



**VERLAGERUNG VON ARBEIT IN DER
GLOBALEN INFORMATIONSÖKONOMIE
FALLSTUDIEN ZU SOFTWARE-ENTWICKLUNG
UND CUSTOMER SERVICE**

Jörg Flecker
Sabine Kirschenhofer
Thomas Riesenecker-Caba

FORBA-Forschungsbericht 2/2002

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt
Aspernbrückengasse 4/5, A-1020 Wien
Tel: +43 1 21 24 700
Fax: +43 1 21 24 700-77
www.forba.at
office@forba.at

INHALT

1.	ZIELSETZUNG UND ANLAGE DER FORSCHUNGSARBEIT	1
2.	MOTIVE UND TECHNISCH-ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR VERLAGERUNGEN VON EWORK.....	5
2.1.	Ansiedlungs- und Verlagerungsmotive.....	5
2.2.	Organisatorische und technische Voraussetzungen für Verlagerungen.....	10
3.	VERLAGERUNG VON IT-FUNKTIONEN.....	18
3.1.	Motive für Verlagerungen.....	20
3.1.1.	Arbeitsmarktinduzierte bzw. -orientierte Verlagerung.....	20
3.1.2.	Wissensorientierte Verlagerung.....	21
3.1.3.	Verlagerung zur Senkung der Personalkosten.....	25
3.2.	Begünstigende und hindernde Faktoren.....	28
3.3.	Arbeiten in Mitteleuropa und Fernost, was geschieht mit den heimischen Arbeitsplätzen?.....	32
3.4.	Zusammenfassung.....	35
4.	VERLAGERUNG VON CALL CENTER	37
4.1.	Motive für Verlagerungen bzw. Standortwahl.....	38
4.1.1.	Customers' delight und die Zukunft der Call Center	38
4.1.2.	Zentralisierung versus Dezentralisierung sowie die Möglichkeit von Outsourcing.....	40
4.1.3.	Stadt oder Land sowie die Rolle des Arbeitsmarktes als Pull-Faktor.....	42
4.2.	Möglichkeiten der IKT und organisatorische Herausforderungen	44
4.3.	Call Center Agents.....	47
4.3.1.	Struktur der Beschäftigten und Beschäftigungsbedingungen.....	47
4.3.2.	Offene Türen statt Betriebsräte.....	49
4.3.3.	Training und Fluktuation.....	50
4.4.	Nachhaltigkeit der Verlagerung von Customer Service.....	52
5.	ZUSAMMENFASSUNG: BESCHÄFTIGUNGSWIRKUNGEN VON VERLAGERUNGEN.....	54
	LITERATUR.....	59

1. ZIELSETZUNG UND ANLAGE DER FORSCHUNGSARBEIT

Das Forschungsprojekt „Verlagerung von IKT-Arbeit“ zielte darauf ab, anhand von Fallstudien über Standortentscheidungen für - sowie Verlagerung von - *eWork* Aspekte der österreichischen Situation und Möglichkeiten in der globalen Informationsökonomie im internationalen Vergleich zu analysieren. Es ging insbesondere darum, Informationen zur Frage nach den Chancen zusätzlicher Beschäftigung in Österreich angesichts der Verlagerungspotentiale in der „globalen Informationsökonomie“ zu gewinnen. Dafür wurden Entscheidungen von Betrieben für Verlagerungen ins Ausland und für Ansiedlungen in Österreich erhoben und die sich daraus ergebenden Konsequenzen im Hinblick auf Organisation und Beschäftigung analysiert.

Im Projekt wurde unter *eWork* jede Arbeit verstanden, die in enger Anbindung an Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und damit vorwiegend an einem Bildschirmarbeitsplatz ausgeführt wird und bei der die räumliche Distanz zum Betrieb oder zum Kunden durch eine Telekommunikationsverbindungen überbrückt wird. Der Schwerpunkt der Analyse lag auf „kollektiven“ Formen von *eWork*, also nicht bei der Teleheimarbeit, sondern beispielsweise bei ausgelagerten Call Center, bei der Verlagerung ganzer Software-Entwicklungseinheiten oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Es wäre verfehlt, sich in dieser Frage nur an spektakulären Einzelmaßnahmen von Unternehmen, etwa der vollständigen Verlegung eines Call Center nach Irland oder die Schließung einer Abteilung für Software-Entwicklung nach dem Outsourcing dieser Tätigkeiten nach Indien zu orientieren. Berücksichtigt man die Literatur über Globalisierung, Internationalisierung und Restrukturierung von Unternehmen so kann die Verlagerung von *eWork* in Zusammenhang gebracht werden mit der These von globalen oder transnationalen Unternehmen, die für jede ihrer Funktionen weltweit den günstigsten Standort suchen (Kogut 1985, Dicken 1992, Dunning 1993). Der im Zuge der Globalisierung intensivierte Wettbewerb und die aufgrund der Dominanz der Finanzmärkte gestiegenen Renditeerwartungen setzen die Unternehmen unter Druck, die Möglichkeiten zur Kostensenkung und zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und der Kundenbeziehungen, die sich aus einer solchen Aufteilung der Funktionen ergeben können, auch tatsächlich zu nutzen. Die Attraktivität von Regionen oder Städten für eine Ansiedlung bemisst sich daher in Relation zu einer bestimmten Funktion, sei es die Produktion, Forschung und Entwicklung, Marketing oder das Rechnungswesen und nicht mehr im Hinblick auf die Anforderungen des Gesamtunternehmens an einen Standort.

Die Restrukturierung von Unternehmen auf nationaler, europäischer oder globaler Ebene zielt zudem auf die Nutzung von *economies of scale* ab. Insbesondere die europäische Integration erlaubt es den Unternehmen, ihre Aktivitäten unmittelbar auf einen supranationalen Markt auszurichten. Durch die Zusammenlegung bisher getrennter, auf nationale Märkte ausgerichteter Einrichtungen und Aktivitäten können Kosten eingespart werden. Zwar ist davon auszugehen, dass für die zusammengelegten Funktionen der günstigste Standort gesucht wird, doch werden in der Regel in einem solchen Prozess bestehende Einrichtungen ausgebaut und andere geschlossen. Bei der Standortsuche werden somit nur eine kleinere Zahl von Möglichkeiten miteinander verglichen.

Eine andere Perspektive auf unser Thema ergibt sich, wenn man von den Thesen über die Netzwerkfirma oder über die flexible Spezialisierung ausgeht (Piore/Sabel 1985, Castells 1996). Nach dieser Sichtweise ziehen sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen zurück und versuchen andere Funktionen auszulagern. Die Kooperation von rechtlich eigenständigen Firmen kann dauerhaft sein oder auch nur für einzelne Projekte eingegangen werden. Die Vorteile ergeben sich aus *economies of scale* und aus einem Know-how-Vorsprung, wenn einzelne Funktionen von einem Unternehmen für eine Reihe von Auftraggebern ausgeübt werden. Im Zusammenhang mit *industrial districts* wird die Kooperation von Klein- und Mittelbetrieben innerhalb einer Region beschrieben. Doch das Outsourcing kann auch mit einer räumlichen Verlagerung verbunden sein.

Verlagerungen von *eWork* wurden in diesem Projekt also nicht nur als Einzelmaßnahmen von Unternehmen gesehen, die durch mögliche Kosteneinsparungen und andere Vorteile motiviert sein können. Vielmehr wurde die Ansiedlung und Verlagerung von *eWork* als Teil einer räumlichen Restrukturierung von Unternehmen und Branchen wahrgenommen, die in Prozesse der Internationalisierung der Wirtschaft und der Integration von Wirtschaftsräumen eingebettet sind. Damit sollte es gelingen, die relative Bedeutung der technologischen Infrastruktur und der Potenziale der IKT für organisatorische Veränderungen herauszuarbeiten anstatt den organisatorischen Wandel unmittelbar mit den technologischen Neuerungen zu erklären. Dieser Weg, aus den verfügbaren Technologien auf die Entwicklung der Arbeit zu schließen, hat nämlich schon oft in die Irre geführt.

Hintergrund des Forschungsprojekts ist die Einbindung der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) in das europäische Projekt EMERGENCE. Das Ziel dieses Projekts ist es, in 13 europäischen Ländern sowie in Kanada und Australien die Verlagerung von Arbeit und Beschäftigung auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in der globalen Informationsökonomie abzubilden und zu quantifizieren. Finanziert wird dieses Projekt von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms IST (Information Society Technologies). Die österreichische Beteiligung erfolgt mit einer Ko-Finanzierung durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Das internationale Projekt umfasst neben den Fallstudien die Analyse und Weiterentwicklung amtlicher Statistiken, eine Unternehmensbefragung, die Entwicklung eines „Werkzeugkastens“ für Regionalpolitik und weitere Aktivitäten.

Die Hauptaufgabe von FORBA im Projekt EMERGENCE lag darin, die Durchführung von Fallstudien in der gesamten EU, in mittel-osteuropäischen Beitrittskandidatenländern, in Nordamerika und Australasien zu koordinieren. In Österreich selbst waren nur 3 Fallstudien geplant. Die vorliegende Forschungsarbeit stellt eine Ausweitung der empirischen Basis in Österreich dar. Geplant war, etwa acht zusätzliche Fallstudien in Österreich durchzuführen, um eine Gesamtzahl von etwa 11 Fallstudien zu erreichen. Die Ergebnisse des internationalen Projekts konnten für die vorliegende Forschungsarbeit genutzt werden, weil ja FORBA die Aufgabe hatte, die Gesamtheit der 62 EMERGENCE Fallstudien zu analysieren und den internationalen Fallstudienbericht zu schreiben. In der Auswertung der österreichischen Fallstudien kann somit auf internationale Trends verwiesen werden.

Die Fallstudien verfolgten im einzelnen folgende Zielsetzungen:

- die Identifikation von Merkmalen, wie Unternehmensgröße, -struktur und -kultur, die mit Auslagerungen im Zusammenhang stehen
- die Analyse der Faktoren, die Auslagerungen erleichtern oder erschweren
- die Beschreibung der Qualität und der Charakteristika der IKT-gestützten Arbeitsplätze
- die Veränderung der Qualifikationsanforderungen
- die Identifikation von Chancen und Gefahren für Klein- und Mittelbetriebe
- die Benennung von sozialen Gruppen, deren Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt droht
- die Identifikation neuer Chancen für benachteiligte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt

Die Fallstudien wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt, der im internationalen EMERGENCE Projekt entwickelt und für die Erhebungen in Österreich angepasst wurde.

Gegenstand der Fallstudien im vorliegenden Projekt sollten zwei Typen von Unternehmen bzw. Arbeitsplätzen sein:

1. Anbieter von IKT-gestützten Dienstleistungen (Call Center, Softwareentwicklung, Multimedia etc.), die über Dienstleistungsexport Arbeitsplätze in Österreich schaffen oder durch ihr Angebot dazu beitragen, dass solche Leistungen durch andere Unternehmen (Nachfrager) nicht ins Ausland verlagert werden
2. Unternehmen, die Funktionen oder Leistungen gestützt auf IKT verlagern bzw. nach außen vergeben (*outsourcing*)

Bei der Betriebsauswahl berücksichtigten wir die Ergebnisse der internationalen Unternehmensbefragung im EMERGENCE Projekt. Dabei zeigte sich, dass unter den verschiedenen Unternehmensfunktionen die Kundenbetreuung und der Telefonverkauf einerseits und die Software-Entwicklung und andere Informationstechnik (IT)-Funktionen andererseits die am häufigsten verlagerten Aufgaben darstellten. Wir beschlossen daher, die Fallstudien für die vorliegende Forschungsarbeit ganz auf diese Bereiche zu konzentrieren. Von den 8 geplanten Fallstudien betrafen 4 die Funktion Kundenbetreuung (*customer service* oder *call center*) und die 4 weiteren Software-Entwicklung und IT. Eine Fallstudie im Bereich Call Center befasste sich nicht mit einem konkreten Betrieb, sondern mit einer Initiative zur Förderung und Ansiedlung von Call Center. Die darin erhobenen Informationen beziehen sich also auf eine Region und eine größere Zahl von Ansiedlungsfällen. Die Merkmale dieser Betriebe bzw. Ansiedlungs- oder Verlagerungsfälle werden in den folgenden Kapiteln, die der Software-Entwicklung und den Call Center gewidmet sind, dargestellt.

Die 3 für das internationale Projekt vorgesehenen österreichischen Fallstudien, die im folgenden Bericht ebenfalls Berücksichtigung finden, wurden in den selben Branchen bzw. über die selben Funktionen durchgeführt: Einmal ging es um die Verlagerung von Software-Entwicklung nach Mitteleuropa, einmal um die Verlagerung der Datenerfassung nach Indien und einmal um die Verlagerung eines Call Center aus dem Ausland nach Österreich.

Jede der Fallstudien stützte sich auf eine Reihe von leitfadengestützten, problemzentrierten Interviews im jeweiligen Betrieb. Zusätzlich zu den Interviews an den österreichischen Standorten konnten wir uns auf Interviewmaterial stützen, das von Partnern in Polen, Ungarn und Indien erhoben wurde. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Die Analyse erfolgte auf der Grundlage eines Auswertungsschemas zunächst für

das einzelne Interview und in der Folge für den gesamten Fall. Die Interpretationen wurden bei jeder Fallstudie von zwei ForscherInnen gemeinsam vorgenommen. Als ergänzende Informationen wurden Darstellungen der Firmen im Internet und verfügbare, interne Dokumente herangezogen.

2. **MOTIVE UND TECHNISCH-ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR VERLAGERUNGEN VON eWORK**

In diesem Abschnitt des Berichts werden die Ergebnisse der Fallstudien im Hinblick auf folgende Fragen zusammengefasst: Was sind die Motive der Unternehmen für eine Verlagerung von Arbeit auf der Basis von IKT? Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen für eine Verlagerung von Arbeit und für Zusammenarbeit auf Distanz gegeben sein? Wie werden die Potentiale der Informations- und Kommunikationstechnologie genutzt, um Arbeit neu zu organisieren? Welche konkreten Organisationsformen bilden sich bei Outsourcing und Verlagerungen heraus?

Wir wollen uns im folgenden zunächst mit den Anlässen und Motiven für Ansiedlungen und Verlagerungen befassen. Dabei stellen wir die Ausgangssituation bei den österreichischen Fällen dar und ordnen diese Ergebnisse in einem zweiten Schritt in die Befunde aus dem internationalen EMERGENCE Projekt ein. Im Anschluss daran wenden wir uns den Faktoren zu, die Verlagerungen erleichtern oder erschweren, um schließlich der Frage nachzugehen, welche Organisationsmuster der Arbeit sich herausbilden, wenn die Potenziale der IKT für räumlich verteilte Arbeit genutzt werden.

2.1. **Ansiedlungs- und Verlagerungsmotive**

Bei sechs der elf österreichischen Fallstudien ging es um die Ansiedlung von Arbeit in Österreich, bei den fünf anderen um die Verlagerung von Arbeit aus Österreich hinaus. Die Ansiedlungen innerhalb von Österreich betrafen folgende Fälle:

1. Den Aufbau eines Call Center für den Versandhandel (*Special*)¹
2. Die Vergabe der Software-Entwicklung von Deutschland nach Österreich (*Border Systems*)
3. Die Verlagerung eines Call Center von Irland nach Österreich (*Dublinair*)
4. Die Verlegung eines Call Center-Betriebs aus einer ländlichen Region in ein Ballungszentrum innerhalb von Österreich (*Qualicall*)
5. Den Aufbau eines Call Center innerhalb einer Unternehmenszentrale in einer Großstadt (*Security*)
6. Eine Initiative zur Unterstützung der Ansiedlung und Entwicklung von Call Center in Wien

Aus den ersten fünf hier genannten Fallstudien können konkrete Motive der Verlagerung bzw. der Standortwahl abgeleitet werden, während aus der letzten Fallstudie allgemeinere Erfahrungen über den Standort Wien gewonnen wurden.

¹ Die Firmennamen der untersuchten Unternehmen wurden anonymisiert und mit Codenamen (wie z.B. *Special*) versehen.

Insgesamt spielen bei den Ansiedlungen in Österreich bzw. bei den Verlagerungen nach Österreich folgende Motive eine Rolle:

- Absatzmarkt- und Kundennähe
- Arbeitsmarkt, Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Lohnkosten
- Wissen, Know how
- Einbindung in die Organisation, räumliche Nähe für Kooperation

Bei der Fallstudie über *Special* wurde die Bedeutung der geografischen Nähe zu den Kunden deutlich: Obwohl die Annahme der Bestellungen und die telefonische Betreuung der Kunden technisch gesehen überall in Europa angesiedelt werden könnte und in der Phase des Aufbaus der österreichischen Niederlassung des Unternehmens auch tatsächlich von einem Benelux-Land aus erfolgte, wird in der Geschäftsstrategie ein Standort im jeweiligen Land für die Betreuung von Ländermärkten eindeutig bevorzugt. Ausschlaggebend dafür ist der Wunsch, KundInnen hinsichtlich der Sprache, des Akzent und der Mentalität möglichst nahe zu sein. Innerhalb Österreichs wurde eine ländliche Region mit einem Dialekt ausgewählt, der in weiten Teilen Österreichs und in Süddeutschland verständlich ist. In der Entscheidung spielte aber auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und damit der regionale Arbeitsmarkt eine Rolle. In der europäischen Zentrale mit ihrem großen Call Center (in welchem auch der deutsche Sprachraum abgedeckt wurde) waren Arbeitskräfte knapp, als die österreichische Niederlassung aufgebaut wurde.

