



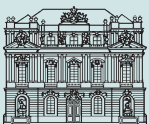
INSTITUT FÜR TECHNIKFOLGEN-ABSCHÄTZUNG

manu:script

IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit

Jörg Flecker
Sabine Kirschenhofer

http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_03_01.pdf



ÖSTERREICHISCHE AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN

Wien, 01/2003
ITA-03-01
ISSN 1681-9187

IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit

**Jörg Flecker und
Sabine Kirschenhofer**

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt – FORBA, Wien

Keywords

Call Center, Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Globalisierung, Mobilität, *Outsourcing*, Restrukturierung, Softwareentwicklung, Standortwahl, Telekooperation, Verlagerung von Arbeit

Abstract

Die Ergebnisse aus den Betriebsfallstudien des EMERGENCE-Projekts zeigen, dass Informations- und Kommunikationstechnologien zweifellos die Möglichkeiten für die Organisation von Arbeit sowie deren räumliche Verteilung erweitern; die Antriebsdynamik für bestimmte Richtungen der „beflügelten“ Restrukturierung sind jedoch in den ökonomischen Kalkülen der Unternehmen und in den Kontrollinteressen des Management zu finden. Es wäre irreführend, einen einzigen Trend der Restrukturierung zu unterstellen, wie es häufig unter Anwendung der Netzwerk-Metapher geschieht: Die Herausbildung so genannter virtueller Organisationen ist nur eine Tendenz unter mehreren. Schließlich werden die technischen Potentiale sehr häufig dazu genutzt, Arbeit noch stärker an einzelnen Standorten zu konzentrieren. Unser Blick in aktuelle Prozesse der räumlichen Neuverteilung von Arbeit und der Reorganisation von Unternehmen lässt den Schluss zu, dass verschiedene Logiken der Restrukturierung nebeneinander bestehen, wobei die Zentralisierung im Rahmen internationaler Unternehmen ebenso bedeutend ist wie die Dezentralisierung und Herausbildung von Netzwerken.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Einleitung..... | 3 |
| 1 Das EMERGENCE Projekt..... | 4 |
| 2 Typologie von Verlagerungen..... | 4 |
| 3 Räumliche Tendenzen von Verlagerung am Beispiel der KundInnenbetreuung (<i>Customer Service</i>)..... | 6 |
| 3.1 Motive und Hintergründe..... | 6 |
| 3.2 Zentralisierungsbewegungen versus Dezentralisierung und das „virtuelle“ Call Center..... | 8 |
| 3.3 Regionen als Call Center-Magneten..... | 10 |
| 3.4 Flatterhaft oder beständig – wie lange bleiben die Schmetterlinge?..... | 12 |
| 4 Motive der Verlagerung am Beispiel Softwareentwicklung & IT-Funktion sowie Folgen für die Arbeit..... | 13 |
| 4.1 Verlagerung zur Senkung der Personalkosten..... | 13 |
| 4.2 Arbeitsmarktinduzierte bzw. -orientierte Verlagerung..... | 14 |
| 4.3 Wissensorientierte Verlagerung..... | 15 |
| 4.4 Zentralisierung zur Nutzung von Economies of Scale..... | 15 |
| 4.5 Prozesshaftigkeit und Mikropolitik..... | 16 |
| 4.6 Folgen für die Arbeit..... | 17 |
| 5 Schlussfolgerungen..... | 20 |
| Literatur..... | 21 |

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, der am 27.5.2002 im Rahmen der Tagung TA'02 „Technikgestaltung im 21. Jahrhundert. Im Spannungsfeld von Markt, Regulierung und Partizipation“ in Wien an der Akademie der Wissenschaft gehalten wurde. Es werden Ergebnisse skizziert, die in folgender Publikation ausführlicher nachgelesen werden können: Flecker, J./Kirschenhofer, S. (2002): Jobs on the Move. European Case Studies in Relocating eWork, IES Report 386, Brighton.

Einleitung

In der Diskussion über die IKT-gestützte Restrukturierung von Unternehmen und die Entwicklung der Arbeit in der Informationsgesellschaft stehen die Mikro-Unternehmen in der Software-Entwicklung und in den Internetdienstleistungen im Mittelpunkt. Das so genannte 'small office/home office' wurde zur Grundeinheit der Informationsgesellschaft stilisiert (Reichwald/Hermann, 2000). Der Weg der Vernetzung anstelle internen Wachstums hat für diese Unternehmen einige gute Gründe: Sie wollen nicht nur ganz allgemein die Fixkosten niedrig halten, sondern spezielles Wissen lieber durch Externe abdecken lassen, wenn sie nicht wissen, ob sie es kontinuierlich benötigen. Auf einer anderen Stufenleiter sind ähnliche Kalküle auch in Großunternehmen und globalen Konzernen anzutreffen: In verschiedensten Branchen wurden Großunternehmen durch *outsourcing* nicht nur der Randfunktionen sehr weitgehend ausgehöhlt, und es bildeten sich globale Waren- oder Wertschöpfungsketten heraus (Gereffi/Korzeniewicz, 1994). Diese sind inzwischen nicht nur in der Bekleidungs- oder Spielzeugindustrie verbreitet, sondern auch in der Informationsarbeit und in den IT-Dienstleistungen. Europäische und nordamerikanische Firmen verlagern nicht nur Routinetätigkeiten in Entwicklungsländer, sondern auch Schlüsselaufgaben wie Forschung und Entwicklung, Programmierung und Instandhaltung (UNCTAD 2002).

Diese Tendenzen einer internationalen Neuverteilung von Arbeit bedeuten aber nicht notwendigerweise die Auflösung von großen Unternehmen und Betrieben. Tatsächlich sind weiterhin die verschiedenen, klassischen Strategien der transnationalen Unternehmen zu beobachten (Kogut 1985, Dicken 1992, Dunning 1993), die u. a. darauf ausgerichtet sind, für jede Unternehmensfunktion den günstigsten Standort zu finden. Das kann implizieren, dass alle mit der Funktion verbundenen Aufgaben an einem Ort zusammen gefasst, die Arbeit also räumlich in einer Region konzentriert wird, die für diese Funktion die günstigsten Bedingungen bietet.

Die Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern die Verlagerung und die räumliche Verteilung von Aufgaben und beflügeln daher die räumliche Restrukturierung von Unternehmen und Netzwerken. Ob die Restrukturierung in Richtung Netzwerke und Wertschöpfungsketten oder aber in Richtung räumliche Konzentration geht, hängt von anderen als technischen Bedingungen ab. Die Fallstudien über die IKT-gestützte Verlagerung von Arbeit, die wir im folgenden darstellen wollen, geben einen interessanten Einblick in die gegenwärtigen Prozesse der Restrukturierung insbesondere in der Informationswirtschaft und weisen auf die vielfältigen Zielsetzungen und organisatorischen Lösungen hin.

I Das EMERGENCE Projekt

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie Unternehmen verschiedener Branchen damit umgehen, dass ein Teil der Arbeit durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien immer weniger an einen Ort gebunden ist. Dies war auch der Ausgangspunkt für das Projekt EMERGENCE, welches sich mit der räumlichen Verlagerung von Arbeit auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologie beschäftigt¹. Nach einer telefonischen Befragung von mehr als 7.000 Unternehmen in 18 europäischen Ländern wurden im Rahmen von ca. 60 Betriebsfallstudien Motive, Abläufe und Folgen von Verlagerungen erhoben. Mit den EMERGENCE-Fallstudien wurden im Jahr 2001 Verlagerungen von *eWork* untersucht, die in der zweiten Hälfte und insbesondere gegen Ende der 90er Jahre erfolgt waren. *eWork* wurde definiert als informationsverarbeitende Arbeit, die auf räumlicher Distanz mit der intensiven Nutzung von Computersystemen und auf der Basis von Telekommunikationsleitungen ausgeführt wird. Jede Fallstudie beschäftigte sich mit einer transregionalen oder transnationalen Verlagerung von *eWork* von einem Ursprungsstandort an einen Zielstandort und basiert auf mehreren qualitativen, leitfadengestützten Interviews mit Interviewpersonen aus den jeweiligen Firmen. Die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung (Huws/O'Regan, 2001) wurden als Gerüst für ein entsprechendes Sample der qualitativen Betriebsfallstudien genutzt: Angestrebt wurde eine ausgewogene Verteilung auf verschiedene Branchen sowie eine Konzentration auf jene Unternehmensfunktionen, die sich im Zuge der Unternehmensbefragung als besonders mobil zeigten, wie etwa Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen, Telefonverkauf oder telefonische KundInnenbetreuung.

Im folgenden wird zunächst eine Verlagerungstypologie vorgestellt, die einen Überblick über das Fallstudienmaterial geben soll. Danach folgt eine Skizzierung räumlicher Tendenzen von *eWork* am Beispiel der KundInnenbetreuung sowie anschließend eine Exploration von Zielsetzungen, Motiven und Folgen von Verlagerungen der Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen.

2 Typologie von Verlagerungen

Am Beginn der Untersuchung stand die Annahme im Vordergrund, dass es sich bei der Verlagerung von *eWork* vielfach um einzelne Maßnahmen der räumlichen Verlagerung eines Betriebes oder einer Abteilung von Standort A nach Standort B handeln würde, zum Beispiel die Verlagerung von Softwareentwicklung nach Indien oder die Errichtung eines *Call Center* in einer Region mit niedrigerem Lohnniveau. Die EMERGENCE Fallstudien zeigten jedoch, dass diese Art von Verlagerung nur einen Typus von mehreren innerhalb einer vielfältigen Verlagerungslandschaft darstellt. Ausgehend von der primären Zielsetzung einer Verlagerung sowie dem Hintergrund im Unternehmen wurden verschiedene Verlagerungstypen unterschieden:

¹ Das Projekt EMERGENCE wird von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms „Information Society Technologies“ (IST) finanziert und von Ursula Huws (IES Brighton/Analytica London) geleitet. Die etwa 60 Fallstudien wurden von EMERGENCE-PartnerInnen und SubauftragnehmerInnen in den verschiedenen europäischen Ländern durchgeführt (siehe www.emergence.nu), für die Koordination der Fallstudien, die Auswertung und Zusammenfassung des Fallstudienmaterials waren Jörg Flecker und Sabine Kirschenhofer (FORBA) verantwortlich.

