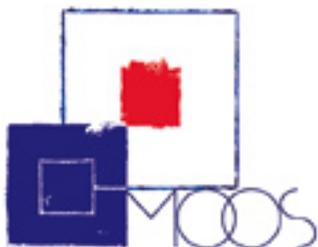


# Offshore Outsourcing

*Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter  
und Gewerkschaftssekretäre*



Making Offshore Outsourcing Sustainable, *Nachhaltige Gestaltung des Offshore Outsourcing.*





# **Offshore Outsourcing**

## ***Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre***

von Tom De Bruyn und Monique Ramioul  
Redaktion Andrew Bibby

# Inhalt

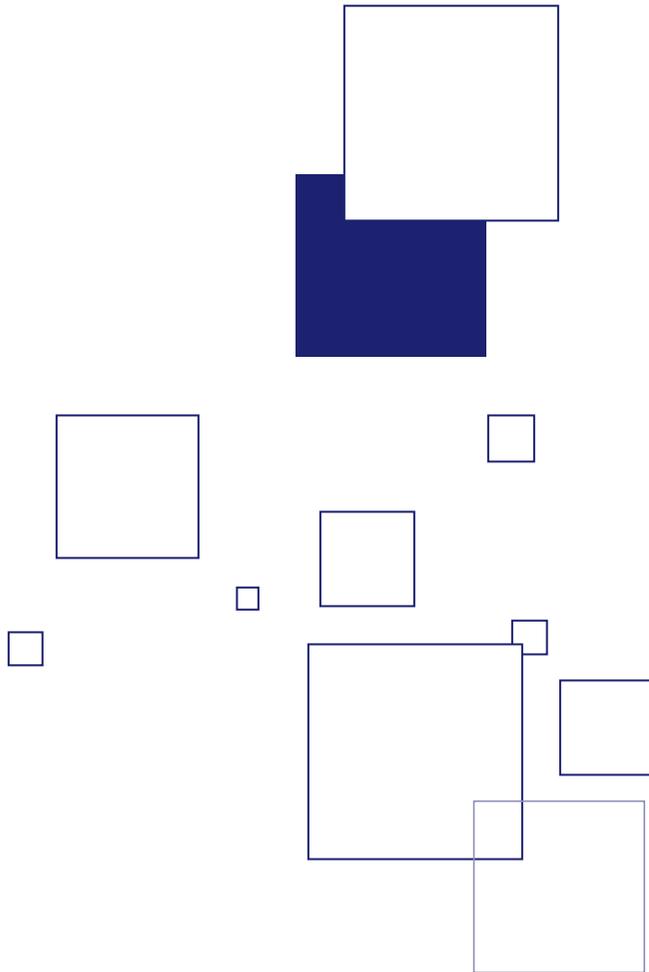
<b>Einleitung</b>	1
<b>Verhandlungsziele im Rahmen von Offshore Outsourcing</b>	2
<b>Beteiligung an allen Phasen des Offshoring-Prozesses</b>	4
<b>1. Beschreibung des Offshoring</b>	6
<i>Was ist Offshoring?</i> .....	6
<i>Offshoring und Outsourcing</i> .....	6
<i>Kann mein Unternehmen möglicherweise auch Offshoring in Betracht ziehen?</i> .....	8
<i>Welche Arbeitsplätze kommen für eine Verlagerung in Frage?</i> .....	8
<i>Warum ist Offshoring für ein Unternehmen interessant?</i> .....	9
<i>Offshoring ist nicht immer erfolgreich</i> .....	11
<b>2. Die Initiative ergreifen</b>	12
<i>Offshore Outsourcing Vereinbarung</i> .....	12
<i>Globale Rahmenabkommen</i> .....	12
<i>Frühzeitige Schulungsmaßnahmen</i> .....	13
<i>Planung einer Strategie zur Bewältigung des Offshoring</i> .....	13
<b>3. Bewertung einer Offshore Outsourcing-Strategie</b>	15
<i>Zugang zu Informationen</i> .....	15
<i>Welche allgemeine Strategie steckt hinter dem Offshoring?</i> .....	16
<i>Gehören auch messbare Ziele dazu?</i> .....	16
<i>Welchen Umfang hat Offshore Outsourcing?</i> .....	17
<i>Welches Wirtschaftsmodell wird gewählt?</i> .....	17
<i>Ist die Kosten-Nutzen-Analyse realistisch?</i> .....	18
<i>Sind die rechtlichen Fragen berücksichtigt worden?</i> .....	18
<i>Welche organisatorischen Risiken sind bei der Einführung des Offshoring festgestellt worden?</i> .....	19
<i>Welche Personalfragen sind angegangen worden?</i> .....	20
<i>Einige Strategien für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre</i> .....	22

#### **4. Bewertung der Umsetzung einer Offshoring-Strategie** 24

<i>Das Ausschreibungsverfahren</i> .....	24
<i>Auswahl des Landes</i> .....	26

#### **5. Verhandlung der Umsetzung und Überwachung des Offshoring** 27

<i>Verhandlung der Verlagerung</i> .....	27
<i>Herstellung von Kontakten zu den Arbeitnehmervertretern im Offshore-Unternehmen</i> .....	28
<i>Überwachung der Offshore Outsourcing Vereinbarung</i> .....	29
<i>Bewerten Sie Ihre eigene Reaktion auf die Offshoring-Maßnahme</i> .....	29
<i>Erfahrungsaustausch</i> .....	30



## Einleitung

Dieses Handbuch soll Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaftssekretären dabei helfen, mit Offshore Outsourcing zurechtzukommen.

Offshore Outsourcing bedeutet die Verlagerung von Arbeitsplätzen aus dem Inland, in denen Löhne und Beschäftigungsschutz auf einem hohen Niveau liegen, in andere Länder, in denen die Löhne niedriger und die Beschäftigungsbedingungen möglicherweise weniger gut sind und ist ein Zeichen für die zunehmende Globalisierung bei der Erbringung von Dienstleistungen. Sowohl relativ gering qualifizierte Tätigkeiten (z. B. Back Office-Tätigkeiten, Callcenter) als auch höher qualifizierte Tätigkeiten (z. B. Softwareentwicklung) werden offshore verlagert. Wie im verarbeitenden Gewerbe vor einer Generation stellt diese Abwanderung der Arbeit einen strukturellen Trend dar, der möglicherweise nicht umgekehrt werden kann. Es handelt sich um einen weltweiten Managementtrend, nicht um eine einfache Laune der Unternehmensleitungen.

Beim Offshoring handelt es sich um ein komplexes soziales, politisches und organisatorisches Verfahren, auf das eine durchdachte, qualifizierte Antwort gefunden werden muss. Dieses Handbuch soll Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaftssekretären dabei helfen, die Komplexität des Offshore Outsourcing zu verstehen. Es wird die Risiken und Gründe für mögliche Misserfolge hervorheben. Das Handbuch wird auch die verschiedenen Phasen des Offshoring aufzeigen und Handlungsmöglichkeiten erläutern, wie negative Auswirkungen auf die Arbeitnehmer vermieden werden können.

Das Handbuch wurde im Rahmen des Europäischen Projekts "Making Offshore Outsourcing Sustainable" (Nachhaltige Gestaltung des Offshore Outsourcing, MOOS) erarbeitet, das sieben Gewerkschaften miteinander verbindet: LBC-NVK in Belgien, HK-Privat in Dänemark, CFDT-Cadres in Frankreich, ver.di in Deutschland, FNV-Bondgenoten in den Niederlanden sowie SIF und CF in Schweden. Außerdem war auch das Higher Institute for Labour Studies (HIVA, eine Abteilung der KUL Universität in Leuven, Belgien) daran beteiligt. Das Projekt wird vom UNI-Europa Sektor Industrie, Unternehmens- und IT-Dienstleistungen (IBITS) verwaltet.



