for boycott of Indian call centers; in: Brand Republic vom 17.2.2004
- Hirschfeld, Karin (2003): Die IT Professionals Foren in Indien (Bericht für UNI), Nyon ([www.union-network.org/UNIIBITS.nsf/0/c489ce19a3eaa814c1256db400402992/\\$FILE/India03-G.pdf](http://www.union-network.org/UNIIBITS.nsf/0/c489ce19a3eaa814c1256db400402992/$FILE/India03-G.pdf))
- Hönighaus, Reinhard (2004): Barclays beugt sich Regeln für Jobverlagerung; in: Financial Times Deutschland vom 6.1.2004
- Hollis, David (2004): Ein Gespenst geht um ...; in: Computer-Fachwissen 7-8/2004, S. 6-9
- IG Metall Vorstand (2004): Soziale Mindeststandards in multinationalen Konzernen. Argumente und praktische Hilfestellung zur Initiierung, Verhandlung und Umsetzung einer internationalen Rahmenvereinbarung, Frankfurt a.M.
- Jennings, Philip (2003): Leserbrief an die Financial Times vom 25.8.2003
- Mackert, Jürgen (Hrsg.) (2004): Die Theorie sozialer Schließung, Wiesbaden

- Marginson, Paul (2004): »Offshoring« of service sector jobs prompts union concerns; in: european industrial relations observatory online (www.eiro.eurofound.ie/2004/05/feature/uk0405103f.html)
- Metcalfe, David/Parker, Andrew/Takahashi, Sonoko (2004): Europe's Unions: Offshore Outsourcing is The No. 1 Threat To Service Industry Jobs (Forrester Research – Quick Take vom 28.5.2004)
- Ofreneo, Rene E. (2004): Global outsourcing of IT jobs in Asia: Issues and challenges for the trade union movement (Preliminary Report Based on an ongoing UNI-APRO Study, March 29, 2004), o.O.
- Riexinger, Bernd/Sauerborn, Werner (2004): Gewerkschaften in der Globalisierungsfalle. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 10/2004
- Rohde, Gerhard (2004): Berlin, Budapest oder Bangalore; in: Mitbestimmung 3/2004, S. 42-45
- Rohde, Gerhard (2003): Grenzenlose Arbeit – Globale Mobilität: eine Herausforderung für Gewerkschaften und Wissenschaft; in: WSI-Mitteilungen 10/2003, S. 610-616
- Schwemmler, Michael/Zanker, Claus (2004): IT-Offshoring – was wir wissen, was wir vermuten, was wir noch nicht wissen. Präsentation zur Fachtagung des ver.di-Landesfachbereichs TK/IT/DV Baden-Württemberg, Leinfelden-Echterdingen, 12.3.2004 (www.verdi-it.de/it-fachtagung/schwemmler-zanker-verdi-fachtagung-it-offshoring-12032004.pdf)
- Schwemmler, Michael/Zanker, Claus (2000): »Anytime, anyplace ...« Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit, Frankfurt a.M.
- TUAC (2004): Trade, Offshoring of Jobs and Structural Adjustment: The Need for a Policy Response, Paris
- TUC (2004): Global Offshoring. Submission to the DTI (www.tuc.org.uk/economy/tuc-7732-f0.cfm)
- TUC (2003): Offshore Working (Beschluss des TUC-Kongresses) (www.tuc.org.uk/congress/tuc-7138-f0.cfm?theme=congress2003)
- UNI (Hrsg.) (2004a): Die globale Mobilitäts-Revolution, Nyon (Verfasser: Andrew Bibby) UNI (2004b): UNI Charter on Offshore Outsourcing, Nyon ([www.union-network.org/uniflashes.nsf/0/cde5c2dd55586f14c1256ea900518d8e/\\$FILE/UNIOutsourcingCharter-en.pdf](http://www.union-network.org/uniflashes.nsf/0/cde5c2dd55586f14c1256ea900518d8e/$FILE/UNIOutsourcingCharter-en.pdf))
- UNIFI (2004): Globalisation success for UNIFI (www.unifi.org.uk/barclays-newsletters/globalisationagree.htm)