- Neben „isolierten“ Rationalisierungsmaßnahmen bzw. Einzelmaßnahmen (Spalte 3 und 4 in der folgenden Tabelle), bei denen Arbeitsplätze am ursprünglichen Standort ersetzt werden durch welche in einer anderen Region oder in einem anderen Land, kann das Ziel zum Beispiel eine Expansion von Aktivitäten oder die Abwicklung neuer Tätigkeiten an einem anderen Standort sein.
- Darüber hinaus stellen viele Verlagerungen keine Einzelmaßnahme dar, sondern entwickeln sich aus der Reorganisation innerhalb eines Konzerns oder eines Firmennetzwerks heraus (siehe Spalte 1 und 2). Auch hier kann man expansive sowie reduktive Varianten von Verlagerungen unterscheiden.
- Die geografische Standortverlagerung kann entweder Teil der ursprünglichen Zielsetzung sein oder anfänglich nicht von Relevanz sein und sozusagen „zufällig“ als Folge von *Outsourcing* entstehen. Andere Faktoren, die zu Verlagerungsentscheidungen beitragen, sind oft firmenspezifische Wettbewerbsvorteile, die nur teilweise den Standort selbst betreffen. Somit sind nicht für jede Verlagerung regionale Standortbedingungen entscheidend, die entweder eine Abwanderung oder eine Ansiedlung bewirken.

Tabelle 1: Verlagerungstypen^{*)}

| Hintergrund: Primäres Ziel: | Konzernreorganisation | | Einzelmaßnahme | |
|--------------------------------|---|---|--|---|
| | Konzentration (Reduktion) | Dezentralisierung (Expansion) | komplementär (Expansion) | ersetzend (Reduktion) |
| Geografische Verlagerung | I Archi Bugdom Cella Cosmed Call4Dublin Itcomp Lecky Parcel Phamon Sporty | III Betty Crownsoft&Dunasys Globecom Hub Teleco IIA LabourOffice Madadata Softwork Orange Paul | V BioBelindus Cassandra Cosmopol&Brandfree Cosmopol&Air-call GMS JOE SCC Telehealth WebMagy | VII Childy Flighty-Coup-Mum Qualicall Secure TNT Himmelblau |
| Outsourcing | II SCF RegioBank Technoshop Tourgoff&Eurocall | IV Call Bank Handitech Translate Webnet | VI Compass GovContact Intermed Microweb Safe Invest | VIII Cable Minicall Text T-Bank |

^{*)} Bei den Namen in der Tabelle handelt es sich um anonymisierte Codenamen für den jeweiligen Fall.

Die Motive für eine Verlagerung sind häufig an die Logik eines ganz bestimmten Verlagerungstyps gekoppelt, jedoch können die folgenden zentralen Motive in jeder Art von Verlagerung von Relevanz sein:

- Kosteneinsparungen durch *Economies of Scale* (z. B. Synergieeffekte, harmonisierte Abläufe und standardisierte Arbeitsmethoden) sind besonders relevant für Verlagerungen im Zuge von Unternehmensrestrukturierungen.

- Kostendifferenzen zwischen Regionen und/oder Unternehmen (z. B. Gehälter, Miete, Steuern, etc.): Diese kommen besonders zum Tragen, wenn es um *Outsourcing* geht oder nach neuen Standorten in kostengünstigen Regionen gesucht wird.
- *Verfügbarkeit* von Arbeitskräften und Qualifikationen: Hier kann es am neuen Standort sogar zu höheren Kosten kommen, in den meisten Fällen führt die Verlagerung jedoch auch hier zu Kostensenkungen (etwa durch die Verlagerung von Softwareentwicklung in osteuropäische Länder).

Die Beweggründe für die Verlagerung von Arbeit sollten jedoch nicht als simple Auslöser verstanden werden: Sehr oft sind es komplexe betriebliche Entwicklungen und Prozesse, die schlussendlich zu einer Verlagerung führen. Manchmal entwickelt sich eine einzige projektbezogene Verlagerung in eine dauerhafte Verlagerung und somit auch in kontinuierliche Kooperationsbeziehungen zwischen Standorten. Mitunter können Zufälle, *Networking* und frühere Geschäftskontakte zwischen Firmen zur Idee des Verlagerens führen. Schließlich ist ein bedeutsamer Anteil der Verlagerungen auf Unternehmensrestrukturierungen zurückzuführen, im Zuge derer einzelne bestehende Standorte nach vollzogener Verlagerung die gesamte Unternehmensfunktion für einen größeren geografischen Raum oder für das gesamte Unternehmen beherbergen.

3 Räumliche Tendenzen von Verlagerung am Beispiel der KundInnenbetreuung (*Customer Service*)

3.1 Motive und Hintergründe

Auch innerhalb der Funktion *Customer Service*, zu der fast 20 Fallstudien durchgeführt wurden, konnte eine bunte Vielfalt von Verlagerungen erhoben werden. Vielfach sind Verlagerungen im Kontext von Konzernrestrukturierungen zu verstehen. So kommt es insbesondere zur Zusammenfassung mehrerer KundInnenbetreuungs-Einrichtungen an einem Standort. In einigen Fällen gibt es auch Verlagerungen im Zuge einer Dezentralisierung oder es werden „virtuelle“ *Call Center* errichtet, die räumlich verteilt, organisatorisch-technisch aber zentralisiert sind. Die Faktoren Arbeitskräftemangel bzw. hohe Fluktuationen bei *Call Center* Beschäftigten konnten häufig als Motiv für Verlagerungen identifiziert werden: Der Arbeitskräftemangel und die große Nachfrage nach *Agents* entsteht einerseits im Zuge der Ansiedlung von vielen *Customer Service* Zentren an einem Standort, wodurch die zwischenbetriebliche Konkurrenz um das Personal steigt. Andererseits werden die Art der Arbeit und Arbeitsbedingungen, -intensität sowie -druck von manchen Beschäftigten auf die Dauer als zu belastend empfunden (vgl. Böhm et al., 1999) und sofern für die Betroffenen alternative Chancen auf dem Arbeitsmarkt gegeben sind, verabschieden sie sich wieder aus der Welt der *Call Center Agents*. Hohe Personalfluktuatation führt in den Betrieben zu hohen Kosten, da kontinuierlich wertvolles Betriebs- und Erfahrungswissen verloren geht, das immer wieder ersetzt werden muss. Mit einer mehrwöchigen Einschulung alleine ist es dabei nicht getan, da in vielen Sparten *Agents* einige Monate bzw. ein halbes Jahr brauchen, bis sie selbstständig und routiniert arbeiten können. Abgesehen von dem enormen Trainingsaufwand, den eine hohe Fluktuatation nach sich zieht, ist die Kontinuität des Betriebs und damit auch die Qualität des *Customer Service* gefährdet, was wiederum hohe Kosten bedeuten kann, wenn KundInnen verloren gehen (Holtgrewe/Kerst, 2002). Manche Firmen entscheiden sich, diese Aufgabe an externe, spezialisierte Betriebe zu vergeben,

welche kurzfristig, flexibel und kostengünstiger verfügbar sind. Dabei werden häufig auch Risiken ausgelagert, welche letztlich auf die Beschäftigten in diesen *Outsourcing*-Dienstleistungsbetrieben überwälzt werden.

Minicall

Das kleine, expandierende *Call Center* im Osten Berlins vereinbart für Vertreter eines Telekomunternehmens (angesiedelt in einer anderen Großstadt im Westen Deutschlands) Termine mit potenziellen Geschäftskunden. Es gibt eine Zielquote von einer bestimmten Anzahl von Terminen, die pro Woche vereinbart werden müssen. Das Telekomunternehmen entschied sich für eine Auslagerung, da das interne *Call Center* teurer ist und abgebaut werden soll. *Outsourcing* Dienstleister wie *Minicall* stellen sich auf kurzfristige Projekte ein; der Telekomsektor gilt jedoch insgesamt als riskant: „Der Internet- und Telekommunikationssektor ist ein gebeuteltes Sektor. Wer da überleben wird oder nicht, ist vollkommen unklar. Und als Dienstleister hängt man natürlich mit dran. Wenn so ein Unternehmen Probleme bekommt, ist klar, wo als erstes gekürzt wird, das sind die externen Dienstleister. Die haben halt einen Betriebsrat und der schaut auch auf die eigenen Leute“ (Z1, S. 14).

Einige untersuchte Großunternehmen bevorzugen interne *Call Center*, die aufgrund von *Economies of Scale* nicht teurer als externe Lösungen sind und den Vorteil von größerer Unternehmenskontrolle mit sich bringen. In manchen Branchen wiederum ist die Funktion *Customer Service* eine vitale Kernfunktion, weswegen *Outsourcing*-Lösungen nicht in Frage kommen. Eine Entscheidung für *Outsourcing* muss zwar nicht unbedingt eine räumliche Verlagerung nach sich ziehen, erfolgt aber aufgrund von Personalengpässen in manchen Großstädten mit diesem Ziel². Quer über fast alle Fallstudien erstreckt sich das Motiv der Kosteneinsparungen, welches über verschiedenste Wege erreicht werden soll:

- *Economies of Scale* durch räumliche Zentralisierung: Die Kosten für *IT-support*, Aus- und Weiterbildung, Infrastruktur, Administration, Personalmanagement etc. können durch die Zusammenlegung mehrerer Standorte auf eine Zentrale verringert werden.
- Betriebe, die in ländliche Regionen gehen, nützen das Stadt-Land-Lohngefälle, nehmen Förderungen der öffentlichen Hand in Anspruch, und versprechen sich – auf einem regionalen Arbeitsmarkt mit wenigen anderen Arbeitgebern – eine niedrigere Fluktuation bei den *Agents*, welche wiederum zu niedrigeren Kosten führt.
- Entwicklungen wie *eGovernment*, *eHealth* und *eBanking* usw. zielen langfristig auf Kosteneinsparungen durch Personalabbau bzw. effektivere Ressourcennutzung ab.
- Verlagerung von Arbeit aus Abteilungen bzw. Einrichtungen mit direktem, persönlichen KundInnenkontakt in *Call Center* und damit ihre Umwandlung in *eWork*.

Auffallend war bei den Betriebsfallstudien, dass der Aspekt Unternehmenskontrolle bei allen Verlagerungen eine wichtige Rolle spielte: Manche Betriebe bevorzugen auch deshalb eine unternehmensinterne Verlagerung; aber auch bei den *Outsourcing*-Lösungen fällt auf, dass die Unternehmen am Ursprungsstandort entweder einen sehr engen Kontakt pflegen (z. B.: Fallstudie *GovContact*: Täglich fährt ein Manager in das externe *Call Center*, um Informationen weiterzugeben bzw. nach dem Rechten zu sehen.) oder die Eigentümerverhältnisse eine starke Kontrolle ermöglichen.