**An entsprechender Stelle werden im Handbuch auch Quellen für weiterführende Informationen angegeben. Eine nützliche Quelle ist die Webseite des MOOS-Projekts [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

## Verhandlungsziele im Rahmen von Offshore Outsourcing

Handlungserfordernisse beim Offshoring sind:

### Checkliste der Verhandlungsführer

- **Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter; keine unilateral durchgesetzten Veränderungen,**
- **Vermeidung von Zwangsentlassungen,**
- **Schutz der Beschäftigungsbedingungen der vorhandenen Arbeitskräfte,**
- **Effektive Wiederbeschäftigung von Arbeitnehmern, die auf Grund des Offshoring freigesetzt worden sind,**
- **Das Recht auf Ausbildung, Betreuung und Unterstützung, wenn eine alternative Beschäftigung erforderlich ist,**
- **Wiederanlage der Ersparnisse durch Offshoring: ein Teil der durch das Offshoring erzielten finanziellen Einsparungen ist in die Kompetenzentwicklung der Arbeitnehmer zu investieren, um die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu steigern,**
- **Kernarbeitsnormen in den Offshore-Bestimmungsländern sind zu berücksichtigen, dazu gehören auch Recht auf gewerkschaftliche Organisation und Tarifverhandlungen,**
- **Angemessene Löhne, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen in den Offshore-Bestimmungsländern,**
- **Langfristige Verpflichtung der Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit in den Offshore-Bestimmungsländern,**
- **Effektive Mechanismen zur Bewältigung des Wandels sowohl im Herkunfts- als auch im Bestimmungsland.**

Die Arbeitnehmervertreter müssen sich bei den Verhandlungen der Interessen der Arbeitnehmer auf beiden Seiten der Offshore Outsourcing-Kette bewusst sein.



Die **UNI-Offshoring-Charta** liefert einen Leitfaden für bewährte Vorgehensweisen bei der Verhandlung von Offshoring-Maßnahmen. Die Charta ist auf [www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage](http://www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage) abrufbar.



## Beteiligung an allen Phasen des Offshoring-Prozesses

Zumeist durchläuft ein Offshoring-Projekt folgenden Phasen:

- **Anfängliche inoffizielle Überlegungen** zum Offshoring; Sammlung von Informationen, Beobachtung von Wettbewerbern usw,
- **Offizielle Entscheidung zur Untersuchung** eines Offshoring-Projekts; Gründung eines Projektteams, Berater usw,
- **Analyse** des vorgeschlagenen Offshoring-Projektes, Aufstellung Gesamtziel, allgemeine Ziele, Aufgaben. Erarbeitung eines Berichts,
- **Offizielle Entscheidung über die Weiterführung des Projekts,**
- **Ausschreibung** usw; Bestimmung der Offshoring-Partner; Beurteilung der Angebote,
- **Prospektprüfungsverfahren** in Bezug auf bestimmte Offshoring-Partner,
- **Aufstellung und Abschluss eines Vertrags** und einer Qualitätsvereinbarung,
- **Umsetzung** des Offshoring; Verlagerung der Tätigkeit,
- **Management der Offshoring-Beziehung,**
- **Bewertung** der Ergebnisse; Verlängerung oder Beendigung des Vertrags; mögliche Ausweitung des Offshoring auf andere Unternehmensbereiche.

Idealerweise sollten Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften als Sozialpartner in die Verhandlungen während des gesamten Verfahrens einbezogen sein. Dies wird nicht in allen Unternehmen möglich sein. Manche werden die Arbeitnehmerorgane absichtlich von allen relevanten Informationsquellen ausschließen. Es gibt aber dennoch Schritte, die die Arbeitnehmervertreter ergreifen müssen. Bewusstsein und Antizipation sind die Stichworte.

Parallel zu dem oben beschriebenen Weg können wir deshalb einen ähnlichen Weg für Arbeitnehmerorgane beschreiben:

- **Bewusstsein** : anfängliche inoffizielle Sensibilisierung für Offshoring; Sammlung von Informationen, Beobachtung der Offshoring-Maßnahmen von Wettbewerbern usw,
- **Antizipation**. Betrachtung von Unternehmensbereichen, die für Offshoring in Frage kommen.,
- **Die Initiative übernehmen**. Treten Sie zuerst an das Unternehmen heran und fordern Sie es auf, den Grundsätzen der UNI-Offshoring-Charta zuzustimmen,
- **Bitte um Information**. Versuchen Sie Informationen über die Überlegungen und Pläne Ihres Unternehmens zu erhalten,
- Werden Sie **aktiv**, wo immer möglich. Versuchen Sie, die Arbeitnehmerversammlung bereits im Rahmen des anfänglichen Projektteams in den Offshoring-Prozess zu integrieren,
- Bei Bedarf eine Entscheidung über Offshore Outsourcing **anfechten**. Suchen Sie nach strategischen Bündnissen, zum Beispiel mit Politikern, Behörden und Verbrauchergruppen,
- **Bemühen Sie sich um Verpflichtungen im Bereich der Kernarbeitsnormen** in Ausschreibungsdokumenten und Verträgen,
- Bemühung um die **Ausweitung der Prüfungsverfahren** auf Themen im Sinne der lokalen Gesetzgebung im Bereich Beschäftigung und der IAO-Kernarbeitsnormen,
- Verhandlung der tatsächlichen **Umsetzung** des Offshoring,
- Beobachtung des **Managements der Offshoring-Beziehung**,
- **Bewertung** der Ergebnisse des Offshoring, möglichst mit dem Unternehmen, aber falls erforderlich auch allein.

Das Handbuch wird diese Handlungsmöglichkeiten im Folgenden eingehend beleuchten und danach die entscheidenden, vor der Ankündigung einer Offshoring-Vereinbarung, während ihrer Umsetzung und danach zu beachtenden Punkte betrachten.

## I. Beschreibung des Offshoring

Arbeitnehmerorgane und Gewerkschaften, die am erfolgreichsten auf Offshoring reagieren, haben sich rechtzeitig darauf vorbereitet. Es geht darum, sich im voraus zu informieren.

### **Was ist Offshoring?**

Der Begriff „Offshoring“ wurde zuerst zur Beschreibung der Verlagerung von Tätigkeiten wie Dateneingabe vom Hauptland USA auf bestimmte Karibische Inseln verwendet. Auch wenn der Begriff offenbar im Hinblick auf die Abwanderung der Arbeit z. B. aus Kontinentaleuropa in die Irre leitet, so wird er doch üblicherweise für die Beschreibung grenzüberschreitender oder internationaler Verlagerung von Tätigkeiten verwendet, insbesondere im Rahmen von Auslagerungen in Niedrigkostenländer.

In Europa war in den letzten Jahren zum Beispiel die Verlagerung von Tätigkeiten von Großbritannien in englischsprachige Länder wie Indien, von Frankreich in einige Teile Afrikas und von Skandinavien ins Baltikum zu beobachten. Die Abwanderung von Arbeit in geographisch nahe gelegene Gebiete (insbesondere in die neuen EU-Beitrittsländer in Mittel- und Osteuropa) wird häufig als Nearshoring bezeichnet.