Bei *Border Systems*, einem Software-Entwicklungsbetrieb, untersuchten wir die Kooperation mit einem deutschen Großunternehmen der IT-Branche. Gegenstand der Zusammenarbeit war der Auftrag der Deutschen an *Border Systems*, Module eines Informationssystems zu entwickeln bzw. an Kundenbedürfnisse in Österreich anzupassen. Es wurde also Arbeit zum einen nach Österreich verlagert, um näher an den Kunden zu sein. Zum anderen erhielt der Betrieb einen Entwicklungsauftrag, weil er über spezifisches Know how verfügte, das dem auftraggebenden Unternehmen in Deutschland fehlte. Für diese Aufgaben spielte es keine Rolle, dass der Betrieb in Österreich ist. Im Vordergrund steht das Outsourcing an ein spezialisiertes Unternehmen, die räumliche Verlagerung der Arbeit ergibt sich als Nebenfolge daraus.

Bei *Dublinair* kam es zur Verlegung eines Teils der deutschsprachigen Aktivitäten eines Call Center aus Irland nach Österreich. Der Grund dafür lag in der Knappheit deutsch sprechender Arbeitskräfte in Irland, der Anlass oder die Gelegenheit ergab sich durch den Eintritt eines österreichischen Unternehmens in die Firmenallianz des verlagernden Unternehmens. Wichtiges zweites Motiv neben der Arbeitsmarktorientierung war die Branchenkenntnis und die organisatorische Einbindung: Das verlagerte Call Center wurde als Einheit im Call Center des österreichischen Partnerunternehmens der gleichen Branche geführt.

Bei *Qualicall*, einem Call Center-Unternehmen, das anderen Firmen die telefonische Betreuung ihrer Kunden anbietet, ging es bei der Verlagerung aus der österreichischen Provinz in eine Großstadt ausschließlich um die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die flexibel einsetzbar sind. Dies war am ursprünglichen Standort in einer Kleinstadt im Ziel 1 Fördergebiet nicht ausreichend der Fall gewesen. War die Ansiedlung in der Kleinstadt

ursprünglich kostenorientiert, so war eindeutig der Arbeitsmarkt das Motiv für die spätere Verlegung des Betriebs.

Die Fallstudie bei *Security* behandelte wiederum keine Verlagerung, sondern den zentralisierten Aufbau einer Einheit zum telefonischen Verkauf (von neuen Produkten) und zur telefonischen Kundenbetreuung. Die Einrichtung des Call Center im Gebäude der Unternehmenszentrale in einer Großstadt stand von vornherein fest. Andere Möglichkeiten, wie die Ansiedlung in einer ländlichen Region mit niedrigeren Personalkosten oder in einem Fördergebiet, wurden nicht diskutiert. Der Grund dafür, dass die Verlagerungsoption nicht bewusst wahrgenommen wurde, lag in der geringen Zahl an Arbeitsplätzen und in der notwendigen organisatorischen Einbindung der neuen Abteilung.

Schon bei dieser kleinen Zahl an Fällen zeigt sich, dass eine Vielfalt von Gründen und jeweils ein Bündel von Motiven zu Ansiedlungen und Verlagerungen führen. Interessant daran ist zum einen, dass auch in stark „digitalisierten“ Bereichen der Wirtschaft die Nähe zu den KundInnen und die organisatorische Einbindung vor Ort eine wichtige Rolle spielen. Auf der anderen Seite wird deutlich, dass Unternehmen Funktionen wie telefonische Kundenbetreuung dort hin verlegen können, wo der Arbeitsmarkt für sie günstig ist, also - in ausreichender Anzahl - nicht zu teure und vor allem flexibel einsetzbare Arbeitskräfte bietet.

Wenden wir uns nun denjenigen Fällen zu, in denen Arbeit auf der Grundlage von IKT aus Österreich hinaus verlagert wurde. Dies war in folgenden Fallstudien der Fall:

1. Vergabe von Programmieraufgaben an einen indischen Software-Entwicklungsbetrieb (*Indie-Web.com*)
2. Verlegung der Software-Entwicklung von Österreich nach Polen (*Vinopol*)
3. Personaldienstleistungen im IT-Bereich vom grenznahen Ausland aus (*Work2gether*)
4. Software-Entwicklung: Aufbau von Tochterunternehmen in den mittel- und osteuropäischen Nachbarländern (*Crownsoft*)
5. Auslagerung der Datenerfassung nach Indien (*Flighty*)

Es ist kein Zufall, dass es sich bei diesen Fallstudien um Verlagerungen der Funktion Software-Entwicklung und IT handelte und keine Verlagerungen von Call Center enthalten sind. Insbesondere bei der Verlagerung von Call Center in Länder mit niedrigeren Lohnkosten, etwa in Mittel- und Osteuropa, wirken Sprachbarrieren entgegen.

Aus diesen Fallstudien ergaben sich zwei Hauptmotive für die Verlagerung: Diese können erstens wissens- und arbeitsmarktorientiert sein, also sich aus der Suche nach bestimmten Qualifikationen oder nach verfügbaren qualifizierten Arbeitskräften überhaupt ergeben. Sie können zweitens dadurch motiviert sein, Kostenunterschiede zwischen Österreich und anderen Ländern insbesondere im Hinblick auf Löhne und Gehälter zu nutzen.

Bei *Indie-Web.com* stand das Problem der Verfügbarkeit von Qualifikationen im Vordergrund. Kenntnisse und Erfahrungen mit einer neuen Programmiersprache waren in Österreich knapp, daher wurde die Suche nach Betrieben oder Personen, an die Programmieraufgaben ausgelagert werden können, auf Indien ausgedehnt.

Bei *Vinopol* war ebenfalls die Knappheit qualifizierten Personals der Auslöser für das Engagement in Polen. Es handelte sich aber weniger um das Fehlen einer bestimmten Qualifikation, als vielmehr um das generelle Problem, als mittelgroßes Anwenderunternehmen hochqualifizierten IT-Fachkräften keine spannenden Positionen bieten zu können. Dies bedeutete unter den damaligen Bedingungen, dass eine Rekrutierung schlicht nicht möglich war. Der Aufbau eines Software-Betriebs in Polen mit Unterstützung der Konzernmutter versprach, Zugang zu qualifiziertem Personal zu finden und noch dazu Kosten senken zu können.

Work2gether ist insofern ein besonders spannender Fall, als hier ein österreichischer Personaldienstleister österreichischen Betrieben qualifiziertes und kostengünstiges Personal von einer Auslandsniederlassung aus anbietet. Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem (ausländischen) Arbeitsmarkt und die Kostendifferenz sind hier als Motive – sowohl für den Personaldienstleister selbst als auch für dessen Kunden - zu erkennen.

Zur Gänze kostenorientiert war die Verlagerung von Arbeit im Fall des Software-Unternehmens *Crownsoft*. Der österreichische Standort eines internationalen Unternehmens stoppte in den 1990er Jahren seine Expansion im Inland, um von den niedrigeren Kosten jenseits der Grenze zu profitieren und so seine Wettbewerbsposition im Unternehmen und darüber hinaus zu festigen. Es wurde Arbeit nicht in dem Sinne verlagert, dass Arbeitsplätze in Österreich abgebaut wurden. Vielmehr erfolgte die weitere Expansion im Ausland. Daraus ergab sich die Möglichkeit, konkrete Projektarbeiten in erheblichem Umfang in die neuen Tochtergesellschaften in anderen Ländern zu verlagern.

Eine „klassische“ Verlagerung, zumindest eine solche, wie sie in populären Darstellungen und in der Tagespresse zu finden sind, stellt die Verlegung der Datenerfassung von *Flighty* von einem österreichischen Standort nach Indien dar. Wiederum waren Kostengründe ausschlaggebend. Der Auslöser kann zum einen in Kostensenkungsprogrammen im österreichischen Unternehmen, zum anderen in der Vorbildfunktion einer Partnerfirma gesehen werden, die bereits eine Tochterfirma zu diesem Zweck in Indien gegründet hatte.

Wie fügen sich diese Eindrücke nun in die internationalen Ergebnisse des EMERGENCE-Projekts ein? Die Fallstudien, die im Rahmen des EMERGENCE-Projekts durchgeführt wurden, lassen eine große Vielfalt an Konstellationen erkennen, die zu Verlagerungen von *eWork* führen. Will man diese systematisieren, so ist zu erkennen, dass der Hintergrund einer Verlagerung in der *Reorganisation eines Konzerns* bestehen oder die Verlagerung eine relativ *isolierte Maßnahme* darstellen kann. Ein typisches Beispiel für den ersten Fall wäre die Bündelung aller IT-Funktionen und ihre Zusammenlegung an einem Standort des Unternehmens. Freilich ist auch eine Dezentralisierung denkbar, also die Verlagerung von einer zentralen Einheit hin zu dezentralen Einheiten. Für den zweiten Fall, also für relativ isolierte Maßnahmen, wäre das *outsourcing* von Software-Entwicklungsaufgaben an eine IT-Firma in einer anderen Region oder die Suche eines günstigen Standorts für ein Call Center eines Betriebs typisch. Hier besteht ein wesentlicher Unterschied darin, ob die Verlagerung auf eine Expansion der Aktivitäten abzielt oder aber die Arbeitsplätze an einem Standort durch solche an einem anderen ersetzt werden.

Die Fallstudienresultate machen auch sehr deutlich, dass nicht jede Reorganisation, die zu einer Verlagerung führt, mit dem Ziel gestartet wurde, Arbeit in eine bestimmte Region zu verlegen. Nur in einem Teil der Fälle war die *geografische Verlagerung* ein primäres Ziel, während in anderen das *Outsourcing* im Vordergrund stand und der Standort eine geringe oder gar keine Rolle spielte.

Damit ergibt sich auf der Basis der 62 EMERGENCE-Fallstudien für die Hintergründe und Ursachen der Verlagerungen folgende Typisierung:

Hintergrund/ Ursache:	Unternehmensreorganisation		Isolierte Maßnahme	
	Konzentration (Reduktion)	Dezentralisierung (Expansion)	Ergänzung (Expansion)	Ersatz (Reduktion)
primäres Ziel:				
geografische Verlagerung	I	III	V	VII
Outsourcing	II	IV	VI	VIII

Typ I: In diesen Fällen geht die Verlagerung von Arbeit auf die Reorganisation eines (internationalen) Unternehmens auf zentraler Ebene zurück, im Zuge derer Aufgaben, die bisher an verschiedenen Standorten ausgeführt wurden, an einem zentralen Standort zusammengefasst werden. Eine solche Reorganisation folgt häufig auf Unternehmenszusammenschlüsse. Beispiele für diesen Typ können die Zusammenlegung von Rechenzentren, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Call Center u.a. betreffen. So hat ein weltweit agierendes Unternehmen der Bekleidungsbranche seine Call Center zur Betreuung der Einzelhändler in den einzelnen europäischen Ländern aufgelöst und ein paneuropäisches Call Center am Standort der Europazentrale aufgebaut. Ein anderes untersuchtes multinationales Unternehmen löste die EDV-Abteilungen an den verschiedenen Standorten auf und baute die zentrale IT-Abteilung aus. In diesen Fällen ist die geografische Verlagerung bereits in der Zielsetzung enthalten und stellt einen wichtigen Aspekt der Strategie dar.

Typ II: Wie bei der Verlagerung von Typ I werden auch hier die Kostenvorteile einer Zusammenlegung von Aktivitäten genutzt. Allerdings geht die Zentralisierung mit einer Auslagerung einher: Die bisher verstreut ausgeführten Aufgaben, etwa im Bereich IT oder in der telefonischen Kundenbetreuung, werden an ein spezialisiertes Unternehmen nach außen vergeben und dabei an einem Ort zusammengefasst. In diesen Fällen steht das Outsourcing im Vordergrund, während eine geografische Verlagerung nicht von vornherein geplant sein muss. Sie ergibt sich vielmehr aus dem Standort des Unternehmens, das den Zuschlag für die Ausführung der ausgelagerten Leistungen bekommt.

Typ III: In diesen Fällen geht die Verlagerung auf eine Ausweitung der Aktivitäten des Unternehmens zurück und besteht darin, dass nicht der bisherige Standort, sondern einer in einer anderen Region für die zusätzlichen Arbeitsplätze gewählt wird. In der Entscheidung ist wiederum die explizite Wahl einer Region enthalten, der Ortswechsel ist ein primäres Motiv. Die Verlegung von Arbeit ist dahingehend „fiktiv“, dass nicht die bestehenden, sondern diejenigen Arbeitsplätze verlagert werden, die auch am ursprünglichen Standort hätten eingerichtet werden können. Beispiele für diesen Typ sind unter den österreichischen Fallstudien *Crownsoft* und *Special*.

Typ IV: Wie bei der Zentralisierung kann auch bei der Expansion die Strategie des Outsourcing verfolgt werden. Zusätzliche Aktivitäten werden also nicht im Unternehmen ausgeführt, sondern nach außen vergeben. Die geografische Verlagerung ist kein primäres Motiv, sondern ergibt sich aus der Auswahl des Unternehmens, an das ausgelagert wird. Unter den österreichischen Fallstudien gehört *Border System* diesem Typ an.

Typ V: Im Gegensatz zu den ersten vier Typen handelt es sich bei den folgenden nicht um Maßnahmen, die sich aus einer Reorganisation des Gesamtunternehmens ergeben. Vielmehr sind es Einzelmaßnahmen von Betrieben, mit denen auf steigenden Druck zur Kostensenkung oder auf Probleme bei der Personalrekrutierung reagiert wird. Bei diesem Typ umfasst die Verlagerung zusätzliche Arbeitsplätze, die aus verschiedenen Gründen nicht am gleichen Standort, sondern in einer anderen Region eingerichtet werden. Dies ist von vornherein ein primäres Ziel der Maßnahme. Unter den österreichischen Beispielen fallen *Indie-Web.com* und *Dublinair* unter diesen Typ.

Typ VI: Eine Verlagerung als isolierte Maßnahme kann auch die Folge einer Entscheidung zum Outsourcing von Tätigkeiten sein. Bei diesem Typ handelt es sich um eine Expansion, die Auslagerung ersetzt also keine bestehenden Arbeitsplätze. Der Hintergrund dafür kann der Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten für die Software-Entwicklung oder ein Engpass im unternehmensinternen Call Center sein. Die geografische Verlagerung ist nicht von vornherein geplant, sondern als Folge des Outsourcing zu verstehen.

Typ VII: In diesem Fall gehen Arbeitsplätze am bisherigen Standort durch die Verlagerung verloren. Die Tätigkeiten werden im engeren Sinn in eine andere Region verlagert. Aus Kosten- oder Arbeitsmarktgründen entscheidet ein Unternehmen, die Software-Entwicklung oder das Call Center an einem Standort zu schließen und an einem anderen aufzubauen. Unter den österreichischen Fallstudien sind *Flighty*, *Vinopol* und *Qualicall* Beispiele für diesen Typ von Verlagerung.

Typ VIII: Auch bei diesem Typ werden Arbeitsplätze am ursprünglichen Standort durch die ausgelagerten Aktivitäten ersetzt. Primäres Ziel ist die Auslagerung an ein anderes Unternehmen (Outsourcing), während der geografische Aspekt eine untergeordnete Rolle spielt.

2.2. Organisatorische und technische Voraussetzungen für Verlagerungen

Die Untersuchung der Verlagerung von *eWork* im EMERGENCE-Projekt und in diesem Österreich-Projekt war durch das häufig zu hörende Argument motiviert, dass mit den neuen IKT, allen voran dem Internet, Arbeit an jeden Ort der Welt verlagert werden kann, wo die technische Infrastruktur gegeben ist und die benötigten Arbeitskräfte zu finden sind. Trifft dieses Argument zu, so ist im Bereich der verlagerbaren Tätigkeiten ein enormer Anstieg der Konkurrenz unter den Arbeitskräften zu erwarten. Die Angst schürenden Schreckensvisionen der populären Globalisierungsbücher würden für *eWork* Realität.

Im folgenden Abschnitt gehen wir der Frage nach, unter welchen Bedingungen Unternehmen in der Lage sind, Arbeit auf Basis von IKT in andere Regionen und Länder zu verlagern. Reicht die technische Infrastruktur in Form von Telekommunikationsleitungen, mit denen Computer

verbunden werden, und der Zugang zum Internet aus, um Aufgaben zu einem Bruchteil der Kosten in einem anderen Erdteil erledigen zu lassen? Die Fallstudien für die vorliegende Forschungsarbeit und im Rahmen des internationalen EMERGENCE Projekts zeigen zum einen auf, dass in einzelnen Wirtschaftsbereichen die Möglichkeiten zur Verlagerung IKT-gestützter Arbeit tatsächlich sehr weitgehend genutzt werden können. Zum anderen wird aber deutlich, dass solche Verlagerungen nur unter bestimmten Bedingungen zu erwarten sind. Diese Bedingungen betreffen, wie wir nun im einzelnen ausführen wollen, die Tätigkeit selbst, die Arbeitsorganisation und die technische Unterstützung sowie die Charakteristika des Unternehmens. So hat ein internationales Großunternehmen andere Bedingungen als ein Klein- oder Mittelbetrieb, muss die Arbeitsorganisation und die informationstechnische Unterstützung dem räumlich verteilten Arbeiten angemessen sein und eignen sich nicht alle Tätigkeiten, die mit Hilfe von IKT ausgeführt werden, gleichermaßen für eine Verlagerung.