² IT-Manager einer deutschen Firma, die sich für eine Auslagerung entschied: “*Location is not important. It happened to be in Denmark, but it could be everywhere*” (Z4, S. 4).

3.2 Zentralisierungsbewegungen versus Dezentralisierung und das „virtuelle“ Call Center

Wie bereits weiter oben angeschnitten, führen konzerninterne Konzentrationsentwicklungen mitunter zu Verlagerungsentscheidungen, obwohl regional keine *Push*-Faktoren wie zu hohe Lohn- oder Infrastrukturkosten, Arbeitskräftemangel etc. eruierbar sind. *Economies of Scale*, Synergieeffekte, harmonisierte und standardisierte Arbeitsabläufe sind für diese Art der Verlagerung ausschlaggebende Motive. Die oft sehr heterogenen Arbeitsweisen in nationalen Einheiten sind für manche Konzerne ein unliebsamer und in gewisser Weise auch unberechenbarer Faktor. Abgesehen von dem Vorteil, innerhalb einer zentralisierten Einheit direkte Kontrolle ausüben zu können, ist die Erarbeitung und Etablierung von standardisierten Arbeitsabläufen gerade für die Funktion *Customer Service* aus Sicht der Unternehmen vorteilhaft: Einerseits ist ein hohes Ausmaß an Standardisierung für potenzielle Weiterverlagerungen eine wichtige Erfolgsvoraussetzung; andererseits kann bei Bestehen von stark standardisierten Abläufen bei Bedarf auch dezentralisiert werden bzw. sind die besten Voraussetzungen für die Errichtung von dezentralen, „virtuellen“ *Call Center* gegeben. Eine weitgehende Standardisierung und auch Digitalisierung aller Arbeitsabläufe – all dies auf der Basis einer intensiven Nutzung von IKT – macht jede Handlung jedes *Agents* unabhängig vom Standort überwachbar.

Credit Card, *Parcel* und *Sporty* können als typische Beispiele für europaweite, räumliche Konzentration angeführt werden. Die Verlagerungsentscheidungen wurden in diesen Fällen in den oberen Managementtagen der Konzerne getroffen und entsprachen nicht den Interessen der betroffenen Standorte.

Sporty

Ein internationaler Sportartikelhersteller beschließt, ein zentralisiertes europäisches *Customer Service Center* am Standort der Unternehmenszentrale für Europa in einem Benelux-Land einzurichten. Als Kernmotiv für die Verlagerungen wurde die Schaffung von Synergien auf europäischer Ebene angegeben: Erwartet werden *Economies of Scale*, die Möglichkeit zu Prozessverbesserungen und die Erhöhung der Managementkontrolle über die regionalen/nationalen Einheiten durch eine weitestgehende Standardisierung von Abläufen; *“This should also result into more corporate visibility and enhance the international image of the company and its products”* (W5&6, S. 2–3). Die Beschäftigten und ihre VertreterInnen an den dezentralen nationalen Standorten waren nicht in diese Entscheidung eingebunden. Die Veröffentlichung des Verlagerungsbeschlusses war für die meisten Betroffenen eine Überraschung. Da sich dieses neue *Customer Care Headquarter* in der Nähe einer multikulturellen Metropole befindet, in der viele europäische Sprachen gesprochen werden bzw. diese aufgrund des internationalen Flairs als Arbeits- und Wohnort für Arbeitskräfte aus ganz Europa als attraktiv gilt, hofft man, dass man die erforderliche Vielsprachigkeit abdecken kann.

Die gegenläufigen Interessen der Unternehmensleitung, welche die Verlagerung zur Konzentration des *Customer Service* angeordnet hatte, und der Betroffenen am ursprünglichen Standort führte im Falle von *Credit Card* zu einer erheblichen Behinderung der gesamten Verlagerung: So sollten etwa die bereits gekündigten Beschäftigten aus einem Benelux Land die neuen Beschäftigten in Dublin einschulen, wofür die Motivation eher gering gewesen sein dürfte. Auch führte die Verlagerungsentscheidung zu einem Absacken der Arbeitsmotivation am ursprünglichen Standort, was zu Rückständen führte, welche das neue Team in Dublin nach der Verlagerung nicht mehr einholen konnte. Auch die vorab geäußerten Bedenken, dass in Dublin nicht genug französischsprachige *Agents* rekrutiert werden könnten, wurden Realität und führten bei den KundInnen zu Verärgerung, weil sie teilweise in schlechtem Französisch bedient wurden.

Bei *Parcel* wurden die Bedenken der Manager der nationalen Einheiten ebenfalls Realität: Formal waren *Front* und *Back Office* zwar auch in den nationalen Büros getrennt, *de facto* halfen die Angestellten im *Back Office* jedoch zu Anrufspitzenzeiten im *Front Office* aus. Nach der Verlagerung des *Back Office* im Zuge der grenzüberschreitenden Zusammenfassung dieser Funktion standen die *Front Office Agents* daher unter höherem Stress. Am neuen skandinavischen Zentralstandort arbeiten nun wiederum *Agents*, die teilweise extern rekrutiert werden müssen. Dies wiederum bedeutet einen enormen Verlust an Betriebs- und Erfahrungswissen, welches sich beim Trainingsbedarf und in weiterer Folge auch in den Kosten niederschlägt. Abgesehen davon müssen FinnInnen, NorwegerInnen und DänInnen an den neuen Standort geholt werden, welche im Schnitt nicht mehr als 1–2 Jahre im Ausland arbeiten möchten und dies führt wiederum zu einer relativ hohen Fluktuation.

Innerhalb unserer Verlagerungsfälle konnte als Gegenbewegung zu paneuropäischen Zentralisierungen das Phänomen von Dezentralisierungen bzw. die Einrichtung von „virtuellen“ *Call Center* erhoben werden, welche folgende Hintergründe haben können:

- Im Falle von *Cosmopol* führte der eklatante Mangel an deutschsprachigen Arbeitskräften zur Verlagerung von Arbeit aus dem paneuropäischen Service Center in Dublin nach Österreich. Die Dezentralisierung führte zu einer Entlastung der *Agents* in Dublin, was wiederum zu einer Senkung der Fluktuation beitrug.
- Bei *Call Bank* gibt es bereits ein internes *Call Center* in einer norditalienischen Großstadt; im Zuge einer Expansion der *Customer Care Services* in Zusammenhang mit *eBanking* wird ein zweites *Call Center* an einem anderen Ort errichtet, weil man den Arbeitsmarkt in der norditalienischen Stadt für zu eng hält und mit hoher Personalfuktuation rechnet und weil ein zweites *Call Center* an einem anderen Ort etwa bei technischen Problemen an einem Standort für eine Ausweichmöglichkeit sorgt. Es wird der Versuch einer Verlagerung auf eine süditalienische Insel gestartet; dieser scheitert aufgrund von technischen Schwierigkeiten bei der Einrichtung von Infrastruktur und Datenbankanbindungen. Danach wird das zweite *Call Center* in Rom etabliert, welches sich nun in unmittelbarer Nähe zur römischen Zentrale der Bank befindet, was optimale (und kostengünstige) Datenbankanbindungen bedeutet; darüber hinaus hält man den regionalen Arbeitsmarkt in Rom für weniger angespannt als in Norditalien. Letztlich bringt diese Auslagerung an ein Unternehmen aus der Metallbranche eine Reduktion der Gehaltskosten um ca. 30 Prozent. Die beiden *Call Center* fungieren als ein virtuelles, das Anrufsvolumen (*Call Traffic*) wird in etwa halbiert.
- Das *Customer Care Center* bei *Lecky* besteht aus sechs physisch getrennten Einheiten, welche zu einem einzigen „virtuellen“ *Call Center* zusammengeschlossen wurden. Als Risiko gilt auch hier, dass der *face-to-face* Kontakt vermehrt verloren geht, was einen Verlust an KundInnenloyalität nach sich zieht. Ein Vorteil dieser virtuellen Struktur wird in der daraus resultierenden Standort-Unabhängigkeit gesehen: So kann man etwa bei technischen Zusammenbrüchen oder wettermäßigen Extremsituationen (z. B. in Schottland) und bei Arbeitsmarktengpässen an andere Standorte ausweichen. Bei *Lecky* gab es konkret das Problem, dass an einem der sechs Standorte eine andere große Firma ein *Call Center* eröffnete, woraus eine verstärkte Konkurrenz um Personal und Rekrutierungsengpässe resultierten: Durch die Möglichkeit, das Anrufsvolumen verstärkt auf die anderen fünf Standorte zu lenken, war man von den veränderten lokalen Bedingungen des einen Standortes weniger abhängig und betroffen.

3.3 Regionen als Call Center-Magneten

Vielfach wird im Hinblick auf die Verlagerung von *Call Center* angenommen, dass diese Tätigkeiten an jedem Standort ausgeführt werden können, an dem die erforderliche Telekommunikations- und technische Infrastruktur vorhanden ist. In den hier bearbeiteten Fallstudien stellte eine mangelnde Infrastruktur nur in einigen wenigen Fällen ein Problem dar: In einem Fall wurde das Projekt der Ansiedlung auf einer süditalienischen Insel abgebrochen; in einem anderen Fall in einer nordskandinavischen Region waren beträchtliche Investitionen und Adaptionen erforderlich. Dies zeigt, dass es auch innerhalb Europas periphere Regionen gibt, in die eine Verlagerung mit großen Investitions- bzw. auch Datenleitungskosten verbunden ist. Ob es in solchen Fällen trotzdem zu Verlagerungen kommt, hängt von der regionalen Arbeitsmarktsituation, von Förderungsoptionen oder politischen Entscheidungen ab.

Bei der Verlagerung der Funktion *Customer Service* stellte sich in unseren Fällen die Arbeitsmarktsituation als wichtigster *Push*- (d. h. Arbeitskräftemangel am Ursprungsstandort) respektive *Pull*-Faktor (d. h. ausreichend verfügbares und qualifiziertes Arbeitskräfteangebot am Destinationsstandort) heraus. Bei Verlagerungen ist einerseits eine Ansiedlungstendenz in ländliche Regionen bemerkbar, in welchen man auf eine niedrigere Fluktuation beim Personal hofft, weil es weniger Konkurrenzbetriebe gibt, welche das Personal abwerben; niedrigere Lohnniveaus im ländlichen Raum sowie Förderungen von öffentlicher Seite senken ebenfalls die Kosten (z. B. *TNT*, *IIA*, *Eurocall*).