### **Offshoring und Outsourcing**

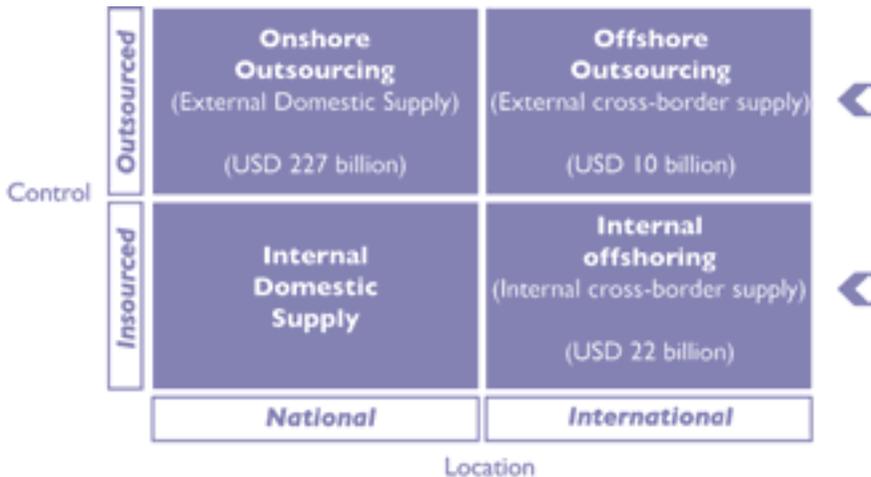
Dieses Handbuch beschäftigt sich in erster Linie mit der Offshore-Verlagerung von Tätigkeiten, die auch mit Outsourcing verbunden ist (mit anderen Worten der Prozess, durch den ein Unternehmen bestimmte Tätigkeiten oder Prozesse an einen Dritten als Dienstleistungserbringer vergibt).

Outsourcing ist in den letzten Jahren ein wichtiges Merkmal der Geschäfts- und Managementpraktiken. Der Grundsatz besteht darin, dass sich die Unternehmen auf ihr Kerngeschäft und ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die restlichen Tätigkeiten an andere Unternehmen outsourcen. So kann zum Beispiel eine Bank ihre IT-Systeme an ein auf IT spezialisiertes Unternehmen outsourcen.

Offshoring ist nicht zwangsläufig mit Outsourcing verbunden: Ein Unternehmen kann sich auch für die Offshore-Verlagerung eines Teils seiner Tätigkeiten entscheiden, wobei diese Vorgänge direkt im Unternehmen verbleiben. Umgekehrt können Geschäftsvorgänge auch in ein Unternehmen im selben Land (onshore) verlagert werden.

Die OECD hat folgende Darstellung erarbeitet (die Zahlen beziehen sich auf Dienstleistungen im Bereich IT und Geschäftsvorgänge). Die Daten stammen zwar aus dem Jahr 2001, aber die Darstellung verdeutlicht die Zusammenhänge des Offshore Outsourcing.

### Onshoring, offshoring, insourcing and outsourcing IT and business process services



Source: OECD

**Dieses Handbuch konzentriert sich zwar auf Offshore Outsourcing, aber ein großer Teil seines Inhaltes trifft auch auf internes Offshoring zu.**

## **Kann mein Unternehmen möglicherweise auch Offshoring in Betracht ziehen?**

Die folgende Checkliste umfasst Indikatoren für Unternehmen, in denen Offshoring aktiv in Betracht gezogen werden kann:

- Ihr Unternehmen stellt Dienstleistungen bereit, die auch von Wettbewerbern angeboten werden, die bereits Erfahrungen im Bereich Offshore gesammelt haben,
- Sie arbeiten in einem Dienstleistungsunternehmen mit geringer Gewinnspanne und starken Wettbewerbern,
- Ihr Unternehmen hat mit einem anderen Unternehmen fusioniert, wodurch es zu einer Doppelung der Tätigkeiten und Vorgänge gekommen ist,
- Ihr Unternehmen hat Geschäftsvorgänge in verschiedene und autonome Einheiten umstrukturiert, zum Beispiel wurde ein gemeinsamer Kundendienst eingerichtet,
- Die Unternehmensleitung hat Geschäftsreisen in für Offshore Outsourcing typische Länder unternommen,
- Die Beschäftigten sind gebeten worden, ihre Tätigkeiten zu dokumentieren,
- Die Unternehmensleitung investiert nicht in die Karriereentwicklung ihrer Beschäftigten an den vorhandenen Standorten,
- Ihr Unternehmen hat im Rahmen früherer Outsourcing-Maßnahmen bereits Erfahrungen gesammelt,
- Die Unternehmensleitung hat eine Projektgruppe zur Untersuchung des Offshore Outsourcing eingesetzt.



**Es ist zu bedenken, dass sowohl öffentliche Organisationen als auch Unternehmen Offshore Outsourcing durchführen.**

## **Welche Arbeitsplätze kommen für eine Verlagerung in Frage?**

Nach Schätzungen der OECD können fast 20% aller Beschäftigungen offshore ausgeübt werden. Es gibt heute viele Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor, die an entfernt gelegenen Standorten besetzt werden können. Jede Tätigkeit, die keinen direkte Kundenkontakt oder persönliche Anwesenheit erfordert, könnte im Prinzip offshore durchgeführt werden.

Es gibt zwar einige Tätigkeiten und Berufe, die mit größerer Wahrscheinlichkeit ausgelagert werden als andere, aber Sie sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass alle Stellen potenziell gefährdet sind. Immer mehr Unternehmen, die Tätigkeiten offshore ausgelagert haben, versuchen auf der Wertekette zu klettern, indem sie komplexere Dienstleistungen anbieten.

Folgende Checkliste umfasst einige Merkmale von Stellen und Tätigkeiten, die insbesondere Gegenstand von Offshore Outsourcing sein können:

- arbeitsintensiv,
- standardisiert,
- genau definiert,
- langwierig,
- eintönig,
- gut strukturiert,
- nicht exklusiv,
- kein Kundenkontakt/keine Kundennähe erforderlich,
- kein fundiertes Fachwissen erforderlich,
- kein kulturelles Wissen erforderlich.

### **Warum ist Offshoring für ein Unternehmen interessant?**

Kostenreduktion ist der am häufigsten genannte Grund, weshalb Unternehmen Offshore Outsourcing-Maßnahmen ergreifen. Unternehmen suchen immer nach Wegen und Mitteln, Kosten zu senken, und Lohnkosten werden in dieser Hinsicht häufig als erstes betrachtet. Es können in verschiedenen geographischen Regionen erhebliche Lohnunterschiede auftreten (wobei die Einsparungen durch Offshoring in der Praxis im Allgemeinen geringer sind, als ein einfacher Vergleich der Lohnsätze vermuten lassen könnte). Wenn ein Wettbewerber eine Offshoring-Maßnahme ergriffen hat, um seine Kosten zu senken, können sich andere Unternehmen gezwungen fühlen, es ihm gleich zu tun.

Die Aufmerksamkeit, die dem Offshoring in letzter Zeit geschenkt worden ist, kann auch einen simplen Nachahmungseffekt nach sich ziehen. So können Unternehmen eine scheinbar erfolgreiche Strategie eines anderen Unternehmens nachahmen, ohne gründlich zu überlegen, ob sie auch ihren eigenen Bedingungen entspricht.