Unterstützung durch Muttergesellschaften und Partnerfirmen

Innerhalb von internationalen Konzernen bestehen viele Voraussetzungen, die eine Verlagerung von Arbeit erleichtern. Dazu gehören bestehende Betriebe in anderen Ländern, Kontakte zu Universitäten und Behörden vor Ort, technische Infrastruktur wie unternehmenseigene Kommunikationsnetze und vieles mehr. Dazu kommt die organisatorische und technische Unterstützung, die einem Konzernbetrieb von zentralen Dienstleistungseinheiten angeboten werden können. Das österreichische Unternehmen *Vinopol* benötigte beispielsweise für die Gründung eines Betriebs zur Software-Entwicklung in Polen nur 6 Wochen, weil die Muttergesellschaft bereits mit einem Betrieb vor Ort tätig war und Know how und Kontakte hatte. In einem anderen Konzern, zu dem das Unternehmen *Crownsoft* gehört, bezahlen die einzelnen Betriebe einen festen Satz für die Telekommunikation pro Arbeitsplatz, egal wo sich dieser befindet: Die Kosten für die Einbindung neuer Standorte in die Netze des Unternehmens müssen daher nicht vom verlagernden Betrieb getragen werden. In den Fallstudien wurde damit ganz deutlich, dass Konzernbetriebe gegenüber eigenständigen Klein- und Mittelbetrieben einen erheblichen Vorteil haben. Für letztere ist eine Verlagerung von Arbeit, die den Aufbau eines Betriebs in einem anderen Land einschließt, mit wesentlich größeren Schwierigkeiten und Kosten verbunden. Dadurch kann für KMUs nur im grenzüberschreitenden Outsourcing eine realistische Perspektive gesehen werden. Dagegen kann sich der Aufwand einer Verlagerung in einem globalen Unternehmen darauf beschränken, ein bestimmtes Projekt unternehmensintern auszuschreiben und dem bestbietenden Konzernbetrieb auf der Welt den Zuschlag zu geben.

Wie oben erwähnt, geht die Verlagerung von Arbeit häufig auf die Zusammenlegung von Aktivitäten in einem Konzern zurück. Ein Beispiel dafür ist der Ausbau einer zentralen IT-Einheit oder eines Call Center am Ort der Konzernzentrale und die Schließung oder drastische Verkleinerung der EDV-Abteilungen oder der Call Center in den einzelnen Länderstandorten. Es versteht sich von selbst, dass diese Art der Verlagerung zentral geplant und durchgeführt wird – ein Extremfall der „Unterstützung“ durch die Muttergesellschaft sozusagen.

Man kann aus den Ergebnissen der EMERGENCE-Fallstudien schließen, dass die Verlagerung von Arbeit in eine andere Region oder ein anderes Land eine „Gelegenheitsstruktur“ voraussetzt: Bestehende Betriebe desselben Konzerns im Ausland, Aus-

landsniederlassungen eines inländischen Outsourcing-Partners, Kontakte zu möglichen Outsourcing-Partnern im Ausland, Kontakte für die Gründung eines *joint venture* etc. erleichtern nicht nur die Verlagerung. Ohne solche Gelegenheiten wird die Option der grenzüberschreitenden Verlagerung von Arbeit im Falle eines zusätzlichen Personal- und Qualifikationsbedarfs kaum ins Auge gefasst. Sind solche Voraussetzungen nicht gegeben, was besonders bei eigenständigen Klein- und Mittelbetrieben häufig der Fall sein dürfte, so ist nur für leicht nach außen zu vergebende Projekte eine Verlagerung zu erwarten.

Voraussetzungen in der Arbeitsorganisation und in der Technologienutzung

Nicht jede betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation erlaubt die Aus- und Verlagerung von Tätigkeiten, auch wenn diese als *eWork* einzustufen sind, also eine enge Bindung an IKT besteht und die Kooperation über Telekommunikation erfolgen kann.

In der Fallstudie *Indie-Web.com* betonten unsere Gesprächspartner, dass die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen GrafikerInnen und ProgrammiererInnen und in der Kooperation auf Distanz im Inland wichtig für die Vergabe von Arbeit nach Indien waren. Die Auswahl der Tätigkeiten nach dem Gesichtspunkt ihrer Auslagerbarkeit und eine klare Beschreibung der zu erledigenden Aufgaben sind entscheidend für den Erfolg der Maßnahme. Es muss aber auch die Vorgangsweise in den Projekten geändert werden, weil bei einer Außenvergabe über große Distanz Vorarbeiten anfallen, die bei einer Zusammenarbeit im gleichen Betrieb nicht erforderlich sind. Auf den Punkt gebracht hieß das in diesem Fall, die Arbeit so zu organisieren, dass die Übermittlung der Anweisungen per e-mail ausreichen und keine telefonischen oder direkten Gespräche nötig sind. Es versteht sich von selbst, dass dies nur für einen bestimmten Ausschnitt der Arbeit in einem IT-Betrieb möglich ist: Es handelt sich um das Programmieren von Modulen, die bereits klar spezifiziert sind.

Auch bei *Crownsoft* wurde die besondere Entwicklungsmethode des Unternehmens als günstige Voraussetzung für die Verlagerung von Programmieraufgaben genannt. Sie geht auf die Verlagerung von Arbeit nach Österreich in früheren Jahrzehnten zurück und wirkt sich nun positiv auf die Möglichkeiten der Kooperation mit den neuen Standorten in den mittelosteuropäischen Ländern aus.

„Als wir ab den 70er Jahren in größerem Stil begonnen haben, Konzernaufträge nach [Österreich] zu bekommen, haben wir unseren Auftraggebern ja auch erklären müssen, dass das technisch überhaupt kein Problem ist. Und wir haben es auch tatsächlich gemeinsam mit unseren Auftraggebern geschafft, daraus sogar einen technischen Vorteil zu ziehen, nämlich einen Prozessvorteil. Wenn man etwas über die Grenzen hinweg beauftragt, dann muss es gut beschrieben sein, es müssen die requirements wirklich feststehen, es muss eine tadellose Schnittstelle beschrieben sein. Man braucht ein gut eingeführtes Prozedere, man braucht eine gut eingeführte Entwicklungsmethodik. Wenn man die hat, dann ist es überhaupt kein

Problem. Im Gegenteil, es zwingt den Partner zu methodischen Vorgehen.“
(A6/1-15²)

Die Fallstudien über die Software-Entwicklung zeigen insgesamt, dass es wesentlich leichter ist, einzelne Teilaufgaben in ein anderes Land zu verlagern als gesamte Entwicklungsprojekte. Bei letzteren wiederum ist die Entwicklung von Produkten für den Markt, also von „Software von der Stange“, wesentlich leichter beispielsweise nach Indien auszulagern als die kundenspezifische Entwicklung von Software. Diese Projekte bleiben in der Regel im Land.

In Fallstudien über die Verlagerung von Software-Entwicklung wurde die Bedeutung der organisatorischen Dimensionen Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung deutlich. Alle Gesprächspartner wiesen auf den zusätzlichen Aufwand für die Spezifizierung der Anforderungen und für die Dokumentation der Arbeit und der Produkte hin. Die Projektorganisation und die organisatorischen Routinen eines Betriebs müssen eine genaue Definition von Aufgaben, Schnittstellen und Zuständigkeiten vorsehen. Ansonsten ist es schwer, Tätigkeiten aus der Organisation herauszulösen und nach außen zu vergeben.

Eine ungefähre Vorstellung davon, welches Ausmaß die Vorarbeiten für eine Aus- und Verlagerung annehmen können, bietet die Fallstudie über das Outsourcing der Datenerfassung aus einem österreichischen Unternehmen nach Indien. Im Betrieb waren monatlich 700.000 Belege zu erfassen. Durch die Umstellung von Lochkarten auf „online“-Eingabe wurde die räumliche Verlagerung der Datenerfassung möglich. Für die Beschreibung der Aufgaben und der Abläufe sowie die Organisation der Verlagerung wurde ein Projekt eingerichtet. Es fanden über ein Jahr lang wöchentlich Sitzungen statt. Es wurden Handbücher geschrieben, in denen alle Arbeitsabläufe und das gesamte Know how der Abteilung dokumentiert wurde. Für den Wissenstransfer nach Indien wurden spezifische Trainingsunterlagen erstellt. Die Schulungen wurden von MitarbeiterInnen des österreichischen Unternehmens durchgeführt, die in der Vorbereitungs- und Anfangsphase dafür regelmäßig nach Indien reisten. Auch wenn es sich bei der Datenerfassung um eine relativ klar abgegrenzte und im Hinblick auf die einzelnen Aufgaben hochgradig standardisierte Funktion handelt, ist die Herauslösung aus der Organisation und die Auslagerung an einen anderen Betrieb mit hohem Aufwand verbunden.

An den Ergebnissen über Call Center ist interessant, dass – entgegen dem vielfach kolportierten Bild von der Ortsunabhängigkeit - die Sprachbarrieren nicht die einzigen Grenzen für die geografische Verlagerung sind. Bei *Qualicall* handelte es sich um einen Call Center-Betrieb, der anderen Unternehmen die telefonische Betreuung von Kunden oder die Übernahme des sogenannten Überlaufs anbietet. Die Verlagerung war mit geringen organisatorischen Problemen verbunden, weil der gesamte Betrieb verlegt wurde und daher das Call Center nicht aus einer anderen Organisation herausgelöst werden musste. Ein Unterschied ergab sich in den Kundenbeziehungen insofern, als der Betrieb näher zu seinen Kunden rückte. Handelt es sich bei der Verlagerung nicht um einen in sich geschlossenen Call Center-Betrieb, so finden sich auch bei dieser Unternehmensfunktion organisatorische Bedingungen, die Verlegung erleichtern oder erschweren. Folgende organisatorische

² Dieser Code (A6/1-15) bezeichnet das Land, in dem die Fallstudie durchgeführt wurde (A), die Nummer der Fallstudie (6), die Nummer des Interviews innerhalb der Fallstudie (1), die Seitenanzahl aus dem Interviewtranskript (15).

Merkmale können als günstige Voraussetzung für eine räumliche Verlagerung oder eine Kooperation auf Distanz aus den Fallstudien abgeleitet werden:

- hochgradige und klare Arbeitsteilung (getrennte Zuständigkeit für KundInnengruppen, vollständige Trennung zwischen front- und backoffice etc.)
- ein hoher Grad an Standardisierung der Aufgaben (Gleichförmigkeit und schriftliche Festlegung der Tätigkeiten)
- hoher Grad der Digitalisierung der Information (möglichst alle Informationen über Kunden oder Produkte sind im elektronischen Informationssystem erfasst, keine Kommunikation per Brief oder Fax)

Dieser Sachverhalt wird durch die Fallstudie über *Dublinair* gut illustriert. Wegen der Überlastung des Call Center in Dublin wurde in Österreich ein Team in einem Call Center des österreichischen Partnerunternehmens aufgebaut, zu dem die Hälfte der Anrufe aus dem deutschsprachigen Raum umgeleitet werden. Die Notwendigkeit der Übereinstimmung in der KundInnenbetreuung an den beiden Standorten wird noch dadurch erhöht, dass in den Abendstunden und am Samstag alle Anrufe nach Dublin gehen. Jede Kommunikation mit Kunden muss daher im Informationssystem erfasst werden, damit andere Beschäftigte bei einem neuerlichen Anruf wissen, was mit dem Kunden bereits vereinbart wurde. Für Einheitlichkeit sorgt ferner das direkte Management des aus- und verlagerten Call Center durch das internationale Unternehmen: Obwohl die Beschäftigten beim österreichischen Betreiber des Call Center beschäftigt sind und in dessen Räumlichkeiten arbeiten, erfolgt die Schulung und das Management voll und ganz über Distanz aus Dublin. Genauso wichtig wie die Vernetzung des österreichischen Standorts mit den Informationssystemen des internationalen Unternehmens erscheint die Einbindung der Arbeitskräfte, welche die ausgelagerten Tätigkeiten ausführen, in die Unternehmenskultur und den Informationsfluss.

Aus den Fallstudien über Call Center wird deutlich, dass es offensichtlich Mindestgrößen von Einheiten für den telefonischen Kundenservice gibt, die eine beliebige Aufspaltung und eine Auslagerung in Teleheimarbeit verbieten. Die Gründe dafür liegen nur zum Teil in den notwendigen Investitionen in Telekommunikations- und Computertechnologie. Wichtiger erscheinen uns nach den Erfahrungen aus den Fallstudien die Aspekte der Personalplanung, des Wissensmanagement und der Kontrolle. Erst ab einer gewissen Teamgröße können Ausfälle durch Krankenstände verkraftet und ein flexibler Einsatz zur Abdeckung von Anrufspitzen erreicht werden. Auch wenn man berücksichtigt, dass die Zusammenarbeit in einem Büro die Absprache über die Anwesenheitszeiten erleichtert, wäre diese Anforderung unter Umständen auch in „virtuellen“ Teams, also bei einer räumlichen Trennung zu erfüllen, da ja die Anrufe je nach freien Kapazitäten umgeleitet werden können.

Entscheidender ist daher das Wissensmanagement. Die Einschulung stellt dabei noch das geringere Problem dar, auch wenn sie die gleichzeitige Anwesenheit von TeamleiterIn und Agent erforderlich macht. Wichtiger sind die häufigen Änderungen in den Wissensbeständen. Damit alle Beschäftigten auf dem Laufenden sind und den Kunden keine veralteten und damit falschen Auskünfte geben, erhalten sie ständig Informationen. Dafür erweisen sich Teamsitzungen, Wandtafeln oder Plakate in den Großraumbüros und elektronische Übermittlung (Intranet, e-mail) als überlegen.

Schließlich sprechen die in einem Großraumbüro gegebenen Kontrollmöglichkeiten der Vorgesetzten über die Arbeit der KundenbetreuerInnen gegen eine räumliche Aufteilung von Call Center. Obwohl die Informationstechnologie vom Management genutzt wird, um die Tätigkeiten möglichst lückenlos zu überwachen, ist es ein großer Vorteil für das Unternehmen, dass die Teamleiter in Hörweite aller Mitglieder ihres Teams sitzen und so nebenher immer erfahren, wie die Beschäftigten mit den KundInnen umgehen.

Betrachtet man die Nutzung der Informationstechnologie in den untersuchten Betrieben, so wird deutlich, dass sowohl in Call Center als auch in der Software-Entwicklung die Tendenz zur Digitalisierung der Information und zur Vernetzung von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten zunimmt. Auch wenn ein Call Center, wie im Fall der Versicherung *Security*, in einem Büro in der Zentrale des Unternehmens untergebracht ist, werden alle Informationen über den Kundenkontakt direkt in der Kundendatenbank notiert. Damit kann auch jemand anderer an dem Fall weiter arbeiten. Die möglichst vollständige elektronische Erfassung von Information bietet dann die Möglichkeit der Aus- und Verlagerung, wenn eine solche aus strategischen oder organisatorischen Gründen möglich und erwünscht sein sollte.

Auch bei der Software-Entwicklung wird, wie die Beispiele zeigten, immer mehr Information elektronisch in Auftrags- oder Projektdatenbanken im Intranet verfügbar. Zudem werden Projektabläufe, Kooperation und Kommunikation immer stärker durch Informationstechnik unterstützt. Auch dadurch wird die Zusammenarbeit über räumliche Distanzen erleichtert. Dies kommt zu den Möglichkeiten zur Telearbeit hinzu, die durch die Fernwartung von Software oder den Einstieg in Entwicklungsumgebungen gegeben sind, welche auf weit entfernten Computern installiert sind.

Hindernisse und Grenzen der Aus- und Verlagerung

Wie bereits erwähnt ist es für Konzernbetriebe in der Regel wesentlich einfacher, Arbeit in ein anderes Land zu verlagern, als für eigenständige kleine oder mittelgroße Unternehmen. Somit kann im fehlenden Wissen, in den fehlenden Kapazitäten und in mangelnden Kontakten und Gelegenheiten ein Hindernis für die Verlagerung von Arbeit gesehen werden. Eine Einschränkung ist aber angebracht: Für Kleinbetriebe, die schon bisher viel mit externen SubauftragnehmerInnen kooperierten, und für klar abgegrenzte Aufgaben gibt es vergleichsweise geringe Hindernisse. Zudem bieten Makler ihre Dienste an, um etwa für Software-Entwicklungsprojekte über das Internet Personen oder Teams mit den passenden Qualifikationen zu finden. Auch versuchen indische Unternehmen immer stärker, ihre personellen Ressourcen (von Indien aus) aktiv in Europa zu vermarkten. Solche Trends verschieben die Gelegenheitsstruktur und rücken die Verlagerung von *eWork* in andere Länder auch für kleinere Unternehmen in den Bereich des Möglichen.

Eine zweite Grenze ist in der Betriebs- und Projektorganisation zu erkennen. Aus der Notwendigkeit der genauen Abgrenzung und Beschreibung der zu verlagernden Arbeit ergibt sich ein hoher Aufwand für die Festlegung der Arbeitsteilung, für die Spezifikation der Anforderungen und für die Definition der organisatorischen Schnittstellen. Die Aussicht auf den großen Aufwand für die Herauslösung bisher intern erledigter Aufgaben aus der Organisation kann Betriebe von einer Aus- und Verlagerung abhalten. Insbesondere bei einem niedrigen

Grad der Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung der Organisation kann darin ein unüberwindliches Hindernis gesehen werden.

Weicht die tatsächliche Organisation von der formal festgeschriebenen ab, kann eine Verlagerung, die auf der Grundlage der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen erfolgt ist, höchst unangenehme Nebenwirkungen haben. So wurde in einem der Fallbeispiele des internationalen EMERGENCE-Projekts bei der Verlagerung des *back office* eines Logistikunternehmens, das telefonische Kundenanfragen beantwortet, nicht bedacht, dass die Beschäftigten dieser Abteilung in Spitzenzeiten ausgeholfen hatten. Diese informelle Lösung des Überlastungsproblems, welche das *front office* an den nationalen Standorten entlastet hatte, war nach der Verlagerung der *back offices* an den pan-nordischen Standort nicht mehr möglich.