Gleichzeitig gibt es aber auch eine Ansiedlungstendenz in Richtung Großstädte, in denen es zwar mehr *Call Center*-Betriebe und ergo mehr „Überläufer“ gibt, jedoch auch ein viel größerer potenzieller Pool an passendem Personal: Bei der österreichischen Fallstudie *Qualicall* war dieser Faktor ausschlaggebend für eine Übersiedlung aus einer Kleinstadt nach Wien. Das dänische *Call Center Eurocall*, welches sich in einer ländlichen Region befindet, sieht Großstädte wie London als regionale Konkurrenten, denen in Hinblick auf paneuropäische Aktivitäten mehr Möglichkeiten offenstehen: *“London is a metropolis with a lot of foreigners. A company based in London has access to a lot of people who speak other languages at a native level, so our worst competitors are based there. However, on the other hand – our strength is our skilled employees who receive a lot of training. It is quite difficult to build up the training facilities that we offer to our employees”* (X3, S. 15, Manager bei *Eurocall*).

Ob eher die Großstadt oder eine ländliche Region bevorzugt wird, hängt auch von der Art bzw. vom Angebot des *Call Center* ab: Wer ein transnationales *Call Center* errichten möchte, wird sich eher in einer Metropole niederlassen, weil nur dort eine Vielfalt an Sprachen abgedeckt werden kann bzw. sind Personen aus anderen Ländern eher zu einer Verlagerung ihres Wohnorts bereit, wenn ihnen der neue Standort attraktiv erscheint. In der Fallstudie *Parcel* etwa gibt es Schwierigkeiten, *Agents* aus allen skandinavischen Ländern in eine ländliche Region zu bekommen. Bei Verlagerungen innerhalb eines Landes taucht diese Komplikation natürlich nicht auf, da vor Ort *Agents* mit der gleichen Muttersprache rekrutiert werden können. Im Fall von *GovContact* sprach für den neuen Standort auch eine ausgezeichnete Erschließung durch öffentliche Verkehrsmittel, welche gerade bei Rekrutierungsengpässen eine flexiblere Ausdehnung des Einzugsgebiets ermöglicht.

Im Rahmen der EMERGENCE-Betriebsfallstudien kristallisierte sich heraus, dass die Verfügbarkeit von *Agents* teilweise überschätzt wird bzw. kommt es in manchen Regionen nach einem *Call Center*-Boom mit zahlreichen Betriebsansiedlungen zu einem heftigen Wettstreit um das Personal, was Fluktuation und Kosten in die Höhe schnellen lässt. Ein skandinavischer *Call Center*-Standort umgeht diesen Kampf um die *Agents* über ein Vereinbarung der Betriebe vor Ort, sich nicht gegenseitig das Personal abzuwerben. Wie schon erwähnt gehen manche Verlagerungen auf Entscheidungen zur räumlichen Konzentration zurück. Dabei sind regionale *Push*-Faktoren (z. B. Arbeitskräftemangel, zu hohe Mieten u. ä.) nicht von Relevanz. Doch können regionale Arbeitsmarktkon-

texte auch bei diesem Verlagerungstyp eine Schlüsselrolle spielen, wenn nämlich am neuen zentralisierten Standort nur schwer und ausreichend *Agents* aus ganz Europa rekrutiert werden können. In diesem Kontext ist es spannend, einen genaueren Blick auf den *Call Center*-„Magnet“ Dublin zu werfen, wo es in den letzten Jahren zunehmend zu Engpässen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften kommt.

Die europäische *Call Center*-Hauptstadt Dublin wurde aufgrund von diversen wirtschaftspolitisch geschaffenen Rahmenbedingungen (z. B. steuerliche Begünstigungen, lokale Arbeitsmarktsituation, EU-weit längste Arbeitswoche und meisten Arbeitsstunden im Jahresdurchschnitt – 1802 Stunden) eine attraktive Wiese für „Schmetterlinge“ aller Art: *“In April 1999, the Tanaiste (Deputy Prime Minister) reported that there were approximately 50 multilingual European call centers operating in Ireland employing around 6,000 people, representing about 35 % of the total European market. In total, around 11,000 people were working in call centers in Ireland in 1999 (including domestic market). Around 36 % of those in multilingual call centers were foreign nationals – a figure expected to rise to around 40 %”* (U1, S. 4). Seit einiger Zeit ist Dublin aber mit einer Vielzahl an Problemen – insbesondere in Zusammenhang mit Personalrekrutierung und -fluktuation³ – konfrontiert, die manche Firmen über kurz oder lang zu einer weiteren Verlagerung bewegen könnte: *“It’s hard and expensive to find accommodation, and after 6 months or a year of Dublin’s pressure cooker atmosphere, many foreign nationals are ready to move on after an enjoyable working holiday. Combined with poor language skills among the wider Irish working population and a churn factor of companies poaching each other’s workers, there is a recipe for high staff turnover. Unless the skill shortage can be tackled, particularly in relation to basic language skills in the indigenous Irish working population, the cluster model itself can cause demand to outstrip supply leading to relocation”* (U1, S. 14). Nach Aussagen einer Expertin aus dem Department of Education and Science gibt es seit längerem eine Reihe von Strategien und Bemühungen, die Problematik der Personalengpässe zu bekämpfen: So existieren eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen, um die Fremdsprachenkenntnisse der irischen Arbeitskräfte für multilinguale *Call Center* zu verbessern; seit 1997 gab es dahingehend auch substanzielle Investitionen in Sprachlaborausrüstung und Training. Jedoch erfreuen sich diese Maßnahmen keiner großen Beliebtheit, weil *Call Center*-Arbeit ein schlechtes Image (hinsichtlich Bezahlung und Qualifikationsanforderungen) hat. Das Anheben der Gehälter und Rahmenbedingungen (z. B. Krippenangebote für Wiedereinsteigerinnen) wären zum Beispiel wichtige Anreize: *“An evening course in call center skills arranged for women returners got a strong attendance of 100, but when the employer companies came to present their job opportunities to the women, the low wage rates on offer got a response of laughter”* (U1, S. 9). Es wird auch beklagt, dass die *Call Center*-Unternehmen geringes Interesse daran zeigen, ihre Schwierigkeiten gemeinsam anzugehen: Eine Konferenz zum Thema Rekrutierungsproblematik wurde von Seiten der Betriebe kaum besucht; die Betriebe übernehmen wenig Verantwortung, gemeinsam in Qualifizierungsprojekte zu investieren. *“The problem of skill shortage of call center workers in the Dublin area has been clear for at least two years, and at the moment there are particular shortages of workers with German, Flemish and Dutch language skills. The government has responded by „capping“ subsidies for companies that wish to locate in the Dublin area”* (U1, S. 8). Das hat zu Investitionen in anderen Städten (besonders in Cork) geführt, aber es ist unrealistisch *“to expect companies looking to service a pan-European market to locate outside the main cities where it is unlikely that they could attract sufficient workers with language skills”* (U1, S. 8).

³ *“According to a survey conducted by Performance Marketing, reported in the Irish Examiner on 12/5/00, in seven out of ten Irish call centers, staff turnover averages 30 %, while employment in Irish-operated, pan European call centers is set to grow from 7,000 to 12,000 by 2003”* (U1, S. 4).

3.4 **Flutterhaft oder beständig – wie lange bleiben die Schmetterlinge?**

Insgesamt gesehen entsteht der Eindruck, dass Verlagerungen längerfristig angelegt sind bzw. oft die Intention besteht, die *Customer Service*-Aktivitäten auf Dauer zu verlagern. Es kann sich aber schon nach relativ kurzer Zeit herausstellen, dass dauerhaft geplante Ansiedlungen doch nur vorübergehend sind.

- In der Fallstudie GovContact wird dazu angemerkt, dass *“it is impossible to predict evolutions in the field of information supply and e.g. the impact of e-government. Political motives can also play a role in the location of GovContact”* (W3, S. 4). Politische Entwicklungen könnten etwa bei manchen der untersuchten Fälle zu einer Entscheidung für Privatisierung bzw. Outsourcing an externe Dienstleister führen, im Zuge dessen die Standortfrage auch neu gestellt werden könnte. In der Fallstudie IIA gab es von öffentlicher Seite Widerstand gegen eine Outsourcing-Lösung: Es wurde festgestellt, dass es sich bei der Veranlagungsberatung für staatliche Pensionsfonds um eine öffentliche Dienstleistung handle, welche keinesfalls privatisiert werden dürfte; es wurde von den ForscherInnen der Fallstudie angemerkt, dass diese Position wahrscheinlich nicht vom gesamten Parteienspektrum vertreten wird und nach Neuwahlen passé sein könnte. Genau im Falle von IIA kam es bald nach Eröffnung eines CC-Standortes wieder zu dessen Schließung und dem Verkauf der Infrastruktur samt Personal an ein anderes Unternehmen, als die Nachfrage nach telefonischer Pensionsfonds-Anlageberatung nachließ (nachdem der Großteil der Bevölkerung seine Veranlagungsentscheidungen getroffen hatte).
- In einigen Betriebsfallstudien könnten Veränderungen bei der Eigentümerstruktur (etwa bei *TNT* oder *Credit Card*) zu Reorganisationen führen, zu denen auch die Verlagerung der KundInnenbetreuung zählen könnte.
- Bei *Tourgoff* gibt es regelmäßige Ausschreibungen, um zu prüfen, ob man beim *Outsourcing* Dienstleister *Eurocall* auch das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bekommt; da man mit der Qualität der ausgelagerten Arbeit zufrieden ist, scheint eine Verlängerung des Vertrages zwischen *Tourgoff* und *Eurocall* jedoch nicht gefährdet.
- Auch bei *Credit Card* wird die erfolgte Verlagerung nach Dublin überprüft, nachdem schon ein Teil der Aktivitäten nach Belgien zurückverlagert wurde. Der problematische Verlauf der Verlagerung und die Probleme, welche bis dato bestehen, könnte eine Entscheidung für einen anderen Standort nach sich ziehen. Abgesehen von Schwierigkeiten in der Telekooperation, die unter anderem durch den geringen Grad an Digitalisierung von Informationen bedingt und behebbar sind, könnte ein anhaltender Mangel an französischsprachigem Personal in Dublin für eine Absiedlung sprechen. Bei *Cosmopol* führte ein Mangel an deutschsprachigen *Agents* bereits zu einer dezentralisierenden Verlagerung nach Wien.
- *Sporty* hingegen sieht die paneuropäische Konzentration der Funktion *Customer Service* in der Europazentrale des Konzerns als dauerhafte und stabile Ansiedlung; der Standort gilt aufgrund der Nähe zu einer multikulturellen Metropole – hinsichtlich Rekrutierung von *natives speakers* aus ganz Europa – als ideal.