Es gibt noch andere Gründe, weshalb Offshoring interessant sein kann. Zum Beispiel:

- Verfügbarkeit geeigneter Kompetenzen und Arbeitskräfte. Die Unternehmen können Offshore als Mittel für sofort verfügbare, kompetente Arbeitskräfte ansehen (z. B. F&E oder Softwareentwicklung). Im Hinblick auf geringer qualifizierte Tätigkeiten (z. B. Call Center Tätigkeiten) könnten Unternehmen Offshoring in Betracht ziehen, wenn zu Hause eine hohe Fluktuation des Personals oder Einstellungsschwierigkeiten auftreten,
- „Folge-der-Sonne“. Durch Offshoring in verschiedene Teile der Welt mit verschiedenen Zeitzonen können die Tätigkeiten kontinuierlich durchgeführt werden, 24 Stunden pro Tag. Projekte können in kürzere Zeit abgewickelt werden. Die Kunden können außerhalb der Dienstzeiten bedient werden (zum Beispiel nachts), ohne vom Personal im Herkunftsland Nachtschichten verlangen zu müssen,
- Flexible Reaktionen auf Schwankungen der Arbeitsbelastung,
- Marktnähe: Nähe zu potenziellen Kunden in einer Region der Welt,
- Ordnungspolitische Rahmen (zum Beispiel Arbeitsrecht oder Steueranreize in Offshore-Ländern).

Die I + K-Technik ermöglicht dezentrale und globale Arbeitsstrukturen unter Einschluss externer Dienstleister. Mit anderen Worten ist die Infrastruktur inzwischen an einigen Offshore-Standorten gut entwickelt, so dass die Offshore-Verlagerung von Tätigkeiten mittlerweile relativ einfach erfolgen kann.

Bis vor kurzem war Offshore Outsourcing auf größere Unternehmen und multinationale Unternehmen begrenzt. Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen finden Zugang zu Offshore Outsourcing. Die Hindernisse für Offshoring verschwinden, während die Verbreitung zunimmt.

## **Offshoring ist nicht immer erfolgreich**

Die Unternehmen neigen zwar dazu, sich nur positiv über Offshore Outsourcing zu äußern, aber es ist zu bedenken, dass Offshoring eine hohe Misserfolgsrate hat.

Eine Schätzung der Gartner-Analysiker aus dem Jahr 2003 besagt, dass 6 Mrd. Euro in Offshoring-Maßnahmen vergeudet worden sind, weil sie sich nicht wie erwartet entwickelt haben. Ein weiteres Forschungsunternehmen, Mori, fand heraus, dass 65% der mit Outsourcingern arbeitenden Manager Schwierigkeiten bei der Handhabung der Beziehung zum Outsourcingpartner feststellten.

Die Unternehmen sehen sich auch mit der ablehnenden Haltung der Kunden gegenüber Offshoring konfrontiert. Umfragen haben zum Beispiel ein hohes Maß an Kundenunzufriedenheit festgestellt, wenn Call Center in Offshore-Länder verlagert werden. Kulturelle Unterschiede und Unterschiede bei der Aussprache können dazu beitragen.

Die Gründe für Probleme beim Offshoring stellen sich wie folgt dar:

- Die Konzentration auf Kosteneinsparungen um jeden Preis führt zu schlechten Verträgen,
- Das Einsparungspotenzial wird weit überschätzt,
- Die Kommunikations- und Koordinierungsbedürfnisse werden unterschätzt,
- Es wird ein kurzfristiger Ansatz angenommen, anstatt sich längerfristig auf den Aufbau von Beziehungen zu konzentrieren,
- Schlechtes Personalmanagement,
- Fehleinschätzung der kulturellen Unterschiede.

## 2. Die Initiative ergreifen

### **Offshore Outsourcing Vereinbarung**

Sie müssen nicht darauf warten, dass Ihr Unternehmen den ersten Schritt beim Offshore Outsourcing unternimmt. Einige Gewerkschaften haben erfolgreich Offshoring-Vereinbarungen mit Unternehmen verhandelt, bevor das Unternehmen offiziell in diese Richtung geplant hat.

Frühzeitige Initiative kann dazu beitragen, Zeichen für eine bewährte Vorgehensweise zu setzen, die später wichtig sein können.

Die Vereinbarungen können auf die UNI-Offshoring-Charta aufbauen (siehe oben).



**Beispiele für Offshoring-Vereinbarungen wie z. B. zwischen AMICUS und CSC (UK) und BT und Connect (UK) sind unter [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

### **Globale Rahmenabkommen**

Wenn Sie für ein multinationales Unternehmen arbeiten, sollten Sie auch an die Möglichkeit denken, ein globales Rahmenabkommen zwischen dem Unternehmen und der UNI zu unterstützen, die die Beschäftigten des Unternehmens weltweit vertritt.



**Der Wortlaut der vorhandenen Globalen Rahmenabkommen steht auf der IBFG-Webseite unter folgender Adresse zur Verfügung : [www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN](http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN)**

## Frühzeitige Schulungsmaßnahmen

Wenn Sie glauben, dass Ihr Unternehmen sehr wahrscheinlich Tätigkeiten offshore verlagern wird, ist es wichtig dafür zu sorgen, dass den vorhandenen Arbeitnehmern die notwendige Kompetenzentwicklung zur Verbesserung ihrer künftigen Beschäftigungsfähigkeit angeboten wird. Es ist zu bedenken, dass nicht und gering qualifizierte Tätigkeiten insbesondere durch Offshoring-Maßnahmen gefährdet sind.

▶ **Ermutigen Sie die Arbeitnehmer, Ausbildungsmöglichkeiten anzunehmen und ermutigen Sie Ihr Unternehmen, angemessene und geeignete Ausbildungsmöglichkeiten anzubieten. Besser ausgebildete und qualifizierte Arbeitnehmer sind für das Unternehmen von Vorteil.**

## Planung einer Strategie zur Bewältigung des Offshoring

▶ In dieser Phase ist es auch wichtig, die Strategie der Arbeitnehmervertretung für den Fall der öffentlichen Bekanntgabe der Offshoring-Pläne Ihres Unternehmens sorgfältig vorzubereiten. **Warten Sie mit der strategischen Planung nicht bis zur öffentlichen Ankündigung durch die Unternehmensleitung – zu diesem Zeitpunkt könnte es schon zu spät sein, um entscheidende Veränderungen zu erreichen.**

▶ Die Entwicklung dieser Strategie beginnt mit der Formulierung eindeutiger und realistischer Ziele, die die Anliegen aller Beteiligten berücksichtigen. Bevor Sie darüber nachdenken, wie Sie vorgehen wollen, sollten Sie wissen, was Sie erreichen möchten. **Sorgen Sie dafür, dass Ihre Ziele nicht nur für die Arbeitnehmer, sondern auch für die Unternehmensleitung realistisch sind. Unerreichbare Ziele werden Ihre Verhandlungsposition nur schwächen.**

▶ Bei der Ausarbeitung der Strategie werden Sie selbstverständlich ihre Gesamtsituation sowie den rechtlichen und tarifvertraglichen Rahmen, sowie vorhandene Tarifverträge und geeignete Gewerkschaftsstrategien berücksichtigen. **Die UNI-Offshoring-Charta listet mögliche Themen auf, für die Sie Ziele formulieren können, die im Rahmen Ihres Unternehmens realistisch sind.**

► **Eigen Sie sich Fachwissen an.** Jedes Offshoring-Projekt verlangt von den Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften die Beteiligung an der Bewertung der Vorschläge im Hinblick auf Durchführbarkeit, Effizienz und Managementansatz.