Ein dritter Aspekt ist der Bedarf an Zusammenarbeit und an Kommunikation: In den meisten Fällen sind regelmäßige Treffen nötig, da in der Kooperation nicht auf persönlichen Kontakt und die *face-to-face* Interaktion verzichtet werden kann. Nur bei sehr klar spezifizierten Aufgaben (etwa die Programmierung einer Web-Site nach klaren Vorgaben durch die Web-Designer) ist uns eine „anonyme“ Projektvergabe über das Internet und eine Kooperation ausschließlich über e-mail untergekommen. In allen anderen Fällen betonten die Gesprächspartner die große Bedeutung der persönlichen Kommunikation und Beziehungen. Die dadurch geforderte Reisetätigkeit setzt der geografischen Verlagerung damit gewisse Grenzen, räumliche Nähe bleibt ein Vorteil.

Kundenspezifische Software-Entwicklung erfordert engen Kontakt und ständige Abstimmung mit den Kunden. Räumliche und kulturelle Distanz zwischen Entwicklern und Kunden stellt daher ein Problem dar. In den im internationalen EMERGENCE-Projekt untersuchten Beispielen für die Verlagerung von Software-Entwicklung nach Indien wurde klar zwischen Produktentwicklung (Software „von der Stange“) und kundenbezogenen Projekten unterschieden. Während die Produktentwicklung nach Indien verlagert wurde, wurden die kundenbezogenen Projekte der verlagernden Unternehmen am Heimatstandort ausgeführt. Dies dürfte nach unserer Erfahrung mit Einschränkungen auch auf Verlagerungen in mittel- und osteuropäische Länder zutreffen. So wurde von *Crownsoft* der Kundenkontakt zunächst im Inland behalten. Doch es zeichnet sich ab, dass mit zunehmender Erfahrung und Autonomie der Niederlassungen sowie mit wachsenden Sprachkenntnissen ihrer Beschäftigten mehr Kundenkontakt übertragen wird.

Wir haben es im Hinblick auf die Erleichterung oder Behinderung von Verlagerungen mit gegenläufigen Tendenzen zu tun. Zum Teil sind die Rationalisierungsstrategien der Unternehmen darauf ausgerichtet, Aufgaben zu zentralisieren, einen höheren Grad an Arbeitsteiligkeit zu erreichen und die Teilaufgaben stärker zu standardisieren. Dies alles fördert Verlagerung von *eWork*. Auf der anderen Seite zwingt die Konkurrenz die Unternehmen auch dazu, kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen anzubieten, ihre Leistungen besser an die Erfordernisse der Kunden anzupassen und insgesamt „näher am Kunden“ zu sein. Diese Trends sind der Verlagerung von Arbeit in andere Länder abträglich, nicht nur weil man Kunden besuchen muss, sondern auch wegen der häufig notwendigen kulturellen Nähe.

Viertens schließlich ist nach den Erfahrungen aus den EMERGENCE-Fallstudien die technische Infrastruktur und die Art der Techniknutzung keineswegs überall so ausgebaut bzw. so gestaltet, dass Kooperation und Kontrolle über größere Entfernungen problemlos sind. Nicht in allen Regionen haben die Telekommunikationsverbindungen ausreichende Kapazität und Qualität, um die Datenübertragung und Kommunikation im erforderlichen Ausmaß zuzulassen. In seltenen Fällen wurden Verlagerungen (auf italienische Inseln oder in ländliche Regionen Skandinaviens) dadurch verunmöglicht oder erschwert. In den meisten Fällen wird jedoch die Nähe zu einer leistungsstarken Telekommunikationsleitung als wichtiges Standortkriterium für Call Center oder Software-Entwicklungszentren hervorgehoben. Die technische Infrastruktur im Unternehmen und die Art der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie entscheiden darüber, ob der Zugriff auf relevante Informationen tatsächlich von überall aus möglich ist. Auch wenn in Unternehmen der IT- und der Telekommunikationsbranche in dieser Hinsicht sehr fortgeschrittene technische Lösungen zu erwarten sind, darf das technisch Mögliche nicht mit dem betrieblich Realisierten gleichgesetzt werden. Die Notwendigkeit, alle für die Arbeit nötige Information zu digitalisieren und den Zugriff zu dieser Information einfach zu gestalten, ist eine nicht zu unterschätzende Hürde bei der Verlagerung von Arbeit. So zeigt sich bei vielen Tätigkeiten, dass das Großraumbüro als Kommunikationsraum sehr schwer durch das Intranet zu ersetzen ist.

3. VERLAGERUNG VON IT-FUNKTIONEN

In diesem Kapitel wird auf eine spezielle Form von *eWork* eingegangen und zwar auf jene Tätigkeiten, die direkt mit der Entwicklung und dem Testen von Software in Verbindung stehen. Einer der im letzten Jahrzehnt am häufigsten kolportierten Gründe für die Verlagerung von IT-Tätigkeiten war der Mangel an IT-Fachkräften in Europa (primär in der EU). Daher wurde im Rahmen des EMERGENCE-Projekts und im vorliegenden Forschungsprojekt „*Verlagerung von IKT-Arbeit*“ der Entwicklung von Software über Ländergrenzen hinweg neben der Untersuchung der Verlagerungen von Call Center breiter Raum gewidmet.

In weiterer Folge werden diejenigen Ergebnisse der österreichischen Fallstudien dargestellt, bei denen Aufgaben im Rahmen der Softwareentwicklung verlagert wurden.

In der untenstehenden tabellarischen Darstellung wird ein erster Überblick der untersuchten Betriebe gegeben, wobei 3 Betrieben (*Crownsoft*, *Border Systems* und *Indie-Web.com*) ihr Kerngeschäft in der *Software-Entwicklung* haben. *Crownsoft* hat als österreichische Tochter eines internationalen Konzerns für die Koordination neue Standorte in den mittelosteuropäischen Nachbarstaaten aufgebaut. *Indie-Web.com* ist ein typischer Vertreter der *new economy*-Betriebe, ein Kleinbetrieb, der seine Kunden bei der Präsenz im Internet unterstützt und aufgrund fehlender Fachkräfte einzelne Programmieraufträge nach Indien vergeben hat. *Border Systems* hingegen ist ein österreichisches Softwareentwicklungshaus (in der Zwischenzeit im Besitz eines deutschen Konzerns), das seit vielen Jahren enge Beziehungen zu einem deutschen Anbieter von ERP-Standardsoftware³ unterhält und für diesen ein Spezialmodul entwickelt, das Bestandteil des ERP-System ist.

Bei der vierten Fallstudie handelt es sich um einen Personalbereitsteller (*Work2gether*), der österreichischen Kunden IT-Fachkräfte für Projekte zur Verfügung stellt, wobei diese IT-Fachkräfte ihren Arbeitsplatz an einem mittelosteuropäischen Standort des Personalbereitstellers haben. Der fünfte Fall, ein IT-Anwender (*Vinopol*) verlagerte Softwareentwicklungsaufgaben in das mittelosteuropäische Ausland, da sich die eigene Fachabteilung bei einem technischen Veränderungsprojekt aufgrund der Größe des Projekts überfordert sah.

³ „Enterprise Resource Planning-Software“; es wird in weiterer Folge aufgrund der leichteren Lesbarkeit oft der Begriff „ERP-Hersteller“ verwendet.

Codename/Nr.	Branche	Standort	Verlagerungstypus
<i>Vinopol</i> (A5)	Unternehmen der Dienstleistungsbranche	Großstadt	Verlagerung von Softwareentwicklungsaufgaben ins grenznahe mitteleuropäische Ausland
<i>Crownsoft</i> (A6)	Softwareentwicklung	Großstadt	Verlagerung von Softwareentwicklungsaufgaben in mehrere mittelosteuropäische Länder
<i>Border Systems</i> (A8)	Softwareentwicklung	Kleinstadt	Softwareentwickler für ein deutsches ERP-Systemhaus
<i>Work2gether</i> (A9)	Personalbereitsteller	Kleinstadt	Zurverfügungstellung von IT-Fachpersonal, mit Sitz in einer grenznahen osteuropäischen Stadt, für Projekte österreichischer Kunden
<i>Indie-Web.com</i> (A11)	Softwareentwicklung	Großstadt	Verlagerung von Programmieraufträgen nach Indien

Die Interviews für die Fallstudien fanden im Zeitraum Jänner 2001 bis September 2001 statt. Die Fallstudien über *Vinopol* und *Crownsoft* wurden mit Unterstützung polnischer und ungarischer Partner durchgeführt.

Ein Teil dieser Fallstudien spiegelt den Mangel an Arbeitskräften auf den jeweiligen lokalen Arbeitsmärkten wider, da einerseits für konkrete Aufträge keine qualifizierten Beschäftigten zu finden waren oder aber die Personalkosten der Fachkräfte am Arbeitsmarkt für das Unternehmen zu hoch waren.

Eine zweite Entwicklung ist dabei als Hintergrund zu berücksichtigen. Der Boom in der Informationstechnologie, *new economy* und Telekommunikation in der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat nicht nur ein quantitatives Problem in der Personalrekrutierung mit sich gebracht, sondern auch einen raschen Wechsel der gesuchten Qualifikationen. Es ging oder geht häufig nicht so sehr um einen absoluten Mangel an IT-Fachkräften, sondern darum, dass viele Firmen gleichzeitig einen Bedarf an Kenntnissen der gerade aktuellsten Technologie haben. Und mit dieser Technologie können, da sie erst kurz auf dem Markt ist, noch nicht viele Arbeitskräfte Erfahrungen vorweisen. Ein anschauliches Beispiel dafür lieferte der Fallstudienbetrieb *Indie-Web.com*, ein Kleinbetrieb mit einer Handvoll Beschäftigter für Webdesign und Homepage-Entwicklung. Im Rahmen eines für diesen Betrieb sehr umfangreichen Projekts wurden vor einigen Jahren in Österreich ExpertInnen mit XML-Erfahrung gesucht. Mit dieser damals noch sehr neue Anforderung konfrontiert, versuchte man im unmittelbaren geographischen Umfeld Fachkräfte zu finden, was jedoch misslang. So wurde versuchsweise auf einer einschlägigen indischen Internetseite, die Beschäftigte für Programmieraufgaben vermittelt, eine genaues Anforderungsprofil hinterlegt, was zu einer Kooperation mit einem kleinen indischen Softwarebetrieb führte. In weiterer Folge wird auf die Besonderheiten dieser Kooperation noch näher eingegangen.

Knappheiten auf lokalen Arbeitsmarktsegmenten haben zudem den Effekt, dass sie die Fluktuation und die Lohnkosten steigen lassen. Liegt die Ursache einer Verlagerung in einem Arbeitskräftemangel am bisherigen Standort, so ist dies meist eng mit dem Kostenargument verquickt. Hinzu kommt, dass es unattraktive Firmen am Arbeitsmarkt gibt, welche die für die Arbeitskräfte günstige Lage am Arbeitsmarkt als erste zu spüren bekommen. So gehen

Unternehmen, die den IT-Spezialisten im Hinblick auf Lern- und Karrierechancen wenig zu bieten haben und die keine Verbindungen zu den Universitäten oder anderen Ausbildungseinrichtungen halten, bereits leer aus, wenn attraktive Unternehmen noch recht wählerisch sein können. Generell sind Klein- und Mittelbetriebe aus Nicht-IT-Branchen von einer Arbeitskräftknappheit besonders betroffen. Ein Beispiel dafür ist *Vinopol*, ein österreichisches Dienstleistungsunternehmen. Für die Neugestaltung des Computernetzes des Unternehmens wurde ein für den Mittelbetrieb relativ großes Projekt gestartet. Hochqualifizierte Software-Entwickler anzustellen, war schwer möglich, da man diesen keine attraktive Perspektive über das Projekt hinaus bieten konnte. Auch beim Outsourcing wurden Nachteile gesehen: Neben der Frage der Kontrolle sprach die Gefahr des Know-how-Verlusts und der unterbleibenden Weiterentwicklung gegen eine Auslagerung an eine IT-Firma in Österreich. Folglich wurden die bestehenden Kontakte zu einer polnischen Universität und die dortige Präsenz der internationalen Muttergesellschaft genutzt, um eine Tochtergesellschaft für die Entwicklung der Software in Polen zu gründen. Die deutlich niedrigeren Personalkosten waren dabei ein entscheidendes Motiv.

In der Regel führt also ein Bündel von Motiven zu einer Verlagerungsentscheidung. Wir können aber dennoch (auch in Anlehnung an den EMERGENCE-Fallstudienbericht „Jobs on the move: European case studies in relocating eWork“) entsprechend der in Kapitel 2 dargestellten Typologie deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Ursachen und Zielsetzungen zwischen den verschiedenen untersuchten Verlagerungsfällen feststellen.

3.1. *Motive für Verlagerungen*

3.1.1. *Arbeitsmarktinduzierte bzw. -orientierte Verlagerung*

Ein Hintergrund für die Verlagerung der Software-Entwicklung bzw. einzelner Aufgaben besteht darin, dass in einer Firma die internen IT-Kapazitäten nicht ausreichen, um die gewünschten Projekte durchzuführen. Durch die gestiegene Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien und die parallel stattfindenden Veränderungen in den technischen Anforderungen steigen die Anforderungen an die internen IT-Abteilungen nicht nur im Umfang sondern auch im Inhalt. Darüber hinaus können Wünsche seitens der Kunden (z.B. Einsatz neuer technischer Mittel, ...) zu vermehrtem Aufwand führen. Besonders kleinere Unternehmen, die weder den direkten Kontakt zu lokalen Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen) als Rekrutierungsfeld besitzen, noch das vorhandene Personal in aufwendige Schulungen schicken können, bekommen diesen Aspekte am deutlichsten zu spüren.

Das Beispiel *Vinopol* wurde bereits oben kurz angesprochen. In diesem EDV-Anwendungsbetrieb aus dem Dienstleistungssektor mit kleiner EDV-Abteilung war das Betätigungsfeld der IT-Fachkräfte nicht sehr anspruchsvoll. Sie waren primär für die technische Erreichbarkeit der Dateninhalte und deren Wartung zuständig. Das Unternehmen hatte Software bisher für den eigenen Gebrauch intern bzw. „halb-extern“, d.h. von eng mit dem Unternehmen verbundenen Selbständigen, in Österreich, entwickeln lassen. Als aber eine

umfangreiche Neuentwicklung eines strategisch sehr wichtigen Informationssystems anstand, wurde ein anderer Weg, nämlich der Aufbau eines Software-Entwicklungsbetriebs in Mitteleuropa, gewählt. Als wichtigstes Motiv für die Verlagerung wurden Probleme bei der Rekrutierung angegeben. „In Österreich gibt es derzeit eine extreme Personalknappheit im IT-Bereich.“ (A5/1-1) Aus mehreren Gründen spürte das Unternehmen die angespannte Situation auf diesem Teilarbeitsmarkt besonders stark: Als IT-Anwenderunternehmen mit einer kleinen EDV-Abteilung ist es für hochqualifizierte Fachkräfte nicht attraktiv, es findet aber für die Entwicklung des neuen Informationssystems mit Qualifikationen unterhalb des Niveaus eines Informatikstudiums oder eines HTL-Abschlusses nicht das Auslangen. Es kann den Fachkräften keine interessante Perspektive über das nur einige Jahre dauernde Projekt hinaus anbieten, weil danach nur noch Wartungsarbeiten anfallen. Einer vollständigen Auslagerung des Projektes stand die Sensibilität der Dateninhalte und das dann später fehlende Know-how für die Weiterentwicklung entgegen. Daher sah *Vinopol* die Notwendigkeit neue Wege zu beschreiten. Da die Muttergesellschaft in einem mitteleuropäischen Land bereits eine Niederlassung besaß, wurden Teile dieses Softwarehauses der Mutter ausgegliedert und so ein eigener Betrieb gegründet. Dank der bereits bestehenden guten Kontakte zur lokalen Universität und der Besetzung von Führungsfunktionen mit Universitätsbeschäftigten, konnte die Personalrekrutierung vereinfacht werden. So gelang es innerhalb von nur wenigen Wochen diesen Standort zu einem eigenen Softwarebetrieb auszubauen und mit der eigentlichen Arbeit zu beginnen.

3.1.2. Wissensorientierte Verlagerung

Ziel einer Aus- und Verlagerung kann auch der Zugang zu spezifischem Wissen sein. Software-Entwicklung 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. Gerade die vielfältigen Anforderungen, die aufgrund der technischen Veränderungen und den damit prognostizierten neuen Geschäftsfeldern in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit breiten Raum erhalten haben, führt bei Unternehmen vermehrt dazu, dieses Wissen nicht mehr intern aufzubauen, sondern von dritter Seite zuliefern zu lassen. Die mögliche Kurzlebigkeit technischer Neuerungen, wo Fachwissen intern mit großen Investitionen und Risiko aufgebaut werden müsste, kann dabei ebenfalls eine Verlagerung unterstützen. Ein Beispiel, wie schnell aus einer hochgepriesenen technischen Entwicklung ein marktwirtschaftlich unklares Produkt werden kann, zeigt sich bei WAP-Anwendungen (Wireless Application Protocol), wo vor kurzem noch viele Fachkräfte gesucht wurden, in der Zwischenzeit aber die prognostizierten Wachstumsraten nicht erreicht werden können. Daher kann die wissensorientierte Verlagerung nicht nur einen raschen Zugang zu spezifischem Wissen ermöglichen, sondern möglicherweise das unternehmerische Risiko in „falsche“ Technologien zu entwickeln mindern.