Abschließend können folgende Risiken identifiziert werden, die zu einer weiteren Verlagerung bzw. Personaleinsparungen führen könnten:

Kurz- bis mittelfristig können bei bestimmten Qualifikationen Arbeitsmarktengpässe auftreten entweder aufgrund eines regionalen *Call Center*-Booms und daraus resultierender zwischenbetrieblicher Konkurrenz um das Personal und/oder aufgrund der Ansiedlung von multinationalen *Customer Service Centers*, die nicht ausreichend *native speakers* rekrutieren können. Am Beispiel der *Call Center*-Hauptstadt Dublin wird sichtbar, dass Betriebe auch bei starkem Personalmangel wenig Verantwortung für die Qualifizierung der ansässigen Arbeitskräfte übernehmen und frischere Wiesen

anderswo wahrscheinlich mehr locken als die mühsame Verbesserung des momentanen Standortes. Und gerade das hohe Ausmaß der Digitalisierung von Information und der Standardisierung von Arbeitsabläufen, das für die Ansiedlung des verlagerten oder zentralisierten *Call Center* erreicht werden musste, kann als ermöglichender Faktor für weitere Verlagerungen gesehen werden. Es sind also nicht nur Erfahrungen mit Verlagerungen gegeben, sondern die verlagerte Arbeit ist so organisiert, dass ein weiterer Ortswechsel leichter möglich ist.

Längerfristig sind es technologische Weiterentwicklungen in Richtung multimediales *Customer Care Center* und Selbstbedienung per Internet, welche das KundInnenverhalten, die Nachfrage nach *Agents* sowie die Qualifikationsanforderungen beim *Call Center*-Personal beeinflussen werden (Leitretter, 2000; Weinkopf, 2002). Bei *GovContact* zum Beispiel wird die Selbstbedienung der BürgerInnen aktiv gefördert und im Zuge dessen auf der Website eine vollständige Frage-Antwort-Datenbank eröffnet, wodurch sich so mancher Anruf im *Call Center* für InternetnutzerInnen erübrigt. Auch bei *Call Bank* besteht eine längerfristige Strategie in Richtung *Interactive Internet Services*. *Eurocall* investiert in Spracherkennungssysteme: *“When these systems are implemented, the basic inquiries would be handled automatically, leaving only higher-order, or more problematic inquiries, back to be solved by the employees”* (X3, S. 16). Diese technologischen Weiterentwicklungen deuten darauf hin, dass die Anzahl der Beschäftigten in *Call Centers* zurückgehen wird, die verbleibenden Arbeitsplätze aber mit höheren Qualifikationsanforderungen verbunden sind, was wiederum mehr Investitionen in die Qualifizierung der verbleibenden Belegschaft erforderlich macht (siehe dazu auch Dieckhoff et al., 2001).

4 Motive der Verlagerung am Beispiel Softwareentwicklung & IT-Funktion sowie Folgen für die Arbeit

4.1 Verlagerung zur Senkung der Personalkosten

In den meisten unserer 14 Fälle im Bereich Softwareentwicklung und IT-Funktion ist es das primäre Ziel der Verlagerung, die Kosten durch niedrigere Löhne zu senken. Softwareentwicklung oder Datenerfassung werden zu diesem Zweck in mittel- und osteuropäische Länder oder nach Indien und andere nicht-europäische Länder verlagert. Dies kann als isolierte Maßnahme oder im Rahmen einer Unternehmensreorganisation erfolgen. Der von der Unternehmensleitung oder der Muttergesellschaft ausgeübte Druck, Kosten zu senken, trifft mit wahrgenommenen Verlagerungsoptionen zusammen. Diese Konstellation lässt sich am Beispiel des österreichischen Software-Entwicklungsunternehmens *Crownsoft* illustrieren: *Crownsoft* wählte die benachbarten mittel- und osteuropäischen Länder, um Zugang zu niedrigeren Personalkosten zu bekommen. Kalkulationen ergaben, dass bei Berücksichtigung aller Kosten eine Verlagerung nach Indien nur wenig günstiger wäre. Die räumliche Nähe und die vorhandenen Kontakte ließen die Standorte in Mitteleuropa attraktiver erscheinen. Die Verlagerung ergibt sich in diesem Fall daraus, dass die Leitung eines großen Software-Unternehmens beschließt, in Österreich nicht mehr zu expandieren, sondern Niederlassungen in den Nachbarländern aufzubauen. Ein Mangel an Arbeitskräften war kein Auslöser, da das Unternehmen durch ausgezeichnete Kontakte zu Universitäten keine Rekrutierungsprobleme hatte. Das Motiv war primär die Kostensenkung.

In der Fallstudie über *Secure* wurde festgestellt, dass die Arbeitskosten in Indien um 80 % niedriger sind als in Belgien. Es entstehen aber andererseits Kosten durch das *Outsourcing* und die Verlagerung sowie durch zusätzliche Arbeiten im auslagernden Unternehmen im Bereich der Spezifikationen und der begleitenden Kontrolle. Dadurch ist die tatsächlich erreichte Kostensenkung bei *Secure* auf 50 % beschränkt geblieben. Werden in Zukunft mehr Projekte ausgelagert, ist es denkbar, dass die Ersparnis höher wird. Was sich bei *Secure* zusätzlich zur Kostensenkung als Vorteil herausstellte, war die Qualitätssteigerung: Entgegen den ursprünglichen Befürchtungen waren die Arbeitsergebnisse aus Indien nicht von schlechterer, sondern von besserer Qualität. So hat sich *Secure* bei der Entwicklung eines Arbeitszeiterfassungssystems nicht nur 400.000 Euro erspart und mehr Programmversionen erhalten, sondern auch eine 17mal niedrigere Fehlerrate erreicht als vertraglich vereinbart. Die Fallstudie über *Bio-Belindus* ergab, dass die Löhne in Indien zwar nur ein Drittel der belgischen betragen, aber die Kosten der Aus- und Verlagerung (Reisen, zusätzliche Infrastruktur, Zeit für Anleitung und Kontrolle, tägliche Kommunikation, Verhandlungen mit dem *Outsourcing*-Partner etc.) bewirken, dass die in Indien durchgeführten Projekte nur wenig billiger sind als die in Belgien.

4.2 Arbeitsmarktinduzierte bzw. -orientierte Verlagerung

Ein Hintergrund für die Verlagerung der Softwareentwicklung besteht darin, dass in einer Firma die internen IT-Kapazitäten nicht ausreichen, um die gewünschten Projekte durchzuführen. Im Fall der Versicherung *Invest* bestand bereits ein Rückstau an Projekten, bei dem IT-Unternehmen *Bio* konnten die geplanten Entwicklungsarbeiten intern nicht mehr bewältigt werden. In beiden Fällen bestanden auch Knappheiten am lokalen Arbeitsmarkt, die im ersten Fall vor allem mit den gesuchten Java-Kenntnissen und im zweiten eher mit dem Standort in einer peripheren Region zusammenhängen. Beide Unternehmen wählen die Option des *Outsourcing*, um die Arbeit überhaupt ausführen zu können. Während bei *Invest* am Anfang nicht klar war, wohin die Arbeit verlegt werden sollte (auch wenn andere Manager im Konzern bereits von positiven Erfahrungen mit indischen Software-Unternehmen berichtet und so den Boden für eine Entscheidung in diese Richtung aufbereitet hatten), kannten die Verantwortlichen bei *Bio* die in der gleichen belgischen Kleinstadt ansässige IT-Firma *Belindus* mit einer Niederlassung in Chennai, Indien, bereits sehr gut. Nun wurden ihre Dienste erstmals in Anspruch genommen. In der Fallstudie heißt es zu den Motiven: *“Finding the necessary resources for doing the work was the major reason for relocating software development to India. In contrast to local labour market shortages at the source, ample staffing is available at the destination. Cost consideration also played a role ...”* (W2, S. 2). *Invest* hingegen wollte die Software rasch zur Verfügung haben, eine mögliche Kostenersparnis war kein Motiv. Keine der IT-Firmen, die in die engere Wahl für den Auftrag kamen, war den Verantwortlichen bei *Invest* vorher bekannt. *Usindia*, die den Zuschlag bekam, hatte Niederlassungen in den USA und in Indien. Die Verlagerung in ein bestimmtes Land oder eine bestimmte Region war nicht beabsichtigt: *„Es ist uns fast egal, wo das Projekt umgesetzt wird“* (Z2, S. 5). Besonders stark bekam ein belgischer Kleinstbetrieb, ein *start-up* Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten, seine Konkurrenz Nachteile auf dem Arbeitsmarkt zu spüren. *Web* konnte sich die Preise der IT-Personalvermittlungsfirmen nicht leisten, ganz abgesehen davon, dass es für qualifizierte Arbeitskräfte nicht sehr attraktiv war. Deshalb machten sich die Unternehmensgründer, angeregt durch eine zufällige Bekanntschaft mit einem Ungarn, auf den für sie sehr mühsamen Weg der Auslagerung von Arbeit nach Budapest.