### 3. Bewertung einer Offshore Outsourcing-Strategie

Die Ankündigung eines Unternehmens, dass es eine Offshoring-Maßnahme beabsichtigt, bedeutet häufig einen Tempowechsel beim erforderlichen Maß an Bemühungen und Engagement der Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften. Die erforderliche Arbeit wird leichter auszuführen sein, wenn die in diesem Handbuch vorgeschlagenen, vorbereitenden Schritte bereits erfolgt sind.

Es obliegt zwar nicht den Arbeitnehmervertretern oder Gewerkschaften, direkt zur Aufgabe der Unternehmensleitung, ein Offshoring-Projekt zu planen, beizutragen, aber eine sorgfältige Prüfung der Offshore-Strategie Ihres Unternehmens wird Ihnen helfen, insbesondere bei der Entscheidung, wie effizient auf die Vorschläge zu reagieren ist. **Dieser Abschnitt des Handbuchs liefert einige Empfehlungen, wie eine solche Strategie zu bewerten ist.**



**Der von FNV-Bondgenoten entwickelte Effizienztest ist ein Instrument zur Bewertung der Machbarkeit einer von einem Unternehmen gewählten Offshore Outsourcing-Strategie. Der Effizienztest steht auf der MOOS-Webseite zur Verfügung: [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

#### **Zugang zu Informationen**

Dieser Abschnitt basiert auf der Annahme, dass die Unternehmen die Sozialpartner an ihren Offshoring-Vorhaben und Strategien teilhaben lassen. **Wenn Sie in einem Unternehmen arbeiten, das diese Informationen nur widerstrebend freigibt, müssen Sie die Unternehmensleitung an ihre Verpflichtung zur umfassenden und vollständigen Information nach dem Betriebsverfassungsgesetz erinnern. Darüber hinaus gibt es eine EU-Richtlinie zur Informationspflicht.**



**Die Richtlinie wird derzeit von den EU-Mitgliedstaaten im Rahmen ihres nationalen Rechts umgesetzt. Die Richtlinie gilt nicht für sehr kleine Unternehmen.**

Wenn Ihr Unternehmen über einen Europäischen Betriebsrat verfügt, können Sie diesen auch für die Informationen nutzen.

## **Welche allgemeine Strategie steckt hinter dem Offshoring?**

Warum hat sich die Unternehmensleitung für Offshoring entschieden?

Manche Offshore Outsourcing-Initiativen erfolgen im Rahmen einer umfassenderen Umstrukturierungsstrategie, während andere wiederum ein spezifisches „Problem“ lösen sollen. So könnte zum Beispiel eine spezielle Geschäftsabteilung nicht gut funktionieren, und die Unternehmensleitung sucht nach einer Lösung, um die Effizienz dieser Abteilung zu steigern und Kosten zu senken.

Wenn die Unternehmensleitung nicht in der Lage ist, Ihnen eine eindeutige und detaillierte Offshoring-Strategie vorzulegen, könnte dies natürlich auch daran liegen, dass es eine solche Strategie nicht gibt. Anders gesagt: Das Unternehmen hat sich Hals über Kopf in eine Offshoring-Initiative gestürzt, ohne sich angemessen vorzubereiten und ohne zu planen. Hier geht es wahrscheinlich nur um den simplen Wunsch, Kosten einzusparen. Diese Art von „Ad-hoc-Ansätzen“ hat sehr wahrscheinlich äußerst negative Auswirkungen auf die vorhandenen Arbeitnehmer. Sie können sich allerdings auch für das Unternehmen als sehr gefährlich herausstellen: Der Misserfolg vieler Offshore Outsourcing-Projekte lässt sich durch fehlende eindeutige, gut durchdachte Ziele erklären. **Deshalb ist es überaus wichtig, dass die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften schlagkräftige Argumente gegen das Offshoring vorbringen können.**

### **Gehören auch messbare Ziele dazu?**

Strategische Ziele können vage formuliert sein (z. B. „Kostensenkungen“, „verbesserte Wettbewerbsfähigkeit“). Solche Phrasen sind wertlos, wenn sie nicht in messbare Ziele übertragen werden – zum Beispiel die Senkung der Lohnkosten um 15% in zwei Jahren. **Eine Strategie ohne eindeutige messbare Indikatoren ist schwach und kann von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften entsprechend beeinflusst werden.**

## Welchen Umfang hat Offshore Outsourcing?

Die Unternehmensstrategie sollte deutlich machen, welche Tätigkeiten und Geschäftsvorgänge offshore verlagert werden und welche im Unternehmen verbleiben sollen. Ist die Strategie in diesem Punkt vage, ist sie schwach.

Es ist nicht zu vergessen, dass Unternehmen das Offshore Outsourcing eventuell schrittweise durchführen möchten, um die Wahrscheinlichkeit des Widerstands seitens der Arbeitnehmer gering zu halten und auch um die Kosten durch Entlassungsentschädigungen zu verteilen. Hat das Unternehmen nur die erste Phase eines möglicherweise umfassenderen Programms angekündigt?



**Um die langfristigen Pläne Ihres Unternehmens verstehen zu können, müssen die Ausschreibungen, der Vertrag mit dem Dienstleistungserbringer und die Dienstqualitätsvereinbarung sorgfältig analysiert werden.**

## Welches Wirtschaftsmodell wird gewählt?

Die Unternehmen können aus einer Reihe von Wirtschaftsmodellen wählen, um Geschäftsvorgänge umzustrukturieren. Offshore Outsourcing ist dabei das radikalste Modell. **Hat Ihr Unternehmen andere Möglichkeiten geprüft, zum Beispiel Verlagerung in ein anderes Unternehmen, ohne dabei ins Ausland zu gehen (onshore), oder Eröffnung einer Offshore-Abteilung als Teil der Stammfirma? Ist ein Joint Venture mit einem Offshore-Partner in Betracht gezogen worden? (Ein Offshore-Joint Venture ermöglicht eine direktere Kontrolle der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.)**



### ***Ist die Kosten-Nutzen-Analyse realistisch?***

Bei Durchführung der Kosten-Nutzen-Analyse einer Offshore-Initiative müssen alle Transaktions- und versteckten Kosten berücksichtigt werden. Das Offshore Outsourcing wird sowohl einmalige als auch wiederkehrende Kosten nach sich ziehen.

Niedrigere Löhne im Offshore-Land können durch einige dieser Kosten umfassend aufgehoben werden. Zu diesen Kosten gehören:

- Kosten im Zusammenhang mit der Konzipierung der Outsourcing-Analyse und – Strategie,
- Verhandlungs- und Vertragskosten bei der Wahl eines Offshore-Outsourcing-Partners,
- Umstrukturierungskosten einschließlich der Kosten für Entlassungen und Auslagerungen,
- Personalkosten zur Ausbildung des Personals, um sich in der Outsourcing-Beziehung zurechtzufinden,
- Reisekosten,
- Kosten für Infrastruktur;
- Kosten für den Wissenstransfer ins Ausland (kann Ausbildungs- und Übersetzungskosten umfassen),
- Effizienzkosten; die Produktivität kann anfangs niedriger als gewohnt sein,
- Governance-Kosten.

### ***Sind die rechtlichen Fragen berücksichtigt worden?***

Zu den rechtlichen Fragen gehören:

- Schutz des geistigen Eigentums,
- Übereinstimmung mit dem Arbeitsrecht im Offshore-Land,
- Exportkontrollbeschränkungen,
- Beschränkungen bei der Datenübermittlung und beim Schutz der Privatsphäre,
- Beschränkungen seitens der Regierung,
- Steuerfragen,
- Währungsbeschränkungen.