Ein besonders interessantes Beispiel für wissensorientierte Verlagerung ist die Fallstudie *Indie-Web.com*, ein Anbieter für Webdesign und Homepage-Entwicklung und Vertreter der „*new economy*“. Dieses Unternehmen wurde Ende der 90er-Jahre gegründet und beschäftigt neben den 2 Firmengründern nur eine Handvoll Personen. Der Großteil der grafischen Entwicklungsaufgaben wird seit Anbeginn von unterschiedlichen österreichischen

WebdesignerInnen, die auf Werkvertragsbasis arbeiten, durchgeführt. Daher besitzt das Kleinunternehmen langjährige Erfahrung in der Aus- und Verlagerung von Tätigkeiten. Durch die gute Auftragslage, das Akquirieren größerer Kunden und die positive Resonanz dieser Kunden stieg das Auftragsvolumen stetig. Dies stellte das kleine Unternehmen vor schwierige Planungsaufgaben im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Auslagerung, da die Firmeninhaber kein großes Risiko mit vielen Angestellten und hohen Personalfixkosten eingehen wollten. Ein großes Kundenprojekt - mit konkreten Anforderungen im Hinblick auf XML-Programmierkenntnisse - war der Anlass für eine Änderung der bisherigen Strategie. Da in Österreich keine qualifizierten Fachkräfte gefunden werden konnten und einer der Firmengründer die Diskussion rund um die Fachkräfte aus Indien verfolgte, stellte er nach Internetrecherchen fest, dass eine Vielzahl indischer Softwarefirmen ihre Dienste über das Internet anbieten. So hinterließ er auf einer dieser Seiten ein genau definiertes Anforderungsprofil.

„Ich habe einfach mehrere Recherchen im Internet gemacht, und habe geschaut, was sich da [in Indien] tut. Und da bin ich eigentlich ‚erschlagen‘ worden von der Informationsvielfalt und von dem Potential, was dort angeboten wird, und habe einfach auf einer Homepage ein Profil hineingestellt, ob uns jemand per e-mail Zuarbeiten leisten kann. Und da sind dann gleich einige Bewerbungen gekommen.“ (A11/2-2)

An eine Bewerberin wurden in weiterer Folge ohne vertragliche Vereinbarungen – „das ist halt die Leichtigkeit, die sich ein Kleinbetrieb leisten kann“ (A11/2-6) – konkrete Programmieraufträge per e-mail vergeben. Beachtenswert erscheint in diesem Beispiel das gegenseitige Vertrauen, das in diese Zusammenarbeit gesetzt wurde. Ohne vertragliche Bindung – wobei einer der Firmeninhaber anmerkte, dass auch ein Vertrag mit einer indischen Firmen im Ernstfall wenig genützt hätte - und ohne jemals telefonisch oder gar persönlich in Kontakt getreten zu sein, wurden konkrete Aufgaben über e-mail versandt und der Programmcode auf demselben Weg zurückgeschickt.

Was diesen Fall für unsere Fragestellung und die Diskussion rund um die Verlagerung von Tätigkeiten nach Indien so interessant erscheinen lässt, sind die Erfolgsfaktoren, die diese Zusammenarbeit über Kontinentgrenzen hinweg erfolgreich ablaufen ließen und die Zusammenarbeit auf weitere Projekte – auch mit anderen Firmen in Indien - ausdehnten: Von Anfang an - d.h. schon bei der Suche nach möglichen MitarbeiterInnen im Internet - wurde darauf geachtet, klar definierte Aufgaben festzulegen.

„Klar abgegrenzt, nicht unbedingt standardisiert, aber von uns vordefiniert, das ist das Wichtige.“ (A11/2-11)

Damit sollte gewährleistet sein, dass ein reiner Kontakt über e-mail ausreicht, was im konkreten Projekt dann auch der Fall war. So fand während der gesamten Projektlaufzeit kein einziges Telefonat zwischen dem österreichischen Unternehmen und den indischen ProgrammiererInnen statt.

Während dieses Startprojekts war für *Indie-Web.com* nicht erkennbar, dass die Aufgaben von mehreren Programmiererinnen eines kleinen Softwareunternehmens durchgeführt wurden und nicht – wie es der Mailverkehr vermuten ließ – von einer einzelnen Person. Dies wurde nicht angeführt, da die Betriebe in Indien die Erfahrung mit amerikanischen Betrieben gemacht

hatten, dass diese aus Kostengründen lieber mit einzelnen Personen zusammenarbeiten, wie es einer der Gesprächspartner ausführte:

„Ich war heuer in Indien, und habe erst dort das erste Mal erfahren, dass da eigentlich mehr Leute beteiligt waren. Und dann habe ich nachgefragt, obwohl es ja nicht wirklich geheimgehalten worden ist. Aber dann war die Frage, ‚Was ist, wenn du jetzt auf einmal krank wirst?‘. Das kann ja passieren. Und sie hat gesagt, das geht schon, sie hätte noch einen weiteren Programmierer zur Verfügung. Und wie ich dann vor Ort war und Kontakt aufgenommen habe, haben sie mich dann relativ schnell aufgeklärt über die Situation und ich habe erfahren, dass da mehr Leute beteiligt sind. Der Grund für dieses Vorgehen liegt in den Erfahrungen mit amerikanischen Kunden. Die wollen eigentlich nicht so gern mit anderen Firmen zusammenarbeiten. Wahrscheinlich mit dem Hintergrund: Einzelprogrammierer sind noch billiger als eine Firma. Und darum hat sie das nicht an die große Glocke gehängt.“
(A11/2-2f)

Auch wenn diese Zusammenarbeit von österreichischer Seite als sehr erfolgreich eingeschätzt wurde, so wurde doch auch angemerkt, dass eine Zusammenarbeit über Kontinentgrenzen einige Schwierigkeiten mit sich bringt. Die unterschiedlichen Zeitzonen erschwerten die schnelle Kommunikation, da Anfragen aus Österreich am Vormittag übermittelt werden mussten, um in Indien noch Beschäftigte anzutreffen. Ansonsten kam die Antwort mit „einem Tag Verspätung“.

Diese Erfahrungen fließen jetzt in die Projektarbeit ein und in der Zwischenzeit konnten nicht nur mehrere Projekte mit Indien erfolgreich abgeschlossen sondern die Zusammenarbeit wurde auf weitere Softwarebetriebe ausgedehnt werden.

Unter den internationalen EMERGENCE Fallstudien waren ähnliche Fälle zu finden. So vergab ein britisches Unternehmen einen Website-Auftrag an einen inländischen Ein-Mann-Betrieb. Dieser vergab das Projekt mittels einer Internet-Ausschreibung an einen ungarischen Bestbieter, welcher die Arbeit von Programmierern in Sibirien ausführen ließ. Für klar definierte Aufgaben, so unsere Schlussfolgerung, können auch kleine IT-Firmen durchaus weltweit auf die Suche nach passenden Qualifikationen gehen.

Ein zweites Beispiel einer wissensorientierten Verlagerung, dieses Mal von Deutschland nach Österreich, beschreibt die Fallstudie über *Border Systems*. Dieses Unternehmen ist eines der wenigen erfolgreichen österreichischen Ansiedlungsprojekte, durch das vor Jahrzehnten Arbeitsplätze in einer geografisch und politisch benachteiligten Region geschaffen wurden. Bei seiner Gründung lag *Border Systems* im Grenzgebiet zu Osteuropa am „Eisernen Vorhang“, einer Region die wirtschaftlich sehr unter der exponierten Lage litt. Als „verlängerte Werkbank“ eines österreichischen Softwarehauses wurden bei *Border Systems* Softwareprogramme geschrieben. Das Personal rekrutierte der Betrieb vor allem von den regionalen, berufsbildenden höheren Schulen, darüber hinaus absolvierten die MitarbeiterInnen beim Einstieg eine mehrmonatige firmeninterne Schulung. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass auch nach der Grenzöffnung der Standort weiter wuchs, aber keine MitarbeiterInnen aus dem benachbarten Ausland rekrutiert wurden.

Über die Jahre spezialisierte *Border Systems* seine Tätigkeitsinhalte und entwickelte spezifisches Know-how für die informationstechnische Aufgabenunterstützung in Krankenhäusern.

Die konkrete Zusammenarbeit mit dem Hersteller eines Standard-ERP-Systems (Enterprise Resource Planning) resultierte aus einer beiderseitigen Partnersuche. Der ERP-Hersteller suchte zur Erweiterung des Kundenspektrums und damit der Produktpalette nach einem Know-how-Träger im Gesundheitsbereich, da der Aufbau dieses Wissens intern nicht in kurzer Zeit und nur mit großem Aufwand möglich gewesen wäre. *Border Systems* wollte seinerseits das vorhandene Wissen im Bereich Krankenhausmanagement großflächiger vermarkten:

„Wir waren schon damals als wesentlicher Know-how-Träger im Gesundheitsbereich bekannt. Natürlich auf den österreichischen Markt beschränkt. Und am österreichischen Markt hat es damals nur 2, 3 Firmen gegeben, die sich immer wieder konkurriert haben bei den Ausschreibungen, und wir haben [den ERP-Hersteller] überzeugt, da unser sachliches Know-how sicher das beste war, und wir auch auf Partnersuche waren. Es ist ja nicht immer so, dass diese 2 Aspekte wirklich zusammenkommen.“ (A8/1-3)

Die eigentliche Kooperation mit dem deutschen ERP-Systemanbieter besteht seit mehreren Jahren und ist in 2 Bereiche unterteilt. Zum einem wird ein Standardprodukt für den administrativen Teil von Krankenhäusern „austrofiziert“ (A8/1-1). Das bedeutet, dass das Modul des Standardprodukts auf die gesetzlichen und abrechnungsrelevanten Besonderheiten von Österreich und der Schweiz adaptiert und vertrieben wird. *Border Systems* nimmt hier die Rolle eines Vertriebs-, Unterstützungs- und Entwicklungspartners ein. Die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen von *Border Systems* und dem ERP-Hersteller findet dabei in einem gemeinsamen IT-Netzwerk statt. Das bedeutet, dass die MitarbeiterInnen zwar räumlich am österreichischen Standort beschäftigt sind, aber technisch im System des ERP-Herstellers arbeiten. Sie haben dabei Zugriff auf die für ihre Arbeit notwendigen Daten, stehen im gleichen Mailverteiler, können auf Dokumentationen und Schulungsunterlagen zugreifen, und ihre Arbeitsergebnisse sind im System des ERP-Herstellers hinterlegt.

Neben dieser sehr intensiven Zusammenarbeit entwickelt *Border Systems* gemeinsam mit einem weiteren Partner aus dem EU-Raum ein eigenständiges Spezialmodul für den medizinischen Teil von Krankenhäusern. Dieses Produkt ist nicht in das Gesamtprodukt des ERP-Herstellers integriert, wird jedoch seinen Kunden als sinnvolle Ergänzung empfohlen. Dieses eigenständige Softwaresystem kann jedoch auch ohne das Standardprodukt des ERP-Herstellers eingesetzt werden.

Der enge Kontakt auf technologischer Ebene (Arbeit in gemeinsamer Plattform) spiegelt sich jedoch nicht auf organisatorischer Ebene wider. Hier hat die Entwicklungsabteilung von *Border Systems* seitens des ERP-Herstellers große Freiheiten in der Gestaltung ihrer Tätigkeiten. Einzig die Erreichung gemeinsam festgelegter Projektmeilensteine, z.B. um einen bevorstehenden Releasewechsel aufgrund veränderter technischer oder gesetzlicher Rahmenbedingungen durchführen zu können, wird verfolgt.

Durch diese auf spezifischem Know-how basierende, erfolgreiche Zusammenarbeit konnten am Standort von *Border Systems* nicht nur bestehende Arbeitsplätze gesichert sondern

weitere geschaffen werden. Die Zusammenarbeit mit dem weltweit erfolgreichen ERP-Hersteller lässt auch für die Zukunft optimistische Prognosen zu.

3.1.3. *Verlagerung zur Senkung der Personalkosten*

Niedrigere Personalkosten können nicht nur ein für die Firmen angenehmer Nebeneffekt einer Aus- und Verlagerung sein, mit der das Problem knapper personeller Ressourcen bewältigt wird. In vielen Fällen ist es das primäre Ziel der Verlagerungen, die Kosten durch niedrigere Löhne zu senken. Software-Entwicklung oder Datenerfassung werden zu diesem Zweck in mittel- und osteuropäische Länder oder nach Indien verlagert.

Eine solche Verlagerung kann entweder als isolierte Maßnahme gesehen werden, um durch das Hinzuziehen von ausländischen Fachkräften die Gesamtkosten eines Projekts zu senken. Dies zeigt sich in der Fallstudie *Work2gether*, wo österreichischen Kunden ausländische IT-Fachkräfte für Projekte zur Verfügung gestellt werden.

Auf der anderen Seite kann die Verlagerung in einer Unternehmensreorganisation münden. Bei *Crownsoft* war die Senkung der Personalkosten ein auslösender Faktor, Standorte im mittelosteuropäischen Ausland aufzubauen. Wie unten noch näher ausgeführt wird, arbeiten Beschäftigte der ausländischen Standorte in einzelnen Projekten – mit österreichischer Projektverantwortung – mit, erhalten klar definierte Aufgaben und senken somit die durchschnittlichen Stundensätze des Unternehmens.

Bei den von uns untersuchten 5 Betrieben, die IT-Funktionen auslagerten, war die Senkung der Personalkosten bei 2 Betrieben ein ausschlaggebendes Motiv. Auf die betrieblichen Besonderheiten in diesen Fällen gehen wir nun ein.

Der Personalbereitsteller *Work2gether* betreibt in einem mittelosteuropäischen Nachbarland ein IT-Zentrum, in dem zum Zeitpunkt unserer Untersuchung über 50 IT-Fachkräfte beschäftigt waren. Da es für *Work2gether* schwierig war, in Österreich günstiges und qualifiziertes Personal zu finden und darüber hinaus ausländische Fachkräfte keine Arbeitsbewilligungen erhielten, wählte man diesen Weg ins grenznahen Ausland und baute einen bereits bestehenden kleinen Standort aus. Konkreter Hintergrund war der Großauftrag von einem österreichischen Kunden, mit dem seit vielen Jahren Geschäftsbeziehungen bestehen und der durch die Verlagerung von Tätigkeiten nach außen ebenfalls Kosten einsparen möchte. Daraus resultierte für *Work2gether* die Notwendigkeit IT-Fachkräfte zu rekrutieren. Die Vorteile im Ausbau des mittelosteuropäischen Standortes sah das Unternehmen neben den günstigen Personalkosten vor allem in der Tatsache, dass noch genügend Fachpersonal am Arbeitsmarkt gefunden werden konnte. Denn durch eine intensive Zusammenarbeit mit der lokalen Universität – es werden technische Einrichtungen gemeinsam genutzt und Beschäftigte der Universität erhalten Konsultantenverträge bei *Work2gether* – war es möglich, direkt Absolventen anzusprechen. Dabei stammt ein Großteil der Fachkräfte aus der unmittelbaren Umgebung des Standorts. Die IT-Fachkräfte – es handelt sich ausschließlich um Männer – arbeiten im Auftrag von *Work2gether* in Projekten österreichischer Kunden mit. Die Aufgaben liegen dabei vor allem in der Programmierung und im Testen von Steuerungssoftware. Aufgrund der Grenznähe ist es den Beschäftigten auch möglich, wenn es

Projektsituationen notwendig erscheinen lassen, innerhalb weniger Stunden zu Besprechungen nach Österreich zu kommen bzw. 1 bis 2 Tage in Österreich zu arbeiten, ohne dass gesetzliche Bestimmungen im Hinblick auf die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte einschränkend wirken würden. Gibt es für die IT-Fachkräfte keine konkreten Projektaufgaben, besuchen sie interne Weiterbildungsmaßnahmen.

Doch *Work2gether* nutzt die billigeren Arbeitskräfte auch für interne Aufgaben. In den letzten Jahren konnte im IT-Zentrum eine qualifizierte Belegschaft aufgebaut werden, die in der Zwischenzeit nicht nur die unternehmensweite Homepage betreut, sondern auch Teile des firmeninternen Netzwerkes wartet und für Benutzerfragen zur Verfügung steht. Dank der räumlichen Nähe der Standorte arbeiten alle Beschäftigten – d.h. die österreichischen und die ausländischen - in der identen Systemumgebung, was die elektronische Kommunikation aber auch den Zugang zu Informationen und die Dokumentation der Arbeitsschritte massiv erleichtert:

„Und eher umgekehrt, d.h. die Steuerungszentrale für das komplette Netz ist bereits in [ausländische Stadt], d.h. jeder PC, der in Österreich zu warten ist, oder ein Software-Update braucht usw., wird von [Stadt] angesprochen oder gewartet. Die Hotline, unser Help-Desk sitzt bereits für 500 Work2gether-Mitarbeiter in [Stadt].“ (A9/1-8)

Aufgrund der positiven Erfahrungen liegen in der Zwischenzeit konkrete Pläne vor, das Leistungsspektrum zu erweitern und die Bürogebäude am ausländischen Standort auszubauen.

Auch beim österreichischen Software-Entwicklungsunternehmen *Crownsoft* sah man als Tochter eines internationalen Softwarekonzerns die Notwendigkeit, Projekte zu billigeren Durchschnittspersonalkosten anzubieten, da *Crownsoft* selbst im Konzern mit indischen Konzernbetrieben in Konkurrenz steht. *Crownsoft* selbst ist das Produkt einer Verlagerung von Tätigkeiten, als vor Jahrzehnten Programmieraufgaben von Deutschland ins kostengünstigere Österreich vergeben wurden. In der Zwischenzeit nimmt *Crownsoft* in der österreichischen Softwarelandschaft eine bedeutende Stelle ein und ist im Konzern für die mittelosteuropäischen Ländern verantwortlich.