4.3 Wissensorientierte Verlagerung

Ziel einer Aus- und Verlagerung kann auch der Zugang zu spezifischem Wissen sein. Softwareentwicklung wird an spezialisierte Firmen vergeben, weil die internen Kompetenzen dafür nicht ausreichen und von vornherein klar ist, dass solche auch nicht aufgebaut werden sollen. Daher wird gar nicht geprüft, ob der lokale Arbeitsmarkt dies zulassen würde. So beauftragte ein britisches Museum die Multimedia-Firma *Compass*, einen interaktiven Führer durch die Sammlung zu entwickeln. Die dafür nötigen Kenntnisse waren im Museum nicht verfügbar und über das Projekt hinaus auch nicht von Nöten. Es galt also eine Firma zu finden, die ein technisch und künstlerisch anspruchsvolles Produkt herstellen konnte. Der Standort der Firma war für den Auftraggeber nicht von Bedeutung, abgesehen davon, dass die Anreise zu Besprechungen für die ProjektmitarbeiterInnen möglich sein musste. Eine solche Konstellation, wie sie zur Aus- und Verlagerung von Arbeit zu *Compass* geführt hat, besteht sehr häufig, wie weitere Fallstudien im Bereich von Multimedia und Web Design zeigen. Die spanische Firma *Microweb* arbeitet für internationale Großunternehmen, welche die Gestaltung ihrer Internet-Präsenz nach außen vergeben. In der Fallstudie *Intermed* wird beschrieben, wie ein Handelsunternehmen die Neugestaltung seiner Web Site als Projekt aus schreibt und wie sich die geografische Verlagerung aus Nationalität und Standorten der erfolgreichen Subauftragnehmer ergibt.

Das italienische Kreditinstitut *T-Bank* begann, sich zunehmend auf Internetaktivitäten zu konzentrieren, was neue Anforderungen an die interne Abteilung für Informationssysteme stellte. Die Einschätzung, dass diese Anforderungen von einer spezialisierten Firma besser bewältigt werden können, führte zu *Outsourcing* und in der Folge zu Verlagerung: *“The solution was outsourcing to a multinational whose main mission is the creation and implementation of hardware and software systems”* (S5, S. 3). Zudem wurde erwartet, dass eine solche Lösung die Entwicklungsgeschwindigkeiten und die Verlässlichkeit steigern sowie die Kosten senken werde. In diesem Fall wurde jedoch nicht nur die Arbeit, sondern auch das Personal „verlagert“. Das IT-Unternehmen *SIS* übernahm die 240 Beschäftigten der Abteilung für Informationssysteme der *T-Bank*. In diesem Beispiel geht es beim „Zugang zu Wissen“ als Motiv für die Verlagerung also um das Wissen einer Organisation und nicht so sehr um jenes von Personen, insofern die gleichen Arbeitskräfte unter anderem Management und in einem anderen organisatorischem Umfeld die Anforderungen nach der Auslagerung, so die Annahme, besser bewältigten. Zu einer Verlagerung kam es in diesem Fall nur dadurch, dass die Arbeit nunmehr in der Zentrale von *SIS* erledigt wird, die in einer anderen Stadt liegt als die Filiale von *T-Bank*, in der die Abteilung vorher untergebracht war.

4.4 Zentralisierung zur Nutzung von Economies of Scale

Auch in der IT Funktion finden sich Verlagerungen, die dem Ziel der Zusammenlegung von Aufgaben an einem Ort zur Nutzung von *Economies of Scale* dienen. Die Infrastruktur für die Datenübertragung und die Möglichkeiten zur Fernwartung von Software erleichtern es, Rechenzentren zusammenzulegen und die Arbeit räumlich zu konzentrieren. Bei *Itcomp*, einem Unternehmen, das in Deutschland Rechenzentren aufkaufte und zusammenlegte, konnten die Beschäftigten eines Rechenzentrums von einem Standort des Unternehmens an einen anderen übersiedeln, obwohl die Anlagen, die sie betreuten, zunächst nicht verlegt wurden. In diesem Fall wurde beobachtet, dass größere Einheiten im Restrukturierungsprozess Vorteile haben, dass sie also leichter „überleben“ und zusätzliche Aufgaben übertragen bekommen. Die räumliche Verlagerung ergibt sich somit aus der räumlichen Verteilung der (aufgekauften) Rechenzentren und leitet sich nicht unmittelbar aus Standortvor- oder -nachteilen ab.

4.5 Prozesshaftigkeit und Mikropolitik

Wie diese Beispiele zeigen gibt es eine relativ große Bandbreite an Motiven für die Verlagerung der IT-Funktion. Der Zugang zu Wissen und die Möglichkeit der Rekrutierung von Fachkräften spielt aber bei dieser Funktion und dem entsprechenden Arbeitsmarktsegment eine besondere Rolle. Bisweilen sind in den gleichen Verlagerungsfällen unterschiedliche Motive festzustellen, je nachdem, ob man die Entscheidungen der Unternehmensleitungen, in einem anderen Land zu investieren, oder die Entscheidungen von Projektleitern betrachtet, Arbeit an einen anderen Standort zu verlagern. Während im ersten Fall Kostengründe dafür ausschlaggebend sind, dass Tochtergesellschaften in Mittelosteuropa oder in Indien gegründet oder Rahmenverträge mit indischen Software-Firmen abgeschlossen werden, kann im zweiten Fall der Zugang zu personellen Ressourcen und zu speziellem Wissen entscheidend sein. Besonders bei Verlagerungen im Bereich der IT-Funktion und im speziellen der Softwareentwicklung ist in dieser Weise zwischen der Schaffung von Kapazitäten und der tatsächlichen Verlagerung von Arbeit zu unterscheiden. Das ist deshalb wichtig, weil sich dadurch die internationale Arbeitsteilung und die Auswirkungen auf die Beschäftigung erst über einen längeren Prozess ergeben. Die folgenden Beispiele sollen Einblick in solche teils von Mikropolitik geprägten Prozesse bieten.

Im Fall des Versicherungsunternehmens *Secure* wurde eine Projektgruppe eingesetzt, welche die Möglichkeit der Verlagerung von Software-Entwicklungsprojekten nach Indien mit dem Ziel der Kostensenkung prüfen sollte. Aufgrund der Skepsis der *Business Units* war das Ergebnis negativ. Erst eine zweite Projektgruppe mit geänderter Zusammensetzung erbrachte das von der Unternehmensleitung eigentlich gewünschte Ergebnis. Die um 80 % niedrigeren Personalkosten, die hohe Qualifikation der indischen IT-Fachkräfte und die gute technische Infrastruktur der indischen Firmen führte zu einer Grundsatzentscheidung für das *Outsourcing* nach Indien. Als Auswahlkriterien wurden insbesondere die Qualität, Größe, Bonität, Personalfuktuation, Managementstil, Entwicklungsmethoden und -instrumente, *Hardware*, Standort, Arbeitsbedingungen festgelegt. Es folgten Verhandlungen mit möglichen indischen Auftragnehmern, die zum Abschluss von Rahmenverträgen für Software-Entwicklungsprojekte mit drei indischen Firmen auf fünf Jahre führten. In der Entscheidung spielten letztlich Größe und Standort keine Rolle. Mit den Kooperationsvereinbarungen wurde aber noch keine Arbeit verlagert. Dies erfolgt auf Projektbasis durch die *Business Units*, indem sie einen Entwicklungsauftrag vergeben. Aufgrund der Skepsis der *Business Units* musste die zentrale IT-Abteilung des Unternehmens mit gutem Beispiel vorangehen und Projekte auslagern. Erst als gute Erfahrungen mit den indischen Partnern gemacht worden waren, nahm die Bereitschaft zur Verlagerung von Arbeit zu. Der anfängliche Widerstand rührte nicht von der Angst her, dass Arbeitsplätze in Europa verloren gehen könnten (die Verlagerung von Arbeit ging auf Kosten externer Mitarbeiter). Vielmehr bestand ein Vorurteil im Hinblick auf die Qualität der Arbeit.

Auch bei *Crownsoft* sind die zwei Ebenen zu unterscheiden: Das Unternehmen baut Tochtergesellschaften in mittelosteuropäischen Ländern auf, um kostengünstige Entwicklungskapazitäten zu schaffen. Die Verlagerung von Arbeit erfolgt aber erst, wenn Teile von Projekten an den neuen Standorten ausgeführt werden. Da die Projektleitung in diesem Fall vor allem in den ersten Jahren in Österreich behalten wurde, hing die tatsächliche Verlagerung und damit das Ausmaß der Kostensenkung von der Bereitschaft der Projektleiter ab, Arbeitskräfte aus den Nachbarländern in ihre Projekte einzubeziehen. Aufgrund der schlechteren Kontrollmöglichkeiten, der sprachlichen Unsicherheiten und der erforderlichen Reisen war dies bei den Projektleitern nicht sehr beliebt. Anfangs wurden Arbeitskräfte aus den neuen Betrieben in den Nachbarländern daher nach Österreich geholt und in die Projektteams integriert. Das war auch bei den Entwicklern aus den Tochtergesellschaften sehr beliebt zumal die Zulagen und Diäten das Einkommen fast verdoppelten. Doch das Unternehmen konnte auf diese Weise die Einsparungsmöglichkeiten nicht wirklich realisieren. Die entscheidende Herausforderung im Verlagerungsprozess bestand für das Management also darin, die tatsächliche Auslagerung von Projektarbeit an die neuen Tochtergesellschaften zu erreichen. Ein

Mittel war die Begrenzung der Versetzungsmöglichkeiten für Personal nach Österreich und der gleichzeitige Aufnahmestopp für Personal in Österreich. Wollten die einzelnen Bereiche also ihre Umsatzziele erreichen und die Projekte abwickeln, mussten sie auf die Kapazitäten in den Tochtergesellschaften zurückgreifen und Arbeit dorthin verlagern.

Im Fall von *Globecom* hatte die Unternehmensleitung in den USA eine Software-Firma in Indien mit dem Ziel gegründet, die Kostendifferenz zu den USA auszunutzen. Die tatsächliche Verlagerung der Arbeit, die im Rahmen der EMERGENCE-Fallstudie untersucht wurde, kam dadurch zustande, dass die deutsche Einheit für ihre Wachstumsstrategie zu wenige qualifizierte Software-Entwickler auf dem Arbeitsmarkt finden konnte. Aber auch mit Vorgaben versuchte die Unternehmensleitung in diesem Fall eine Verlagerung von Projektarbeit zu bewirken: „*Man kriegt ja auch Ziele gesteckt: ‚Versuch, mit Indien was zu machen‘*“, (Manager bei *Globecom*) (Z3, S. 11).

4.6 Folgen für die Arbeit

Die Auswirkungen der Verlagerungen beziehen sich auf die Beschäftigung, also den Verlust oder Gewinn an Arbeitsplätzen, auf die Arbeitsbedingungen und Konditionen der Beschäftigung und auf die Folgen für die Arbeitsbeziehungen. Bei einem Teil der Verlagerungsfälle werden Arbeitsplätze im engeren Sinn von einem Standort an einen anderen verlegt. Dabei stellt sich die Frage, welche Folgen für die Beschäftigten, die an diesen Arbeitsplätzen eingesetzt waren, damit verbunden sind. Bleibt die Beschäftigung der Arbeitskräfte aufrecht, so stellt sich die Frage nach den neuen Bedingungen und Tätigkeitsbereichen. Wird die Beschäftigung beendet, sind die Konditionen der Kündigung und die Optionen am Arbeitsmarkt von Interesse.