## **Welche organisatorischen Risiken sind bei der Einführung des Offshoring festgestellt worden?**

Definiert Ihr Unternehmen in seiner Strategie eindeutig die mit dem Offshoring einhergehenden Gefahren? Werden überzeugende Argumente zur Minimierung oder Beseitigung dieser Gefahren genannt?

Zu den möglichen Gefahren gehören:

- Kommunikationsprobleme: Auch im IKT-Sektor kann die Kommunikation über große Entfernungen hinweg schwieriger werden,
- Koordinierung: Die Koordinierung der Aufgaben und Geschäftsvorgänge kann erschwert werden. Verschiedene Zeitzone können effektives Arbeiten behindern,
- Organisation des Wissenstransfers. Der Wissenstransfer an einen Offshore Outsourcing-Partner umfasst Gefahren für das „Herkunfts“-Unternehmen, so z. B. Verletzungen des geistigen Eigentums,
- Verlust der Arbeitsmoral,
- Verlust der internen Unternehmenskultur und des Zusammenhalts,
- Ablehnende Reaktionen der Kunden/Klienten,
- Politische Veränderungen im Offshore-Land,
- Korruption,
- Kulturelle Unterschiede, auch im Bereich Unternehmenskultur,
- Sprachliche Fragen und Unterschiede, auch im Hinblick auf Unterschiede bei der Aussprache,
- Schädigung des Unternehmensimage, negative Publicity.

## Welche Personalfragen sind angegangen worden?

Was besagt die Offshoring-Strategie über die Konsequenzen für die Arbeitskräfte?

Dies könnten mögliche Konsequenzen sein:

- Entlassungen,
- Änderung des Arbeitsinhalts und der Aufgaben,
- Einkommensverlust,
- Veränderung des Arbeitsumfelds,
- Einführung neuer Technologien,
- Veränderung des sozialen Dialogs und der Arbeitnehmerbeteiligung.

Hat sich die Unternehmensleitung für das Offshore Outsourcing im Bereich bestimmter Vorgänge und Aufgaben entschieden, sollten Sie dennoch die Verhandlung einer Offshore-Vereinbarung anstreben.



**Wenn Entlassungen nicht verhindert werden können, sollte ein Sozialplan zur Abmilderung der Auswirkungen auf die Arbeitnehmer verhandelt werden.**

Außerdem sollten Sie als Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaft:

- Maßnahmen zur frühzeitigen Umschulung von Arbeitnehmern durchführen, deren Arbeitsplätze wahrscheinlich von Offshore-Outsourcing-Maßnahmen betroffen sein werden,
- die Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze im Rahmen von Offshore-Outsourcing verloren gehen, bei der Arbeitssuche, bei der Suche und Durchführung von Umschulungen sowie bei ihrer erneuten Integration in den Arbeitsmarkt unterstützen.



**Auf der MOOS-Webseite werden verschiedene Beispiele für Sozialpläne genannt, die im Rahmen von Offshore Outsourcing-Maßnahmen in verschiedenen nationalen Zusammenhängen verhandelt worden sind.**

Was besagt die Offshore Outsourcing-Strategie über die Beschäftigungsbedingungen und Personalfragen im Offshore-Land?

Das Offshoring hat nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitskräfte in Ihrem Unternehmen, sondern auch auf die Arbeitnehmer im Bestimmungsland. **In den letzten Jahren haben Gewerkschaften, Regierungen und internationale Organisationen versucht, einen ordnungspolitischen Rahmen zum Schutz der Arbeitnehmerrechte auf weltweiter Ebene zu schaffen.**

Folgende Fragen sind zu bedenken:

- Besteht eine grundsätzliche Verpflichtung zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen im Rahmen des Verfahrens zur Auswahl der Offshore Outsourcing-Unternehmen?
- Besteht eine Verpflichtung dahingehend, dass nur Länder für das Offshore Outsourcing in Frage kommen, die einen gewissen Arbeitnehmerschutz und gewisse Kernarbeitsnormen bieten? Wird die Organisierungsfreiheit am Arbeitsplatz eingehalten?
- Werden die Gewerkschaften anerkannt, und werden ihnen Möglichkeiten zur Organisierung und Anwerbung gegeben?
- Welche Schritte werden während der Vertragsverhandlung und den Prospektprüfungsverfahren unternommen, um für die Einhaltung der Arbeitsnormen zu sorgen?
- Welche Verpflichtung kann das Unternehmen gegenüber den Arbeitnehmern im Bestimmungsland im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit eingehen?

**Einige Globale Rahmenabkommen verpflichten die Unternehmen dazu, alles daran zu setzen, die Qualitätsstandards der Beschäftigung bei Subunternehmern zu sichern.**

Die im Jahr 2000 überarbeitete dreigliedrige Grundsatzklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik sowie die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen können nützliche Instrumente sein.

**Die UNI hat einen umfassenden Bericht über diese und ähnliche internationale Initiativen veröffentlicht: Verantwortliches Unternehmertum ein UNI-Leitfaden für internationale Verfahrenskodexe.**

## Einige Strategien für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre

Wenn die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften die Offshore Outsourcing-Strategie eines Unternehmens unter Berücksichtigung der oben genannten Bewertungsaspekte durcharbeiten, sollte es ihnen relativ leicht fallen, ihre eigene Antwort zu finden, je nach ihrer aktuellen Situation.



**Welche Vorgehensweise angebracht ist, ist selbstverständlich von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Sie wird in großem Maße davon abhängen, inwieweit das Unternehmen den Personal- und Beschäftigungsfragen Bedeutung und Rücksicht beimisst.**



**An dieser Stelle kann es hilfreich sein, sich erneut die Checkliste der Verhandlungsführer auf Seite 2 dieses Handbuches und die UNI-Offshoring-Charta anzusehen.**

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Offshoring, wie bereits erwähnt, strukturelle Trends bei der Bereitstellung von Dienstleistungen in der Weltwirtschaft widerspiegelt und nicht nur vorübergehend in Mode ist, ist die glatte Ablehnung des Offshoring an sich eine unangemessene und sogar unkluge Reaktion. (Langfristig würden die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften ihren Mitgliedern einen schlechten Dienst erweisen, wenn die Ablehnung dieser Veränderungen um jeden Preis dazu führen würde, dass das Unternehmen nicht mehr rentabel ist).

Es gibt dennoch nur selten Fälle, bei denen die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften nicht mindestens einige Aspekte der Offshoring-Strategie in Frage stellen müssen.



Offshore Outsourcing betrifft möglicherweise nicht nur die von Ihnen vertretenen Arbeitnehmer. **Sie sollten sich um strategische Bündnisse mit anderen Betroffenen bemühen und versuchen, gemeinsame Anliegen und Bedürfnisse herauszufinden.**

Strategische Bündnisse können zum Beispiel möglich sein mit:

- Arbeitnehmervetretern/Gewerkschaften in anderen Unternehmen, die auch einer Offshoring-Maßnahme gegenüberstehen,
- Behörden und Lokalpolitikern,
- Verbraucherverbänden.