Am Standort gab es zwar keine unmittelbaren Probleme qualifiziertes Personal zu finden, denn es gab ausgezeichnete Kontakte zu Universitäten. Aber dieses Personal verursachte deutlich höhere Kosten als vergleichsweise Beschäftigte im mittelosteuropäischen Raum oder in Fernost. Da es im Konzern bereits Erfahrungen mit Verlagerungen nach Indien gab und hier sich kulturelle Unterschiede, z.B. in der Übernahme von Verantwortung oder in der hohen Fluktuation (viele InderInnen haben den Wunsch in den USA zu arbeiten und wechseln daher, wenn sich die Möglichkeit bietet), als mögliche Problemfelder zeigten, forcierte *Crownsoft* die Verlagerung in die benachbarten mittel- und osteuropäischen Länder, was auch aufgrund der geringeren räumlichen Distanzen im Hinblick auf die Steuerung der Standorte bevorzugt wurde. Darüber hinaus ergaben Kalkulationen, dass bei Berücksichtigung aller Kosten eine Verlagerung nach Indien nur wenig günstiger wäre. Ein Interviewpartner erläuterte die Standortentscheidung wie folgt:

„Der Direktor hat damals gesagt, da gehe ich lieber nach [Land], das ist nur 2 Autostunden von [der Zentrale] entfernt. Interessant ist, dass laut Kostenrechnungen [...] Indien aus Sicht [der Konzernmutter] nur im

Prozentbereich billiger ist als [Stadt] aus [österreichischer] Sicht, wenn man nicht die Personalkosten des indischen Personals an sich rechnet, sondern wenn man auch die Reisekosten und die Kommunikationskosten und die Steuerungskosten mit kalkuliert. Solche Kalkulationen gibt's und wenn man das so rechnet, dann waren Anfang der 90er Jahre die [Mittelosteuropa], glaube ich, um 2 Mark teurer als die Inder. Da hat er gesagt, also da hab ich die lieber vor der Haustür, als auf einem anderen Kontinent mit einer anderen Kultur.“ (A6/3-3)

Crownsoft konnte bei der Verlagerung auf bestehende Kontakte der Konzernmutter zurückgreifen. In allen größeren mittel- und osteuropäischen Standorten gab es bereits (Vertriebs)Niederlassungen, die den Aufbau neuer Unternehmen durch vielfältige Kontakte und infrastrukturelle Unterstützung erleichterten. Im Konzern ist zur Unterstützung von Verlagerungen für jeden einzurichtenden Arbeitsplatz, unabhängig von anfallenden Kosten und Standort, eine einheitliche Kommunikationspauschale zu entrichten, was den Aufbau neuer Standorte kostengünstiger gestaltet. In mehreren Fällen wurden bereits bestehende kleine Betriebe übernommen und ausgebaut. Dabei war es für *Crownsoft* in der Gesamtstellung im Konzern wichtig, diese Standorte unter direkter Kontrolle zu haben, um nicht konzerninterne Konkurrenz aufzubauen.

Vom Aufbau von Betrieben und Arbeitsplätzen im Ausland ist die Verlagerung von Arbeit im Sinne der unmittelbaren Zusammenarbeit in den Projekten zu unterscheiden. Da die Projektleitung 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. Mit diesen strengen unternehmensinternen Richtlinien versuchte man die Einsparungsziele zu erreichen. Ausländischen Fachkräfte werden nun nur noch vor Ort geschult, und österreichische Mitarbeiter vermehrt zu den ausländischen Standorten geschickt.

Parallel dazu regte sich in den ausländischen Niederlassungen Unmut, da sich die Beschäftigten als verlängerte Werkbank oder Zulieferer fühlten. Um diesen artikulierten Benachteiligungen entgegenzuwirken, war zum Zweitpunkt der Interviews geplant, ganze Projekte an die Tochtergesellschaften zu vergeben, um die Arbeitsteilung in Richtung zunehmender Autonomie zu verändern. Eine weitere Änderung der Arbeitsteilung ist in Zukunft möglich. *Crownsoft* ist intern in eine Reihe von Geschäftsbereiche gegliedert. Derzeit führen grundsätzlich alle

Standorte in den mittelosteuropäischen Ländern Projektarbeiten für alle Geschäftsbereiche durch. Entscheidend für die Zuteilung von Aufgaben ist die Verfügbarkeit des entsprechenden Wissens und der personellen Ressourcen für bestimmte Projekte. Die Bildung von Schwerpunkten im Sinne einer Spezialisierung der Tochtergesellschaften auf einzelne Geschäftsbereiche wäre aber die Voraussetzung dafür, Teilprojekte oder ganze Projekte verlagern zu können, weil letzteres umfassendes Know-how und Erfahrung auf einem Gebiet erfordert. Eine solche Spezialisierung könnte sich in Zukunft entwickeln.

Dies könnte aber auch für die Stellung des österreichischen Standorts von *Crownsoft* und die Rolle der dort Beschäftigten Auswirkungen haben. Wenn die Tochtergesellschaften auch bisher nur einen sehr kleinen Teil der Projekte autonom durchführen, so gewinnen sie doch zunehmend an Eigenständigkeit. Für die Zukunft wird nicht ausgeschlossen, dass sich die Standorte in den mittel- und osteuropäischen Ländern auf einzelne Geschäftsbereiche konzentrieren und eventuell auch die Leitung bestimmter Geschäftsfelder übernehmen könnten. Es gibt daher Stimmen im Unternehmen, die vor der Konkurrenz warnen, die dem inländischen Standort in den ausländischen Tochtergesellschaften erwächst. Darin kann durchaus eine generelle Tendenz gesehen werden: Kostenorientierte Verlagerungen führen zunächst zu untergeordneten Standorten (in Mittelosteuropa oder in Indien), die aber mit der Zeit an Eigenständigkeit gewinnen und etwa bei schlechterer Auftragslage durchaus eine Konkurrenz für die Beschäftigten im Inland darstellen. Darauf werden wir weiter unten noch zurückkommen.

3.2. *Begünstigende und hindernde Faktoren*

Die bisherigen Darstellungen der Verlagerungen von IT-Funktionen lassen darauf schließen, dass alle Betriebe nach bisweilen kleineren Schwierigkeiten positive Ergebnisse erzielen konnten. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei den fünf dargestellten Betrieben begünstigende Faktoren diesen Verlagerungsprozess unterstützten und immer auch hemmende Faktoren auftraten. Diese werden in weiterer Folge dargestellt.

Alle fünf beschriebenen Fallstudien weisen ein hohes Grad an IKT-Nutzung aus, was aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit wenig überrascht. Zum Teil sind sie selbst Softwareentwickler, daher im effizienten Umgang mit IKT geschult, zum anderen Teil fortschrittliche IKT-Anwender. In allen Betrieben arbeiten die Beschäftigten in Netzwerkumgebungen (Intranet), die nicht nur den eigentlichen Standort verbinden, sondern darüber hinaus den Datenbankzugriff (und damit den Zugriff auf aktuelle Informationen) und elektronische Kommunikation im gesamten Unternehmen oder Konzern unterstützen. Dies wird durch Standleitungen oder klare Informationskanäle (gemietete Datenleitungen) umgesetzt. So sind MitarbeiterInnen von *Border Systems* direkt mit dem Netzwerk ihrer Auftraggeber – einem ERP-Hersteller – in Deutschland verbunden, arbeiten somit in der Programmumgebung ihres Auftraggeber und können damit auf die selben Schulungsunterlagen oder Systemdokumentationen zugreifen wie die MitarbeiterInnen des ERP-Herstellers in Deutschland.

Auch die Programmierer von *Work2gether*, die von ihrem mittelosteuropäischen Standort aus Programmieraufträge für österreichische Kunden bearbeiten, haben direkten Zugriff in das jeweilige Kundennetzwerk und somit Zugang zu notwendiger Information, aber auch die Möglichkeit zur problemlosen Kommunikation, da sie z.B. in kundeninternen Mail-Verteilerlisten aufgenommen sind.

Auch bei *Crownsoft* ist die reibungslose Kommunikation innerhalb der unterschiedlichen Standorte von großer Bedeutung, da ProgrammiererInnen unterschiedlicher Standorte in verschiedenen Projekten zusammenarbeiten können und ein aktueller Zugriff auf Information dazu notwendig ist:

„Die Kollegen haben z.B. auch Zugang auf das interne Intranet, und auf alle Daten und Projektdokumentationen, die für ihre Projekte notwendig sind. Sie haben dort Zugriff, und zwar direkt Zugriff, sodass sie nicht irgendeinen Umweg machen müssen und das nur auf Papier eine Woche später kriegen. D.h. wichtig ist, dass sie Zugriff haben auf alle elektronischen Informationen, die wir in [Österreich] auch haben. Dazu war dann natürlich auch Mailverbund notwendig und Telefon.“ (A6/2-18)

Einzig *Indie-Web.com* griff in der Kommunikation zwischen Österreich und Indien auf das Internet zurück, was aber aufgrund der geringen Kommunikation – es wurden Anweisungen bzw. Datenfiles ausgetauscht - möglich war. Eine permanente Verbindung wäre wegen häufig auftretender Stromausfälle in Indien auch nicht möglich gewesen:

„Die haben halt das Problem, dass im Hochsommer im Schnitt 2 Mal am Tag ein Stromausfall ist, weil eklatanter Wassermangel herrscht, wenn das Wasser weg ist, ist der Strom auch weg.“ (A11/2-10)

Ein weiterer bedeutender Faktor, der Verlagerungen in der Softwareentwicklung unterstützt, sind die klaren Richtlinien, wie Software in Projekten entwickelt wird. Anhand klarer, zum Grossteil standardisierter Vorgaben werden Aufgaben innerhalb der Projekte geplant, abgearbeitet und dokumentiert. Diese strukturierte Dokumentation, auf die alle wesentlichen Entscheidungsträger Zugriff haben, vereinfacht die Steuerung bzw. das Controlling der Projekte und somit ein unter Umständen notwendiges rasches Eingreifen. Die Kooperation zwischen *Indie-Web.com* und dem beteiligten indischen Softwarehaus erfolgte auf einer sehr formalen Ebene. Ohne auch nur ein einziges Mal miteinander telefoniert zu haben, wurden klar definierte Programmanforderungen per e-mail nach Indien gesendet, dort ausgeführt und die Programmteile wieder nach Österreich geschickt. In Österreich wurden die Programme auf ihre Fehlerfreiheit getestet:

„Also wir kriegen einfach den Code in Textform übermittelt, und binden das in unser Gesamtprojekt ein, und testen das aus, und geben eine Rückmeldung, was hat gepasst, was hat nicht gepasst, oder vervollständigen das Programm.“ (A11/2-5)

Das Vorgehen beim Programmieren und die dabei einzuhaltenden Regeln haben die ProgrammiererInnen im Laufe ihrer Berufstätigkeit verinnerlicht. Die internationale Einheitlichkeit der Ausbildung und der Berufskultur unterstützt die Verlagerung einzelner Aufgaben bzw. die Zusammenarbeiten unterschiedlicher Standorte. Dies ist aber eine Besonderheit der

Softwareentwicklung. Das heißt, dass diese Erfahrungen nicht ohne weiteres auf andere Branchen umzulegen sind.

Die Möglichkeiten hängen auch stark von der Komplexität der Aufgaben ab. Das Beispiel *Crownsoft* demonstriert die Vielfältigkeit der dabei auftretenden Schwierigkeiten. Projektleiter, die am inhaltlichen Erfolg und der Einhaltung zeitlicher Vorgaben gemessen werden, versuchten in den Anfangsphasen der Projekte, wenn vieles noch unklar und zu spezifizieren ist, auch die ausländischen Fachkräfte nach Österreich zu holen, was sich jedoch aufgrund der damit verbundenen Reisediäten negativ auf die Personalkosten auswirkte:

„Der unmittelbare Projektleiter, der an der Qualität der Arbeit ein unmittelbares Interesse hat, weil er seinen Kopf hinhalten muss, wenn es nicht funktioniert, der ist auch daran interessiert, weil Leute, die er direkt kontaktieren kann, kann er auch direkt steuern und hat eine kontinuierliche Qualitätskontrolle. Dadurch geht allerdings der wirtschaftliche Vorteil deutlich verloren, weil wenn die in [Österreich] arbeiten, kosten sie, glaube ich, etwa 250 % von dem, was sie kosten, auf Stundensatz gerechnet, wenn sie zu Hause arbeiten.“ (A6/3-5)

Bei Betriebsgründungen im Ausland konnten bei den untersuchten Betrieben ebenfalls Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Alle Unternehmen verfügten bereits in der Planungsphase über verschiedenartige Kontakte zu den einzelnen Standorten.

So nutzte *Vinopol* die Kontakte der Muttergesellschaft zu einer mittelosteuropäischen Softwarefirma und spaltete Teile dieser für ihren Betrieb ab. Zur lokalen technischen Universität bestanden gute Kontakte, Führungspositionen wurden mit Universitätsangehörigen besetzt und Mitarbeiter aus den Absolventen der Universität rekrutiert. Innerhalb von nur 6 Wochen konnte somit die Betriebsgründung abgewickelt werden.

Auch *Crownsoft* nützte Konzernkontakte. In allen Ländern, die für neue Standorte ausgewählt wurden, bestanden zumindest von der Vertriebsseite her bereits Niederlassungen. Diese halfen einerseits mit Kontakten, unterstützten andererseits bei der raschen Einrichtung der Büroräumlichkeiten mit Hardware, wie aus dem folgenden Gespräch mit einem Regionalverantwortlichen anschaulich demonstriert werden kann:

„Wir haben uns ein Haus in [...] ausgesucht. Dort wird sofort in die komplette Hausvernetzung, ein lokales LAN, investiert und die ersten 30 PCs sind bereits in Bestellung. Noch bevor der erste Mitarbeiter aufgenommen ist. Also es darf uns einfach nicht passieren, dass wir einen Mitarbeiter aufnehmen und für den keinen PC am LAN haben. Das ist Grundvoraussetzung.“ (A6/1-20)

Wichtig war bei *Crownsoft* auch der Kontakt zu den lokalen Universitäten, um einerseits bei der Rekrutierung auf qualifiziertes Personal zurückgreifen zu können und andererseits für sie notwendige technische Anforderungen in die Ausbildung einfließen zu lassen.

„Wir haben uns natürlich vorher die Absolventenzahlen angeschaut in den entscheidenden Fakultäten, und auch, wie die Ausbildung aussieht. Wir sind so weit in Kontakt mit den Universitäten, dass die uns immer wieder einladen, ihr Curriculum anzupassen. Selbst Vorlesungen zu halten an solchen Universitäten. (...) Das bringt die intensive menschliche Verbindung und die

menschlichen Kontakte. (...) Dann hat man einfach die Möglichkeit Studenten anzusprechen, Studenten einzuladen, Ferialpraxis zu machen.“ (A6/1-6)

In einem der Standorte zeigte sich - so einer der Gesprächspartner -, dass aufgrund des fehlenden Kontakts zur lokalen Universität die Entwicklung hinter den Erwartungen zurückblieb.

Auch *Work2gether* pflegte beim Ausbau ihres kleinen Standorts im mittelosteuropäischen Ausland intensive Kontakte zur lokalen Universität. Professoren und Assistenten der Universität wurden als Berater engagiert, was einerseits bei der Rekrutierung große Vorteile mit sich brachte. Andererseits fand eine intensive Nutzung der bereits vorhandenen technischen Infrastruktur (z.B. für Messungen) statt:

„Wir haben auch ehemalige Assistenten eingestellt, das ist einfach ein Netzwerk, das sich dann mit aufbaut. Ich würde sagen, 1/3 der Leute hat sich aus diesem Netzwerk herausrekrutiert und das war der wesentliche Punkt.“ (A9/1-5)

Diese 3 Beispiele veranschaulichen die Bedeutung der Kooperation mit lokalen Bildungseinrichtungen sehr anschaulich, sind aber auch eine Besonderheit in der Strategie der untersuchten Unternehmen. Auch wenn die Universitäten in den mittelosteuropäischen Ländern noch ausreichend Absolventen „liefern“, muss der Kontakt zu möglichen zukünftigen Beschäftigten und deren AusbilderInnen früh aufgenommen werden, um - so die Meinung der Befragten - diese Fachkräfte gewinnen zu können, aber auch in die Lehre notwendiges Spezialwissen einfließen zu lassen.

Neben diesen Aspekten, die bei den untersuchten IT-Betrieben eine Verlagerung unterstützen, traten jedoch auch Schwierigkeiten in der Umsetzung auf.

Ein Faktor, der Verlagerungen behindert und auf den betriebsintern reagiert werden muss, wurde in 2 Betrieben angeführt: Sowohl bei *Crownsoft* als auch bei *Work2gether* wurde auf die Bedeutung Deutsch sprechen zu können verwiesen. Bei *Crownsoft* führten Sprachbarrieren sowohl in der internen Kommunikation zwischen Beschäftigten am österreichischen und den mittelosteuropäischen Standorten als auch in der Kommunikation zu (deutschsprachigen) Kunden zu Schwierigkeiten in der Projektabwicklung und dies vor allem in der Planungsphase und bei kurzfristigen Änderungen.

Gerade im Umgang mit deutschsprachigen Kunden kann das für Beschäftigte aus Mittelosteuropa Auswirkungen auf Arbeitsinhalte, die Form der projektbezogenen Einbindung bis hin zur betriebsinternen Laufbahn haben.