Itcomp kaufte das Rechenzentrum in Deutschland, das Gegenstand der Fallstudie war, in der ersten Hälfte der 90er Jahre von einem Automobilzulieferunternehmen und bot diesem die IT-Dienstleistung nunmehr als *Outsourcing*-Partner an. Damals wurden die Konditionen der Übernahme der Beschäftigten durch den neuen Arbeitgeber mit der Gewerkschaft verhandelt und eine Vereinbarung darüber abgeschlossen. Die Angestellten wurden von *Itcomp* zu den gleichen Bedingungen weiterbeschäftigt. Ein *Outsourcing*-Fall in Italien zeigt ein ähnliches Muster. Die IT-Beschäftigten der *T-Bank* wurden bei der Auslagerung von einem internationalen IT-Unternehmen übernommen. An der Frage, nach welchem Kollektivvertrag diese Arbeitskräfte künftig entlohnt werden sollen, entzündete sich ein Konflikt: Der Übertritt vom Banken- in den Metallkollektivvertrag, wie es das IT-Unternehmen geplant hatte, hätte zu bedeutenden Nachteilen für die Beschäftigten geführt. Die Verhandlungen zwischen den Unternehmen, den Gewerkschaften und Vertretern der betroffenen Beschäftigten führten zu dem Ergebnis, dass der Bankenkollektivvertrag auf alle gegenwärtigen und zukünftigen Beschäftigten anzuwenden ist, dass das Beschäftigungsregulativ der Bank einschließlich der Gehälter und Pensionsregelungen aufrecht bleibt, dass Versetzungen innerhalb des IT-Unternehmens nur bei Zustimmung der Beschäftigten zulässig sind, dass der Beschäftigungsumfang aufrecht zu erhalten ist und dass die transferierten Beschäftigten bis drei Jahre nach der Übernahme aus familiären und persönlichen Gründen zur *T-Bank* zurückkehren können. Zum Zeitpunkt der Fallstudie, etwa ein Jahr nach der Verlagerung, deutete sich jedoch an, dass die Vereinbarung relativ bald an Bedeutung verlieren dürfte. Denn das IT-Unternehmen bot den Beschäftigten Anreize, einem flexiblen Einsatz zuzustimmen und vom bankspezifischen auf das unternehmensspezifische Gehaltsschema umzusteigen.

Bei den Typen der dezentralisierenden und ergänzenden Verlagerung (siehe Typologie in Kapitel 2) werden neue Arbeitsplätze an anderen Standorten geschaffen, ohne dass sie jene an den ursprünglichen Standorten ersetzen sollen. Im Prinzip bleibt die Beschäftigung aufrecht, es erfolgt allerdings die Ausweitung der Arbeitsplätze in einer anderen Region. Aus mehreren Gründen haben auch ex-

pansive Verlagerungen Konsequenzen für die Beschäftigung in Herkunftsunternehmen bzw. -region. Zum einen führt die Verlagerung in der Regel zu organisatorischen Veränderungen. Die neu entstehende Arbeitsteilung zwischen den Standorten bzw. zwischen internen Abteilungen und *Outsourcing*-Partnern kann den Charakter der Arbeitsplätze verändern, was eine qualitative Veränderung der Beschäftigung bedeutet. Eine quantitative Veränderung kann sich daraus ergeben, dass sich eine zunächst expansive Verlagerung zu ersetzendem *Outsourcing* auswächst. Dies ist der Fall, wenn eine Aus- und Verlagerung von Arbeit, die zunächst *ad hoc* aufgrund fehlender interner Kapazitäten erfolgte, in eine systematische *Outsourcing*-Strategie mündet. Dies hat zur Folge, dass die internen IT-Arbeitsplätze reduziert werden. Es ist auch plausibel anzunehmen, dass die in Regionen mit niedrigeren Lohnkosten, wie etwa in den mittelosteuropäischen Transformationsländern oder in Indien, gegründeten Betriebe mit zunehmender Größe und Autonomie zu einer Konkurrenz für die ursprünglich durch die Verlagerung nicht bedrohten Arbeitsplätze werden. Mit der Krise der *New Economy* und der IT-Branche, als die Aufträge stark zurückgingen, kündigte sich an, dass die Standorte in Deutschland und Österreich in der unternehmensinternen Konkurrenz nunmehr schlechtere Karten hatten.

Ergänzende Verlagerungen der Softwareentwicklung werden häufig mit dem Argument begründet, dass die zusätzlichen Arbeitsplätze in einer anderen Region, insbesondere in anderen Ländern mit niedrigeren Personalkosten, durch das von ihnen ermöglichte Wachstum des Unternehmens auch zu mehr Arbeitsplätzen am ursprünglichen Standort führen. Dies kann bei zwei unterschiedlichen Varianten der expansiven Verlagerung der Fall sein. Sowohl bei arbeitsmarktorientierten oder –induzierten als auch bei kostenorientierten Verlagerungen kann dadurch ein höheres Geschäftsvolumen erreicht werden, als dies ohne Verlagerung der Fall wäre. Der gestiegene Umsatz wiederum kann unter solchen Bedingungen zur Absicherung oder Ausweitung der bestehenden Arbeitsplätze beitragen. Dies trifft freilich nur bei einer unternehmensbezogenen Betrachtung zu, während eine gesamtwirtschaftliche Sichtweise notwendigerweise zu anderen Ergebnissen kommt. Schließlich geht die Expansion auf Kosten anderer Unternehmen, bei denen die Arbeitsplätze verloren gehen.

Bei *Invest* in Berlin wurde Arbeit aufgrund eines dringlichen Bedarfs an Entwicklungskapazität, die intern und auch in der Region nicht verfügbar war, nach außen vergeben. In der Folge wurden immer mehr Projekte an *Outsourcing*-Partner übertragen. Dadurch änderte sich der Charakter der Tätigkeiten in der internen IT-Abteilung: Die eigene Softwareentwicklung ging zu Gunsten der Koordination externer Softwareentwicklung zurück. Es werden weniger Software-Entwickler und mehr Analytiker (*Business Analysts*) benötigt. Der Druck auf die Beschäftigten steigt: „*Zurzeit haben wir viele Leute, die Angst vor Veränderungen haben. Es gibt Entwickler, die lebenslang Entwickler bleiben wollen. Jemand, der Entwickler sein will, will immer mit großen, innovativen Projekten arbeiten. Durch Outsourcing ist das in gewisser Weise nicht mehr möglich. (...) Wir erwarten, dass sie die Veränderungen mittragen oder woanders hingehen*“ (IT-Manager *Invest*, Z2, S. 8). Der Wandel des erforderlichen Qualifikationsprofils verursachte in diesem Fall erhebliche Probleme. Die Hälfte des etwa 10 Personen umfassenden Teams, das vom *Outsourcing* am meisten betroffen war, hat das Unternehmen verlassen. Vor allem ältere Beschäftigte, rein technisch Orientierte sowie ehemalige BürgerInnen der DDR wollten oder konnten den neuen Anforderungen nicht gerecht werden. Die Auslagerung hat in der Abteilung zu Verwirrung und Misstrauen geführt und die Beschäftigten veranlasst, die Gründung eines Betriebsrates anzustreben. Dem ist das Management mit der Einrichtung eines „Vertrauensteams“ zuvor gekommen. Die Veränderung ist in diesem Fall sicherlich nicht in einer zufrieden stellenden Weise erfolgt. „*Wenn wir wieder neu starten würden, würden wir schon versuchen, die Prozesse besser zu klären und die Mitarbeiter besser zu involvieren*“ (IT-Manager *Invest*, Z2, S. 5).

Crownsoft

Die österreichische *Crownsoft* verfolgt eine umfassende Expansionsstrategie in den benachbarten mittelosteuropäischen Ländern. Die Unternehmensleitung hatte von Anfang an argumentiert, dass die expansive Verlagerung die Beschäftigung im Inland nicht gefährdet, sondern vielmehr absichert. Der Mischsatz aus hohen und niedrigen Löhnen führe dazu, dass das Unternehmen durch niedrigere Preise wettbewerbsfähiger sei und so das Geschäftsvolumen halten bzw. ausbauen könne. In quantitativer Hinsicht ist die Beschäftigung, nach starkem Wachstum bis Mitte der 90er Jahre, annähernd gleich geblieben. Die Unternehmensleitung hat der Aufforderung an das mittlere Management und die Projektleiter, Projektarbeiten in die neuen Tochtergesellschaften jenseits der Grenze zu verlagern, durch einen Aufnahmestopp im Inland Nachdruck verliehen. In der Folge kam es in einigen Jahren dennoch zu einem leichten Personalzuwachs, in anderen Jahren zu einem Rückgang der Beschäftigung durch Pensionierungen oder Fluktuation. In qualitativer Hinsicht wurden Programmierarbeiten an die neuen Standorte verlagert, während die Projektleitungsaufgaben in Österreich behalten wurden. Dadurch gab es anfangs einen Zuwachs an anspruchsvollen Tätigkeiten. Für einzelne Programmierer ging dadurch aber die Arbeit aus, sie wurden im Unternehmen an anderen Arbeitsplätzen eingesetzt. Die Beendigung des Wachstums im Inland reduzierte die Karrierechancen. Wer Spitzenpositionen anstrebte, bekam unter Umständen die Chance, sich durch den Aufbau oder die Leitung eines neuen Betriebs im Ausland zu profilieren. Eine Besonderheit des Standorts in Österreich wirkte sich in diesem Expansionsprozess sehr positiv aus: Eine Reihe von Beschäftigten von *Crownsoft* waren vor vielen Jahren aus den Nachbarländern nach Österreich emigriert. Nun konnte das Unternehmen bei der Besetzung von Leitungspositionen in den ausländischen Tochtergesellschaften auf Personen zurückgreifen, die sowohl mit den Usancen des Unternehmens vollständig vertraut waren, als auch die Sprache und die Kultur der Nachbarländer kannten.