**Die Unternehmen sind für die öffentliche Meinung sehr empfänglich und um gute Publicity bemüht. Die Auslagerung von Arbeitsplätzen ist eine Entwicklung, die von den Bürgern meist nicht begrüßt wird.**

## 4. Bewertung der Umsetzung einer Offshoring-Strategie

Das Bewertungsverfahren im Rahmen der Offshoring-Strategie eines Unternehmens wird unmerklich zur Bewertung der Schritte zur Auswahl eines Outsourcing-Partners führen. **Auch hier wird Ihnen die sorgfältige Prüfung der jeweiligen Verfahren helfen, effektiver und Ihren eigenen Bedürfnissen entsprechender auf die Offshoring-Maßnahme zu reagieren.**

### *Das Ausschreibungsverfahren*

Leider werden die Partner manchmal auf der Grundlage voreingenommener Informationen, emotionaler Verbindungen oder persönlicher Kontakte oder auch überstürzt ausgewählt. Ein gut geplantes Offshore-Programm bedeutet, dass die Unternehmensleitung ein durchdachtes Auswahlverfahren durchführt. Üblicherweise sendet das Unternehmen ein Auskunftersuchen an potenzielle Offshore Outsourcing-Unternehmen. Auf Grundlage der Antworten auf das Auskunftersuchen wird eine engere Auswahl der Partner getroffen, an die dann eine Bitte um die Einreichung von Vorschlägen gesendet wird, aus der die einzelnen Anforderungen an die Outsourcing-Partner hervorgehen. Dies ist der Beginn eines Ausschreibungsverfahrens. Nach der Analyse und Beurteilung der eingegangenen Angebote, wird der bevorzugte Bieter einem Prospektprüfungsverfahren unterzogen. Bei der Prospektprüfung handelt es sich um ein Verfahren zur Überprüfung der Seriosität des möglichen künftigen Partners und der Wahrheit der von ihm gelieferten Informationen.



Die Prospektprüfung untersucht üblicherweise folgende Bereiche im Einzelnen:

- Kapitalstruktur des Unternehmens,
- Rechtsform, Besitzverhältnisse,
- Umsatz, Rentabilität, Exporterfahrung,
- Vorgeschichte im Bereich Rechtsstreit,
- Qualifikationen, Referenzen, aktuelles Kundenregister,
- Tochtergesellschaften oder Partner im Herkunftsland des das Outsourcing planenden Unternehmens,
- Zahl der Beschäftigten, Personalfluktuationsrate,
- Zertifizierung (z. B. ISO 9001),
- Sicherheitsunterlagen, Zertifizierung; Handhabung des geistigen Eigentums.

Es ist den Unternehmen nachdrücklich zu empfehlen, im Rahmen des Prospektprüfungsverfahrens die Vorgeschichte des Offshore-Unternehmens im Hinblick auf Personal- und Beschäftigungsfragen eingehend zu untersuchen. Dies im eigenen Interesse der Unternehmen: Die Erfahrung einiger westlicher Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe (z. B. in den Bereichen Mode und Sportmode) zeigt, dass das öffentliche Interesse an den ausbeuterischen Beschäftigungsbedingungen der Subunternehmer das Prestige ihrer Marke und ihr Image negativ beeinflussen kann.

Folgende Fragen könnten in dieser Phase aufgeworfen werden:

- Wie wird der soziale Schutz der Arbeitnehmer im Offshore Outsourcing-Unternehmen ausfallen?
- Werden die Arbeitnehmervertreter der Stammfirma die Gelegenheit erhalten, ihre Kollegen zu treffen, die die Arbeitnehmer im Offshore-Unternehmen vertreten?
- Ist das Offshore-Unternehmen dazu verpflichtet, die Kernarbeitsnormen einzuhalten?
- Werden die Gewerkschaften anerkannt, und werden ihnen Möglichkeiten zur Organisierung und Anwerbung eingeräumt?
- Werden die Gewerkschaften wirklich anerkannt? Wenn nein, aus welchem Grund?

### **Auswahl des Landes**

- ▶ **Die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften sollten sich das Land/die Länder genauer betrachten, die für Offshore Outsourcing in Frage kommen.** Warum wurden diese Länder ausgewählt? Wie gestaltet sich dort der ordnungspolitische Rahmen in den Bereichen Beschäftigungsschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Recht auf Arbeitnehmervertretung?

#### **Quelle für weitere Informationen:**

##### **OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen:**

[www.oecd.org/document/18/0,2340,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html)

##### **Beurteilung in Bezug auf die Achtung der Menschenrechte:**

[www.humanrightsbusiness.org/040\\_hrca.htm](http://www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm)

**Trade Union Advisory Committee at the OECD:** [www.tuac.org](http://www.tuac.org)



## 5. Verhandlung der Umsetzung und Überwachung des Offshoring

Auch wenn Sie nicht aktiv an den Vertragsverhandlungen zwischen Ihrem Unternehmen und dem Bieter teilnehmen, sollten Sie versuchen, den Vertrag und die Qualitätsvereinbarung zu erhalten.

Die Qualitätsvereinbarung legt die Art und Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen fest. Üblicherweise umfasst sie folgende Punkte:

- die zu erbringende Dienstleistung,
- Dienstleistungsnormen und Qualitätsmanagementnormen,
- Lieferzeitplan,
- Verantwortungen von Erbringer und Kunden,
- Bestimmungen im Hinblick auf die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften,
- Verfahren zur Kontrolle der Dienstleistung,
- Zahlungsbedingungen,
- Bestimmungen zur Beilegung von Streitigkeiten,
- Bestimmungen über Vertraulichkeit und Nichtweitergabe,
- Kündigungsbedingungen.

Es kann angebracht sein, einen Mechanismus für laufende Kontrollen der Arbeitsbedingungen und der Beschäftigung im Offshore-Unternehmen in die Qualitätsvereinbarung einzubringen. **Sie sollten sich auch darum bemühen, Ihr Unternehmen zur Vereinbarung eines Budgets für diese Kontrollen zu überzeugen.**

### Verhandlung der Verlagerung

Nach Abschluss des Vertrags und der Qualitätsvereinbarung kann mit der Umsetzung der Offshoring-Initiative begonnen werden.

**Die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften werden diesen Übergangsprozess, d. h. die Übertragung der Aufgaben, Technologien, Arbeitsvorgänge und Funktionen in das Offshore-Unternehmen, natürlich sorgfältig beobachten wollen.** Dies ist in der Regel der Zeitpunkt, zu dem die Arbeitneh-

mer auf eine Reihe von Problemen und Schwierigkeiten stoßen können, bei denen sie Ihre Hilfe erbitten werden.

Allerdings wird es zu diesem Zeitpunkt auch außerordentlich schwierig und wenn nicht unmöglich sein, die Offshore Outsourcing-Vereinbarung insgesamt grundlegend zu ändern. **Ihre Fähigkeit, die Interessen Ihrer Arbeitnehmer während der Übergangsphase vertreten zu können, wird in großem Maße von den Schritten abhängen, die sie in den vorherigen Phasen des Prozesses ergreifen konnten. Dies ist der Zeitpunkt, zu dem sich die vorherigen Maßnahmen auszahlen.**

### ***Herstellung von Kontakten zu den Arbeitnehmervertretern im Offshore-Unternehmen***

**Im Laufe des Offshoring-Verfahrens kann ein klares Ziel darin bestehen, Kontakte zu den Arbeitnehmerverbänden oder Gewerkschaften herzustellen, die Arbeitnehmer im Offshore-Unternehmen vertreten.**

Dies kann eine große Herausforderung sein. Zuerst wenden Sie sich an die UNI selbst, der 900 Gewerkschaften aus über 140 Ländern angehören. Die UNI kann auch in der Lage sein, Ihnen die entsprechende Gewerkschaft im Offshore-Land zu nennen. Sie können dieser Gewerkschaft durchaus bei ihren Organisations- und Anwerbungsbemühungen helfen, indem Sie praktische und finanzielle Unterstützung anbieten.