„Also das setzt natürlich im deutschsprachigen Raum voraus, dass ein Mitarbeiter Deutsch kann, dass er gut Deutsch kann. Wenn Englisch Grundsprache ist, dann ist das nicht so wichtig, wenn wir für Deutschland was machen (...) dann müssen wir natürlich schauen, dass die Spezifikationen, die gefordert sind, in deutsch gemacht werden.“ (A6/2-9)

Deshalb bietet *Work2gether* denjenigen Beschäftigte, die direkt in Projekte österreichischer Kunden integriert werden, regelmäßige Deutsch- und Englischkurse an, da zwar die Fachsprache im IKT-Bereich Englisch ist, für den informellen Gedankenaustausch in der

Kaffeepause oder beim Mittagessen jedoch meistens Deutsch gesprochen wird, wie ein leitender Mitarbeiter betonte:

„Jeder Mitarbeiter soll Deutsch lernen und auch Englisch als zweite Sprache, als Projektsprache ist das für uns wichtig. Deutsch haben wir für den sozialen Kontakt, wenn jemand nach [Stadt] kommt, dann wird in einem internationalen Konzern im Projekt eigentlich englisch gesprochen. Aber wenn ich mir einen Kaffee hole oder sonst was, dann ist es ganz gut, wenn ich einmal ein paar Worte deutsch fallen lassen kann. D.h. da war der Schwerpunkt auf die sprachliche Ausbildung, um die Leute eben auch sozial in diesen Projektteams gut integrieren zu können.“ (A9/1-10f)

Diese fördernden aber auch hemmenden Faktoren spiegeln die Vielfältigkeit der zu berücksichtigenden Faktoren wider und sind auch bei fortgeschrittenster Technologie in der Diskussion rund um Verlagerungen von Tätigkeiten zu berücksichtigen.

3.3. Arbeiten in Mitteleuropa und Fernost, was geschieht mit den heimischen Arbeitsplätzen?

Wenn eine Verlagerung von Tätigkeiten bzw. ganzen Abteilungen von Österreich in das benachbarte Ausland oder auch nach Indien stattfindet, stellt sich immer die Frage nach den direkten und indirekten Auswirkungen auf den lokalen Arbeitsmarkt.

Unmittelbare Auswirkungen auf die Beschäftigung im Herkunftsunternehmen bzw. am Standort, von dem Arbeit weg verlagert wird, sind *per definitionem* beim Typus der ersetzenden Verlagerung gegeben. Im Rahmen der in diesem Kapitel beschriebenen Fallstudien konnten wir diese Form der Verlagerung nicht finden. In allen fünf Fällen wurden durch Expansion zusätzliche Arbeitsplätze im Ausland geschaffen.

Auch die Verlagerung von Tätigkeiten von Deutschland nach Österreich (*Border Systems*) hatte als Hintergrund eine Erweiterung der Produktpalette beim ERP-Hersteller, d.h. im Ursprungsland wurden keine Arbeitsplätze abgebaut.

Beim Typ der expansiven Verlagerung werden neue Arbeitsplätze an anderen Standorten geschaffen, ohne dass sie jene an den ursprünglichen Standorten ersetzen sollen. Im Prinzip bleibt die Beschäftigung also aufrecht, es erfolgt allerdings die Ausweitung der Arbeitsplätze in einer anderen Region. Aus mehreren Gründen haben auch expansive 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 könnte zur Folge haben, dass die internen IT-Arbeitsplätze reduziert werden, was in den untersuchten Betrieben jedoch (noch) nicht angetroffen wurde. Es ist aber plausibel anzunehmen, dass die in

Regionen mit niedrigeren Lohnkosten gegründeten Betriebe mit zunehmender Größe und Autonomie zu einer Konkurrenz für die ursprünglich durch die Verlagerung nicht bedrohten Arbeitsplätze werden.

Ergänzende Verlagerungen der Software-Entwicklung 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 zu Absicherung oder Ausweitung der bestehenden Arbeitsplätze beitragen.

So ist bei *Work2gether* eine Erweiterung der Dienstleistungsspektrums am mittelosteuropäischen Standort geplant. Dort sollen in Zukunft Mitarbeiter österreichischen Kleinbetrieben EDV-Unterstützung geben, vor allem bei Organisation (z.B. Datenhaltung, Virenschutz), Wartung und technischen Umstellungen (z.B. Installierung neue Softwareversionen). Dies könnte am österreichischen Standort zu vermehrter Koordination und Kundenbetreuung führen, da die österreichischen Betriebe von heimischen Mitarbeitern betreut werden sollen und für technische Arbeiten die Beschäftigten des ausländischen Standortes herangezogen werden.

Die Zusammenarbeit von *Indie-Web.com* mit indischen Softwarefirmen ermöglicht es in Österreich mehr Aufträge zur Einrichtung und Gestaltung von Internetseiten anzunehmen, wobei die technische Programmierung zwar zum Grossteil in Indien erfolgt, in Österreich jedoch die Aufträge für Webdesign wachsen werden. Hier arbeitet *Indie-Web.com* seit Anbeginn mit einer Zahl externer WebdesignerInnen zusammen.

Auch bei *Border Systems* konnte aufgrund der Zusammenarbeit mit einem ERP-Hersteller die Zahl der Beschäftigten in den letzten 5 Jahren verdoppelt werden, was auch für die geografisch exponierte Lage des Standortes, nahe der Grenze zu einem mittelosteuropäischen Nachbarland, Vorteile bringt.

Die österreichische *Crownsoft* verfolgt eine – im Vergleich zu den anderen beschriebenen Beispielen - 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 Mix 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 (z.B. Testen von Software) 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 österreichischen Standorts 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. Ein Programmierer an einem der ausgelagerten Standorte führte dazu kritisch an:

„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].“
(Partnerfallstudie im osteuropäischen Nachbarland)

Die Tochtergesellschaften bemühen sie 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 Kundenkontakt 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?“ (A6/3-4)

Eine latente Konkurrenzsituation kann zu einer manifesten Bedrohung werden, wenn sich die Auftragslage verschlechtert oder der Druck zur Kostensenkung ansteigt.

Ob man die Standorte für Software-Entwicklung 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 – so eine der

Resultate der EMERGENCE-Fallstudien - 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 Kunden 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 hier ändern sich die Auslagerungsstrategien: Es ist beispielsweise das Ziel von *Crownsoft* die Standorte aufzuwerten und auch die Projektverantwortung an die Tochtergesellschaften abzugeben.

Betrachtet man die Beschäftigungswirkungen von Verlagerungen, so ergibt die unternehmensspezifische Betrachtung nicht die ganze Wahrheit. Schließlich ist es denkbar, dass die Beschäftigung in einem Unternehmen trotz Verlagerung erhalten bleibt oder sogar expandiert, dass aber Arbeitsplätze bei einem Konkurrenzunternehmen verloren gehen, das durch die niedrigeren Preise der verlagernden Unternehmens unter Druck kommt. Wenn die Nachfrage insgesamt nicht steigt, ist eine solcher, nur auf der Makroebene zu erkennender Effekt sogar mit Sicherheit gegeben.

3.4. Zusammenfassung

In den letzten Jahren wurde der Berichterstattung über Verlagerungen im IT-Bereich nach Osteuropa oder Indien breiter Raum gewidmet. Grund dafür waren euphorische Wachstumsprognosen in der IT-Branche in Zusammenhang mit einem immer wieder betonten Fachkräftemangel. Die Lösung wurde in Outsourcingstrategien gesehen, da vor allem die Mittelosteuropäischen Länder, aber auch der ferne Osten (und hier primär Indien) ein unerschöpfliches Reservoir an Fachkräften zu günstigen Preisen zu bieten haben.

In diesem Kapitel haben wir fünf Betriebe dargestellt, die einzelne Funktionen aber auch ganze Abteilungen verlagert haben. In vier der fünf Fälle wurden Tätigkeiten von Österreich ins Ausland verlagert, davon bei 3 Betrieben in den mittelosteuropäischen Raum und bei einem Kleinbetrieb nach Indien. Ein Beispiel beschrieb die Verlagerung (in Verbindung mit einer Produkterweiterung) von Deutschland nach Österreich.

Gemeinsam war allen Fällen, und das ist bei Verlagerungen von *eWork* einer der bedeutendsten Aspekte, ein fortschrittlicher Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Als Softwareentwickler oder hochgradig digitalisierte Anwender arbeiten alle Betriebe in technischen Umgebungen (z.B. Intranet) die einerseits die Kommunikation zwischen verteilten Standorten auf eine klare Basis stellt und andererseits den Zugriff auf alle notwendigen Informationen durch technische Vernetzung von überall zulassen. In Form von den standardisierten Entwicklungsmethoden und formalisierten Projektbeschreibungen, die klare Anforderungen an die Beschäftigten stellen, liegen bei den fünf dargestellten Betrieben

organisatorische Rahmenbedingungen vor, die die Verlagerung von Arbeit nachhaltig erleichtern. In der allgemeinen Diskussion wird oft übersehen, dass diese Bedingungen nicht immer erfüllt sind und die technische Vernetzung allein nicht ausreicht.

Trotz dieser günstigen Voraussetzungen waren es vor allem organisatorische Schwierigkeiten, die Verlagerungen immer wieder erschwerten und Richtungsänderungen notwendig machten. Denn technische Erreichbarkeit der unterschiedlichen Standorte kann persönliche Kommunikation nur unschwer ersetzen, was bei komplexen Projekten oder kurzfristigen Änderungen in den Betrieben als Hindernis festgestellt wurde.

Inwieweit Verlagerungen nachhaltig die Arbeitsmarktsituation in Österreich negativ beeinflussen werden, da im Ausland die Personalkosten deutlich günstiger sind, konnte in den fünf untersuchten Betrieben nicht restlos geklärt werden. Zum Zeitpunkt der Untersuchung konnten in den befragten Unternehmen noch keine unmittelbaren Auswirkungen, das heißt ein Abbau von heimischen zugunsten ausländischer Arbeitsplätze, festgestellt werden. Deutlich wurden aber qualitative Effekte, die zu einem Wandel der Aufgaben führen. Dies kann bedeuten, dass die Beschäftigung der bisherigen Arbeitskräfte gefährdet ist. Ein negativer quantitativer Beschäftigungseffekt ist dann zu erwarten, wenn der Markt insgesamt nicht mehr wächst und der Druck zur Kostensenkung weiter gesteigert wird.

4. VERLAGERUNG VON CALL CENTER

Call Center Dienstleistungen und deren Verlagerung nach bzw. innerhalb Österreichs stehen im Mittelpunkt des folgenden Kapitels: Im Zuge des internationalen EMERGENCE-Projekts wurde für Österreich im Bereich Call Center eine Fallstudie durchgeführt (*Dublinair*); in weiterer Folge konnten innerhalb des Österreich-Projekts vier weitere Fälle untersucht werden.

Die Entscheidung, 5 von 11 Fallstudien innerhalb der Funktion Customer Service anzulegen, basiert auf den Ergebnissen des EMERGENCE Surveys, die besagen, dass Call Center Dienstleistungen zu den am häufigsten verlagerten Aktivitäten (kollektiver Ausprägung) zählen. Auch die insgesamt 18 europäischen Betriebsfallstudien der Funktion Customer Service & Telesales, die vom FORBA-Team im Rahmen des internationalen EMERGENCE Fallstudienberichts analysiert wurden, brachten reichhaltige Ergebnisse hervor, deren Übertragbarkeit auf Österreich im Zuge der vier zusätzlichen Fälle untersucht werden konnte.

Im folgenden eine Übersicht über die Fälle:

Codename/Nr.	Branche	Art des Call Center	Standort	Verlagerungstypus
<i>Dublinair</i> (A2)	Fluglinie	Firmenintern	Großstadt	Transnationale Verlagerung von Irland nach Österreich
<i>Security</i> (A3)	Versicherung	Firmenintern	Großstadt	Nationale Konzentration von Dienstleistungen am Standort der Zentrale
<i>Qualicall</i> (A4)	Outsourcing-Dienstleister	Externes Call Center	Großstadt	Transregionale Verlagerung von einer Kleinstadt in eine Großstadt
<i>Special</i> (A7)	Versand von Gebrauchsartikeln für KMUs	Firmenintern	Kleinstadt	Nationale Konzentration; Möglichkeit einer transnationalen Verlagerung von Deutschland nach Österreich
<i>Vienna Calling</i> ⁴ (A10)	Informationsplattform und Beratungseinrichtung für Call Center; Branchenfallstudie zur Einschätzung des Standortes Wien			

Die Prominenz von internen Call Center erklärt sich aus dem Interesse des Forschungsteams, Fälle in verschiedenen Branchen zu untersuchen: Im Laufe der Arbeit an den 62 europäischen Fallstudien stellte sich heraus, dass die Eigenheiten der jeweiligen Branche signifikant auf Art, Hintergrund und Prozess der Verlagerung aber auch organisatorische Lösungen einwirken; durch eine Streuung über verschiedene Branchen konnte ein heterogeneres Bild gezeichnet werden.

Letztlich entschieden wir uns für das Einbeziehen von *Vienna Calling*, um dem österreichweit wichtigsten Call Center Standort Wien mehr Aufmerksamkeit zu zukommen zu lassen: Von ca. 15.000 österreichischen Call Center Agents sind ca. 50% in Wien beschäftigt (Callcenter in

⁴ Hier handelt es sich um den realen Namen der Organisation.

Österreich: Viel telefonieren war gestern; in: Computerwelt 43, 2001). Laut dieser Quelle gibt es in Österreich im Jahr 2001 ca. 150 Outsourcing-Dienstleister wie *Qualicall*, 200 interne Call Center und 150 Mini-Unternehmen (wobei aus dem Artikel nicht hervorgeht, um welche Unternehmen es sich hierbei handelt), welche ebenfalls 3.000 MitarbeiterInnen beschäftigen. Diese Zahlen können verglichen werden mit einer Befragung von *Vienna Calling* (http://www.viennacalling.at/htm/f_schrit3.htm) aus dem Jahr 1999, wonach in Wien 3.500 MitarbeiterInnen in Call Center tätig waren und bis Ende 2001 mit einem Wachstum um weitere 3.000 - 5.000 gerechnet wurde.

4.1. Motive für Verlagerungen bzw. Standortwahl

4.1.1. Customers' delight und die Zukunft der Call Center

Vorab sei zur Terminologie gesagt, dass der geläufige Begriff Call Center von den Betrieben selbst weniger gern verwendet wird; häufiger ist von Customer Care oder Service Center die Rede - die Verwendung dieser Begriffe kann interpretiert werden als Abgrenzungsversuch vom schlechten Image, welches Call Center mitunter als tayloristische „Sweat-Shops“ anhaftet. Darüber hinaus steht der Begriffswechsel von Call Center zu Customer Care (oder Service) Center in Zusammenhang mit einer Weiterentwicklung der Funktionen des Call Center weg von der überwiegenden telefonischen Kommunikation in Richtung „multi-channel“ (d.h. telefonische Dienstleistungen plus e-mail, interaktive Websites⁵ bzw. Selbstbedienung im Cyberspace).

Eine Steigerung der KundInnenzufriedenheit bzw. der Verbesserung des Customer Service wird von Betrieben sehr häufig als Grund für Verlagerungen bzw. Outsourcing genannt. Dies wird insbesondere aufgrund von zunehmendem Wettbewerb und der steigenden KundInnenmobilität für wichtig gehalten; vor allem die Nutzung des Internet für Angebots- und Preisvergleiche aber auch als potenzielles Shopping Center verstärkt diese Dynamik. Darüber hinaus bringen Privatisierungen und Liberalisierungen etwa im Telekom- und Energiesektor großflächige KundInnen-Umwerbungen mit sich, wodurch professionelle Customer Care Center an Bedeutung gewinnen. Bei *Special* führt die Priorität der Gestaltung der KundInnenbeziehungen zur Philosophie des „Fanatical Customer Service“, wobei der Kunde so begeistert werden soll, dass er immer wieder bei *Special* kauft.

Die Einrichtung von Customer Care Center, welche sich exklusiv mit KundInnenbeziehungen beschäftigten, soll den KundInnen eine schnellere und bessere Erreichbarkeit einer zuständigen und kompetenten Person ermöglichen: Minutenlange Musikberieselung in einer Warteschleife oder mehrmaliges Weiterverbundenwerden (wobei der/die AnruferIn jedes Mal das Anliegen einer nicht zuständigen Person schildern muss, um weitergereicht zu werden) sollte der

⁵ „Die Interaktivität soll auch in Richtung Videokonferenz zwischen Agent und Kunden gehen, bei der man als Kundin auf einer Website inmitten eines e-shops bei Fragen spezielle Buttons anklicken kann, worauf ein Fenster mit dem Gesicht eines Agent erscheint, der/die fragt „Was kann ich für Sie tun?““ (A10/2-2).

Vergangenheit angehören, wenn man bei einem Call Center anruft. Die Ausstattung mit Call Center Technologien und im Idealfall Customer Relationship Management Software ermöglicht, dass Agents mit einem Mausklick oder sogar automatisch die entsprechende Maske mit allen relevanten Daten des Kunden oder der Kundin (inklusive der Dokumentation aller bisher erfolgten Interaktionen) vor sich haben und sich der Anfrage bzw. dem Anliegen sofort – informiert und kompetent – widmen können.

Die Expansion der Call Center Dienstleistungen bedeutet für die KundInnenbetreuung manchmal auch einen Wechsel von persönlichen Beziehungen zu Tele-Betreuung.

Bei *Security* gibt es einen Trend zu alternativen Vertriebswegen abseits des Versicherungsvertreters, was für die KundInnen, die Belegschaft und auch Arbeitsinhalte und -abläufe voraussichtlich großflächige Auswirkungen haben wird: Derzeit werden einfache Produkte entwickelt, die von Call Center Agents per Telefon verkauft werden können. Nach Einschätzung der Befragten bei *Security* ist das Ausarbeiten solcher Produkte in der Entwicklung anspruchsvoll und schwierig, jedoch besitzen sie eine Reihe von Vorteilen: a) Die KundInnen können sich die kurzen und verständlichen Bedingungen und Informationen über die Produkte selbstständig über das Internet erschließen und sind nicht mehr vielseitigen Bedingungen mit Kleingedrucktem ausgeliefert. b) Der Verkauf über Telefon und Internet wird möglich, weil die einfachen, transparenten Produkte auch vonseiten Call Center Agents ohne Versicherungshintergrund bzw. –ausbildung verkaufbar sind. c) Weniger Beratung und Betreuung durch den Außendienst ist erforderlich, was Kosten einspart.