Die Rolle der Tochtergesellschaften ist im Wandel begriffen. Am Anfang waren sie de facto „verlängerte Werkbänke“, weil man ihre personellen Kapazitäten nach Bedarf für Projekte nutzte, die in Österreich geplant und geleitet wurden. Dies hat Nachteile für die Beschäftigten an den neuen Standorten. *„In my view the best tasks are in Austria, because that is where work is distributed at a higher level. One of the disadvantages of [town name] is that we get the worst type of work here, even from [the country's capital]“* (Programmierer). Die Tochtergesellschaften bemühen sich zunehmend um qualifiziertere Aufgaben und mehr Autonomie. Sobald in der Region Beschäftigungsalternativen für Software-Entwickler bestehen oder sogar eine Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt entsteht, muss *Crownsoft* die Unzufriedenheit mit der subalternen Rolle bzw. mit monotoner Arbeit berücksichtigen und Maßnahmen dagegen ergreifen. In einem ersten Schritt wird die Verantwortung für Teilprojekte übertragen, danach sollen ganze Projekte samt KundInnenkontakt von den neuen Betrieben durchgeführt werden. Schließlich ist, wie die Unternehmensleitung betont hat, auch denkbar, dass die Leitung von Geschäftsfeldern an einen neuen Standort wandert. In Österreich führt die absehbare Tendenz in Richtung Aufwertung der Tochtergesellschaften in den Nachbarländern zur Befürchtung, dass hier in wenigen Jahren eine ernstzunehmende Konkurrenz entsteht. *„Das Risiko sehen wir natürlich im Aufbau der eigenen Konkurrenz. Das habe ich mit dem Generaldirektor mehrfach diskutiert: Was ist, wenn unsere Auftraggeber die Tochtergesellschaften einmal direkt beschäftigen?“* (Betriebsrat).

Ob man die Standorte für Softwareentwicklung in Indien oder in den mittelosteuropäischen Ländern betrachtet, generell geht die Tendenz in Richtung einer Aufwertung der neuen Betriebe in dem Sinne, dass ihnen mehr Autonomie zugestanden wird und sie die Verantwortung für ganze Projekte übertragen bekommen. In Indien hat dies sehr viel mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt zu tun. Die Unternehmen müssen sich bemühen, für hochqualifizierte IT-Fachkräfte attraktiv zu

sein. Freilich finden sich dort auch ausreichend hohe Qualifikationen und entwickelte organisatorische Abläufe, die eine Übernahme von hoher Verantwortung ermöglichen. Die Grenzen dafür sind in der relativ hohen Fluktuation und der meist noch schwierigen Kooperation zwischen indischen IT-Fachkräften einerseits und europäischen KundInnen andererseits zu sehen.

Aber auch in den mittelosteuropäischen Ländern ist die Tendenz zur Aufwertung der Software-Betriebe aus Gründen der Vereinfachung der Organisation und der Motivation der Beschäftigten zu beobachten bzw. für die Zukunft zu erwarten. So ist Fluktuation seit kurzem auch in den Hauptstädten der mittelosteuropäischen Länder ein Thema, und das verändert auch dort die Auslagerungsstrategien: Es ist beispielsweise Ziel von *Crownsoft*, die Standorte aufzuwerten und auch die Projektverantwortung an die Tochtergesellschaften abzugeben.

5 Schlussfolgerungen

In der Diskussion über die Veränderungen von Wirtschaft und Arbeit, die Gegenstand dieses Beitrages sind, werden die Informations- und Kommunikationstechnologien häufig als Ursache für die aktuellen Umbrüche dargestellt; die Folgen für die Arbeit werden daher mehr oder weniger direkt aus der technischen Entwicklung abgeleitet und bekommen dadurch den Anstrich des Unvermeidlichen. Die These von der „Netzwerkgesellschaft“ besagt etwa, dass es die neuen Technologien erlauben, eine enge Verbindung und einen intensiven Austausch zwischen kleinen Organisationseinheiten über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg zu etablieren. Daraus ergeben sich massive Veränderungen, die nicht zuletzt entscheidend für die Zukunft lokaler Arbeitsmärkte und der Beschäftigungsverhältnisse sowie Qualifikationsanforderungen sind (Castells, 1996).

Wie wir gesehen haben, erweitern neue technische Möglichkeiten zweifellos die Optionen für die Gestaltung der Organisationen und der Arbeit; die Antriebsdynamik für bestimmte Richtungen der verlagernden Restrukturierung sind jedoch in den ökonomischen Kalkülen der Unternehmen und in den Kontrollinteressen des Management zu finden. Es wäre irreführend, einen einzigen Trend der Restrukturierung zu unterstellen, wie es häufig unter Anwendung der Netzwerk-Metapher geschieht (Reichwald/Hermann, 2000). Unser Blick in aktuelle Prozesse der räumlichen Neuverteilung von Arbeit und der Reorganisation von Unternehmen lässt den Schluss zu, dass verschiedene Logiken der Restrukturierung nebeneinander bestehen, wobei die Zentralisierung im Rahmen internationaler Unternehmen ebenso bedeutend ist wie die Dezentralisierung und Herausbildung von Netzwerken.

Es sollte hier auch nochmals festgehalten werden, dass die Verlagerung von *eWork* eine weitreichende und signifikante Entscheidung darstellt, die meistens nicht ausschließlich auf der Grundlage von nüchternen Kostenkalkülen getroffen wird: Die meisten Unternehmen (abgesehen von multinationalen Konzernen oder großen Firmen) zeigen sich bezüglich Verlagerungsentscheidungen noch sehr zögerlich und zurückhaltend, da diese eine Reihe von unvorhergesehenen und unberechenbaren Entwicklungen, Konsequenzen und Risiken in sich bergen könnten. Das bedeutet auch, dass – auch wenn die in den Fallstudien erhobene Vielfalt an Verlagerungen ein hohes Ausmaß an Mobilität von *eWork* suggeriert – die These der Irrelevanz des Standortes nicht zutrifft (Huws, 1999).

Ein weiteres Ergebnis der Betriebsfallstudien lautet, dass die IKT nicht nur der Arbeit sondern auch vielen involvierten Menschen an den Ursprungsstandorten Flügel verleiht; eine räumliche Mobilität, die von den Betroffenen nicht immer gewollt ist. Diese Beflügelung der Menschen ist jedoch eine Konsequenz dessen, dass viele Tätigkeiten nicht ohne Schwierigkeiten in *eWork* transformierbar und somit verlagerbar sind (die Stichworte dazu sind Kontinuität von Arbeitsprozessen, Know-how-Transfer, Unabdingbarkeit von physisch-menschlicher Kommunikation und Interaktion), dass vielfach Kooperationsbeziehungen und Management auf Distanz erforderlich werden, und dass man an neuen Standorten das Erfahrungswissen bzw. die Qualifikationen von Arbeitskräften der Ursprungsstandorte benötigt.

Literatur

- Böhm, R./Buchinger, B./Gödl, D./Gschwandtner, U. (1999): Telefonieren, bis die Ohren glühen! Eine handlungsorientierte Untersuchung. Call Centers in Salzburg, Salzburg.
- Castells, M. (1996): *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Malden and Oxford.
- Dicken, P. (1992): *Global Shift. The Internationalisation of Economic Activity*, Paul Chapman, London.
- Dieckhoff, K./Freigang-Bauer, I., Schröter, W., Viereck, K. (2001): *Branchenbild Call Center, CCall Report 1*, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg.
- Dunning, J. H. (1993): *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s*, Routledge, London/New York.
- Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (1994): *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, London, Greenwood.
- Flecker, J./Kirschenhofer, S. (2002): *Jobs on the move. European case studies in relocating eWork*, IES Report 386, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002): „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen“, in: *Soziale Welt* 53(2), 141–160.
- Huws, U. (1999): „Material World: The Myth of the Weightless Economy“, in: *The Socialist Register 1999*, Merlin Press, Woodbridge, 29–55.
- Huws, U./O'Regan, S. (2001): *eWork in Europe: The EMERGENCE 18-Country Employer Survey*, IES Report 380, IES, Brighton.
- Kogut, B. (1985): *Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility*; in: *Sloan Management Review*, Vol. 26, 27–38
- Leittretter, S. (2000): „Vom Call Center zum multimedialen Customer Care Center – Erste Ergebnisse einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen“, in: *WSI Mitteilungen* 9/2000, 610–615.
- Reichwald, R./Hermann, M. (2000): *Die Auflösung von Unternehmensstrukturen angesichts von Informatisierung*, in: Hubig, C. (Hg.): *Unterwegs zur Wissensgesellschaft*, edition sigma, Berlin, 119–134.
- UNCTAD (2002): *Changing Dynamics of Global Computer Software and Services Industry: Implications for Developing Countries*, New York and Geneva.
- Weinkopf, C. (2002): *Fließbandarbeit am Telefon? Call Center oft besser als ihr Ruf*, IAT-Report, Nr. 8, Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

Bisher erschienene manu:scripte

- ITA-01-01 Gunther Tichy, Walter Peissl (12/2001): Beeinträchtigung der Privatsphäre in der Informationsgesellschaft. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_01_01.pdf>
- ITA-01-02 Georg Aichholzer(12/2001): Delphi Austria: An Example of Tailoring Foresight to the Needs of a Small Country. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_01_02.pdf>
- ITA-01-03 Helge Torgersen, Jürgen Hampel (12/2001): The Gate-Resonance Model: The Interface of Policy, Media and the Public in Technology Conflicts. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_01_03.pdf>
- ITA-02-01 Georg Aichholzer (01/2002): Das ExpertInnen-Delphi: Methodische Grundlagen und Anwendungsfeld „Technology Foresight“. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_01.pdf>
- ITA-02-02 Walter Peissl (01/2002): Surveillance and Security – A Dodgy Relationship. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_02.pdf>
- ITA-02-03 Gunther Tichy (02/2002): Informationsgesellschaft und flexiblere Arbeitsmärkte. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_03.pdf>
- ITA-02-04 Andreas Diekmann (06/2002): Diagnose von Fehlerquellen und methodische Qualität in der sozialwissenschaftlichen Forschung. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_04.pdf>
- ITA-02-05 Gunther Tichy (10/2002): Over-optimism Among Experts in Assessment and Foresight. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_05.pdf>
- ITA-02-06 Hilmar Westholm (12/2002): Mit eDemocracy zu deliberativer Politik? Zur Praxis und Anschlussfähigkeit eines neuen Mediums. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_06.pdf>
- ITA-03-01 Jörg Flecker und Sabine Kirschenhofer (01/2003): IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit. <http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_03_01.pdf>