Sie könnten auch Ihre eigene Unternehmensleitung darum bitten, eine Kontaktstelle einzurichten. Achten Sie allerdings darauf, dass die bereitgestellten Kontakte wirklich vom Offshore-Unternehmen unabhängig sind und die Arbeitnehmer auch wirklich vertreten.

Sie sollten Ihrer Unternehmensleitung vorschlagen, dass sie die notwendigen Mittel für einen Besuch des Offshore Outsourcing Unternehmens bereit stellt und Ihnen so die Gelegenheit gibt, direkt mit den dortigen Arbeitnehmervertretern in Kontakt zu treten.



**Bei OECD Watch handelt es sich um ein Netzwerk von Nichtregierungsorganisationen, das die Umsetzung der OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen kontrolliert. Die Adresse der Webseite von OECD Watch lautet: [www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)  
UNI website: [www.union-network.org](http://www.union-network.org)**

### **Überwachung der Offshore outsourcing Vereinbarung**

Die Bewertung der Offshore Outsourcing-Vereinbarung ist ein laufender Prozess in Ihrem Unternehmen (oder sollte dies zumindest sein). Ihr Unternehmen wird die Umsetzung der Qualitätsvereinbarung beobachten und sollte auch den Erfolg oder Misserfolg des Projekts im Hinblick auf die ursprünglich für das Offshoring festgelegten strategischen Ziele bewerten.

▶ **Sie sollten Strukturen schaffen, die auch Ihnen eine regelmäßige Kontrolle des Offshoring ermöglichen.** Sie werden sorgfältig bewerten wollen, ob die Umsetzung der Offshoring-Maßnahme insbesondere in Bezug auf Beschäftigungs- und Personalfragen im Einklang mit den früheren Vereinbarungen des Unternehmens stehen. Wenn möglich werden Sie prüfen wollen, in welchem Maße die Kernarbeitsnormen vom Offshore-Unternehmen eingehalten werden.

Es ist möglich, dass Ihr Unternehmen jetzt, wo ein Offshoring-Pilotprojekt erfolgreich umgesetzt worden ist, daran denkt, seine Offshore Outsourcing-Pläne auszudehnen. In diesem Fall lesen Sie erneut die vorherigen Kapitel dieses Handbuchs, damit Sie Ihre eigene, individuelle Reaktion ausarbeiten können.

### **Bewerten Sie Ihre eigene Reaktion auf die Offshoring-Maßnahme**

▶ **Im Rahmen Ihrer Bewertung sollten Sie auch Ihre eigene Rolle überdenken.** Wie erfolgreich waren Sie in den Anfangsphasen der Offshoring-Maßnahme Ihres Unternehmens? Was lief gut, was nicht? Was würden Sie im Nachhinein anders machen? Welche Lehren können Sie aus Ihren Erfahrungen ziehen?

## **Erfahrungsaustausch**



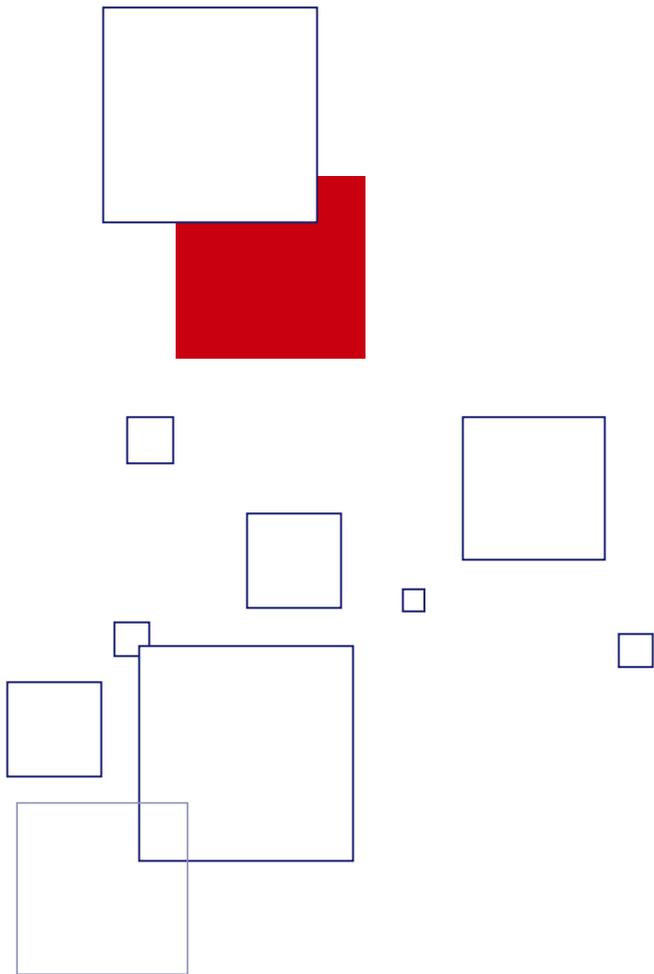
**Behalten Sie diese Erfahrungen nicht für sich.** Andere Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften stehen vor denselben Fragen wie Sie. Ihre Erfahrungen können für sie sehr wertvoll sein.

Dieses Handbuch ist in Zusammenarbeit erstellt worden. Es beruht auf den praktischen Erfahrungen und den bewährten Vorgehensweisen der europäischen Gewerkschaften, die am MOOS-Projekt teilgenommen haben.

Nehmen Sie gerne an dieser Zusammenarbeit teil, indem Sie uns Ihre Erfahrungen, Kritik und Anmerkungen mitteilen. Auf der MOOS-Webseite stehen online-Formulare zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie Informationen über Ihr Unternehmen an den MOOS Offshore Tracker weiterleiten können. Füllen Sie auch gerne den auf der Webseite abrufbaren Fragebogen aus.

Das MOOS-Projekt soll zwar bis Ende 2006 abgeschlossen werden, aber die im Rahmen des Projekts über den Offshore Tracker gesammelten Informationen werden auch künftig zur Verfügung stehen und auf der UNI-Europa-Webseite regelmäßig aktualisiert werden.

**Weitere Informationen und  
zusätzliche Lektüre stehen unter  
[www.moosproject.be/documents.htm](http://www.moosproject.be/documents.htm)  
zur Verfügung**







The contents of this publication reflect the views of the author.  
The European Commission is not responsible for any use that may be made thereof.

**Contacts :**

**Project Manager**

**Sabrina De Marchi, UNI-Europa**  
sabrina.demarchi@union-network.org

**Research Manager**

**Monique Ramioul, HIVA**  
monique.ramioul@hiva.kuleuven.ac.be

**Kathleen Maes, LBC-NVK**

lbc-nvk.kmaes@acv-csc.be

**Jean-Paul Bouchet, CFDT-Cadres**

jean-paul.bouchet@cfdt-cadres.fr

**Paul Lidehäll, CF**

paul.lidehall@cf.se

**Asa Holmgren, Sif**

asa.holmgren@sif.se

**Peter Schrader, Ver.di**

peter.schrader@verdi.de

**Carla Kiburg, FNV Bondgenoten**

carlkibu@bg.fnv.nl

**Leif Limkilde Bloch, HK-Privat**

44llb@hk.dk



**This project is supported by EUROPEAN UNION**

European Social Fund

Article 6 Innovative Measure



Union Network International  
Regional Secretary: Bernadette Ségol  
Email: uni-europa@union-network.org  
Web: <http://www.uni-europa.org>