Die Funktion des Außendienstes ist in einem Wandel begriffen: Statt Quantität (z.B. Abschluss von möglichst vielen KFZ-Versicherungen) ist Qualität gefragt, denn das Ziel soll zukünftig darin bestehen, KundInnen umfassend für sich zu gewinnen und qualitativ anspruchsvolle „Club“-Beratungen durchzuführen; AußendienstmitarbeiterInnen müssen sich dafür vielseitige Produktkenntnisse sowie Hintergrundwissen über Investmentfonds, Börsengeschäfte, Kreditfinanzierung, etc. aneignen. Für die KundInnen bedeutet dies einerseits die Möglichkeit zu besseren Preis-/Leistungsvergleichen und selbstständigem Recherchieren im Internet, andererseits bestehen auch Risiken dahingehend, dass das „Clubmitglied“ zu einem gläsernen Kunden wird, dessen finanzielle Gesamtsituation und monetäre Transaktionen für den Clubbetreiber vollständig transparent sind.

„Ich möchte nicht nur, dass der Kunde seine Lebensversicherung und seine Haushaltsversicherung bei mir hat, sondern er soll auch sein Sparbuch bei mir haben, d.h. wenn ich ihm einen Schaden auszahle, dann soll er den Schaden gleich auf sein Sparbuch ausbezahlt bekommen, damit ich das Geld, das ich ihm ausbezahlt habe, gleich auch wieder über mich veranlagern kann.“ (A3/2-21)

Bei den meisten Fallstudien entsteht - abseits des Anspruchs, dass die Verbesserung des KundInnenservice inmitten der starken Konkurrenz unabdingbar ist - doch der Eindruck, dass das Phänomen von Call Center mit einer Vielzahl von Agents (und damit auch deren Arbeitsplätze) unter Umständen ein temporäres sein könnte. Zügig wird in Pilotprojekten

technologisch weiterentwickelt, um den KundInnen längerfristig Selbstbedienung bei Bank- und Versicherungsgeschäften, Online-Behördenwegen sowie Einkäufen in e-shops etc. zu ermöglichen. Aus den internationalen und österreichischen Fallstudien wird außerdem deutlich, dass der Wandel vom Call Center zum Customer Service Center auch bedeutet, dass Qualifikationsprofile und Arbeitsinhalte sich in Richtung anspruchsvollere Tätigkeiten entwickeln, da der Bedarf an *low-level* Betreuung (z.B. Katalogbestellungen oder einfache Auskünfte) vermehrt durch eine weitere Technologisierung bzw. Selbstbedienung durch die KundInnen zurückgehen wird.

Welche und in welchem Ausmaß KundInnen die Möglichkeiten zu Selbstmanagement, -bedienung und Shopping per Internet mit Begeisterung aufnehmen werden, in Sinne von „Sofa-banking erhöht die Lebensqualität“, oder als unangenehme Auslagerung an sie selbst empfinden werden, wird sich weisen.

4.1.2. Zentralisierung versus Dezentralisierung sowie die Möglichkeit von Outsourcing

Verlagerungsentscheidungen sind meistens eingebettet in komplexe Hintergründe, die verbunden sind mit strategischen Entwicklungen auf Konzernebene, Spezifika der jeweiligen Branche, Überlegungen in Richtung Outsourcing etc. Grundsätzlich gilt bei großen Unternehmen bzw. multinationalen Firmen, dass es Trends zu Zentralisierungen aber auch zu Dezentralisierungen gibt.

Eine Zentralisierung von Call Center Dienstleistungen an einem Standort besitzt die Vorteile von *economies of scale*, Synergieeffekten sowie harmonisierten und standardisierten Arbeitsabläufen. Abgesehen von dem Vorteil, mehr Unternehmenskontrolle innerhalb einer zentralisierten Einheit 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. Letztlich macht eine weitgehende Standardisierung und auch Digitalisierung aller Arbeitsabläufe - all dies auf der Basis einer intensiven Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie - jede Handlung jedes Agents unabhängig vom Standort überwachbar.

Hier sollte auch erwähnt werden, dass multinationale Unternehmen wie etwa *Special* über viel Know-how und Erfahrung in der Eröffnung neuer Standorte und der Telekooperation zwischen diesen Standorten verfügen; dies war höchstwahrscheinlich auch bei der Ansiedlung in Österreich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das Unternehmen *Special* betreibt – im Gegensatz zu manchen anderen multinationalen Unternehmen – kein paneuropäisches Call Center, sondern setzt auf das Prinzip, dass die jeweiligen Ländermärkte vor Ort von Einheimischen betreut werden sollen. Gerade im Lichte zahlreicher EMERGENCE-Fälle, in denen mit paneuropäischen Call Center die Erfahrung gemacht werden musste, dass es schwierig ist, auf längere Zeit *native speaker* Agents aus vielen europäischen Ländern an einem Standort zu halten, sprechen für das Vorgehen von *Special*.

Bei den europäischen EMERGENCE-Fällen konnten einige paneuropäische Zentralisierungen untersucht werden; eine Gegenbewegung dazu stellen Dezentralisierungen dar, welche hauptsächlich den Hintergrund von Personalengpässen haben:

Im Falle von *Cosmopol*⁶-*Brandfree-Dublinair* führte der eklatante Mangel von Call Center Agents, insbesondere auch deutschsprachiger, zu zwei Verlagerungen, im Zuge derer Arbeit aus dem paneuropäischen Service Center in Dublin nach Großbritannien und nach Österreich ausgelagert wurde. Die Dezentralisierung führte zu einer Entlastung der Agents in Dublin, was wiederum zu einer Senkung der Fluktuation beitrug; weiters ist die Rekrutierung von Call Center Agents an den dezentralen Standorten in Südengland und in Österreich leichter möglich. Die regionalen Aspekte dieser Verlagerung werden unter 1.1.3 behandelt.

Wie bereits weiter oben erwähnt, setzt auch *Special* auf nationale Call Center Einheiten. Hier sei jedoch erwähnt, dass das Unternehmen eine Europazentrale besitzt, welche sich in einem Benelux-Land nahe der deutschen Grenze befindet: In diesem Headquarter befindet sich ein Call Center für die Benelux Länder und Deutschland und an diesem Standort kommt es immer wieder zu Rekrutierungsengpässen bei deutschsprachigen Agents, was sogar so weit führt, dass Agents aus dem österreichischen Call Center zum Aushelfen wochenweise in das Beneluxland fahren. Dieser Umstand hat zu dem Plan geführt, die süddeutschen Aktivitäten dem österreichischen Standort zu übertragen. Jedoch möchte man am Österreichstandort zuvor noch ausloten, ob der Arbeitsmarkt in der ländlichen Region eine solche Expansion tragen kann.

Manche Firmen entscheiden sich, die Aufgabe der KundInnenbetreuung an externe, spezialisierte Betriebe zu vergeben, welche kurzfristig, flexibel und kostengünstiger verfügbar sind. Dabei werden häufig auch Risiken ausgelagert, welche letztlich auch auf die Beschäftigten in diesen Outsourcing-Dienstleistungsbetrieben überwältigt werden; ein Beispiel dafür stellt der Fall *Qualicall* dar: Nachdem dieses Call Center sich unter anderem auf Grund eines Großauftrags eines Kunden aus der Telekombranche zur Gänze in eine Großstadt verlagerte, um flexibleres Personal zu rekrutieren und schnellere Wachstumssprünge vollziehen zu können, wurden die ForscherInnen auf einer Call Center Veranstaltung (ca. sechs Monate nach der Untersuchung) davon informiert, dass dieser Großauftrag inzwischen „weggebrochen“ wäre und Personal entlassen werden musste.

Innerhalb von größeren Unternehmen und Konzernen bevorzugt man interne Lösungen, die aufgrund von *economies of scale* nicht teurer als externe Varianten sind und den Vorteil von größerer Unternehmenskontrolle mit sich bringen. In manchen Branchen wiederum ist die Funktion Customer Service eine überlebenswichtige Kernfunktion, weswegen Outsourcing nicht in Frage kommt.

Bei *Dublinair*, *Security* und *Special* gibt es interne Lösungen:

⁶ Die Fallstudie *Cosmopol* wurde vom irischen EMERGENCE-Team durchgeführt und stellt den Komplementärfall zu *Dublinair* dar. Bei den internationalen Fallstudien war es das Ziel, bei transnationalen Verlagerungen an beiden Enden von Verlagerungen Interviews zu führen, um ein differenzierteres und ausbalancierteres Bild zu bekommen.

- Bei Dublinair handelt es sich um die Verlagerung von deutschsprachigen Flugreservierungen eines paneuropäischen Call Center (einer anderen Fluglinie) in Dublin in das Call Center einer Fluglinie in Wien; aufgrund des erforderlichen Airline-Wissens wäre eine Auslagerung an einen Outsourcing Dienstleister (wie etwa Qualicall) nicht möglich bzw. aufgrund des enormen Trainingsaufwandes zu aufwendig und teuer geworden.
- Bei *Security* geht es um den telefonischen Verkauf von Versicherungsprodukten, welches erstens zum Kerngeschäft gehören und zweitens aufgrund der Besonderheit der Produkte (z.B. Pensionsversicherungen) die Etablierung eines Vertrauensverhältnisses erfordert; dadurch erscheint eine Outsourcing-Lösung ebenfalls als wenig erstrebenswert.
- Ähnliches gilt für *Special*: Dieses multinationale Unternehmen ist im Versand von Gebrauchsartikeln für gewerbliche KundInnen (Zielgruppe: KMUs) aktiv und die Bearbeitung der Bestellungen wird von Call Center durchgeführt. Darüber hinaus geht es hier – wie auch bei *Security* – darum, dass die Qualität des KundInnenservice bei einer internen Lösung besser überwacht und gewährleistet werden kann.

Quer über alle Fallstudien erstreckt sich das Verlagerungsmotiv der Kosteneinsparungen, welches über verschiedenste Wege erreicht werden soll:

- *Economies of scale* im Zuge von Zentralisierungen erlauben eine Streuung der Fixkosten (für IT-Support, Training, Administration, Infrastruktur, etc.).
- 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.
- Verlagerung von Arbeit aus Abteilungen bzw. Einrichtungen mit direktem, persönlichen KundInnenkontakt in Call Center und damit ihre Umwandlung in *eWork*; dies führt - aufgrund der Potenziale technologischer Weiterentwicklung und Möglichkeiten von Selbstbedienung per Internet - längerfristig zu Kosteneinsparungen durch Personalabbau.

4.1.3. Stadt oder Land sowie die Rolle des Arbeitsmarktes als Pull-Faktor

Bei der Verlagerung der Funktion Customer Service stellte sich in unseren österreichischen aber auch den internationalen Fällen die Arbeitsmarktsituation als wichtigster Push- respektive Pull-Faktor 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 die Agents abwerben; niedrigere Lohnniveaus im ländlichen Raum sowie Förderungen von öffentlicher Seite senken ebenfalls die Kosten (z.B. ursprünglicher Standort *Qualicalls*, Ansiedlung der Siemens-Tochter ringo in Hollabrunn⁷). Gleichzeitig gibt es aber auch eine Ansiedlungstendenz in Richtung Großstädte, in denen es

⁷ „ringo beschäftigt zur Zeit mehr als 100 MitarbeiterInnen, in den nächsten zwei Jahren ist eine Aufstockung auf 350 geplant. Die neuen Call Center Agents sollen hauptsächlich aus dem Raum Hollabrunn rekrutiert werden. Mit über 5.500 SchülerInnen und einem Output von rund 300 MaturantInnen pro Jahr bietet die Schulstadt Hollabrunn den optimalen MitarbeiterInnen-Pool.“ (<http://www.siemens.at/ic/presse/hardcoded/20010611ringo.html>, 11. Juni 2001).

zwar mehr Call Center Betriebe und ergo mehr Fluktuation, jedoch auch einen viel größeren potenziellen Pool an passendem Personal gibt; bei der Fallstudie *Qualicall* war dieser Faktor ausschlaggebend für eine Übersiedlung aus einer Klein- in eine Großstadt:

In einer österreichischen Kleinstadt, die in einer „Ziel 1“-Region der EU-Strukturfonds liegt, wird im Jahr 1998 ein Call Center in Betrieb genommen. Innerhalb von 3 Jahren steigt die Zahl der Beschäftigten auf 50 Personen. Ein Großauftrag aus der Telekom-Branche, der die Bewältigung des „Überlaufs“ aus dem internen Call Center des Auftraggebers enthielt, war mit den beschränkten Möglichkeiten zum flexiblen Personaleinsatz nicht zu bewältigen. Am bisherigen Standort konnten nicht genügend Teilzeitbeschäftigte gefunden werden, die bereit waren, zu stark variierenden Arbeitszeiten zur Verfügung zu stehen. Dies war der Anlass für *Qualicall*, das Call Center zur Gänze in eine Großstadt zu verlegen, wo es leichter ist, die gewünschten flexiblen Arbeitskräfte in ausreichender Zahl zu rekrutieren.

Da abgesehen von der Fallstudie *Special*, die eine Ansiedlung in Westösterreich beschreibt, im Rahmen dieser Forschungsarbeit Betriebe in Ostösterreich untersucht wurden, kann die regionale Situation für westliche Bundesländer schwer eingeschätzt werden. Eine empirische Studie aus Salzburg (Böhm et al. 1999) bestätigt den von uns auch im Osten Österreichs festgestellten Trend in Richtung Großstädte:

„Die Ansiedlung von Call-Center im ländlichen Raum ist bis dato gescheitert. Das Arbeitskräftepotential der Gebirgsregionen entspricht nicht der Nachfrage der ArbeitgeberInnen. Neben dem Manko des Dialektes ist die mangelnde Verfügbarkeit günstiger, flexibel einsetzbarer, gut qualifizierter Arbeitskräfte (StudentInnen, AbendschülerInnen) ein wesentliches Hindernis. Dies deckt sich mit Aussagen von Call-Center-BetreiberInnen, die dahin gehen, dass sie zwar dem Bundesland Salzburg als Betriebsstandort eine wichtige Bedeutung beimessen, sich in ihrer konkreten Standortpolitik jedoch auf die Stadt Salzburg konzentrieren.“ (1999: S. 102)

Ansonsten konnte bei unserer Fallstudie *Special* als auch von den Salzburger Forscherinnen eine strategische Ausrichtung von Call Center Dienstleistungen für KundInnen aus dem süddeutschen Raum konstatiert werden; die Rolle Westösterreichs als potenzieller Attraktor für Call Center Dienstleistungen aus Süddeutschland kann zurückgeführt werden auf die Rahmenbedingungen einer günstigeren Arbeitsmarktsituation, etwas geringeren Personalkosten, der Dialektsituation plus einer liberaleren arbeitsrechtlichen Situation in Österreich.

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 in einer Metropole niederlassen, weil dort eher eine Vielfalt an Sprachen abgedeckt werden kann bzw. sind Personen aus anderen Ländern eher zu einer Verlagerung ihres Wohnorts bereit, wenn ihnen dieser - auch hinsichtlich kultureller Angebote und Möglichkeiten der Freizeitgestaltung - attraktiv erscheint.

Im Rahmen der EMERGENCE-Betriebsfallstudien kristallisiert sich heraus, dass die Verfügbarkeit von Call Center Agents teilweise überschätzt wird bzw. kommt es in manchen Regionen nach einem Call Center Boom mit zahlreichen Betriebsansiedlungen zu einem

Wettstreit um die Agents, was Fluktuation und Kosten in die Höhe schnellen lässt (z.B. Dublin). Der im nächsten Kapitel ausführlicher dargestellte Fall *Cosmopol-Brandfree-Dublinair* (sowie eine ähnliche Fallstudie des belgischen EMERGENCE-Teams) behandelt eine dezentralisierende Verlagerung aus einem paneuropäischen Call Center in Irland nach Österreich, die motiviert war durch den Mangel an deutschsprachigen Agents in Irland. Wie bereits weiter oben erwähnt, gehen manche Verlagerungen auf Entscheidungen zur räumlichen Konzentration zurück. Dabei sind regionale Push-Faktoren nicht von Relevanz. Doch können regionale Arbeitsmarktkontexte auch bei diesen Verlagerungen eine Schlüsselrolle spielen, wenn es nicht gelingt, am neuen zentralen Standort genug Agents aus ganz Europa zu rekrutieren.

4.2. *Möglichkeiten der IKT und organisatorische Herausforderungen*

Die Möglichkeiten der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien waren und sind bei der Verlagerung von Customer Service von herausragender Bedeutung. Abseits von Call Center Technologien (wie CTI, ACD, CCD etc.⁸) sowie CRM⁹-Software sind insbesondere verknüpfte KundInnen Datenbanken von großer Bedeutung. Gerade der Aufbau dieser Datenbanken und die weitestgehende Standardisierung und Digitalisierung von Informationen waren und sind für das Funktionieren von Verlagerungen von zentraler Bedeutung. Nun ein Beispiel einer komplexen und gut funktionierenden Lösung aus der Fallstudie *Dublinair*:

⁸ CTI = Computer Telefonie Integration, ACD = Automatic Call Distribution, CCD = Computer Call Distribution.

⁹ CRM (Customer Relationship Management) unterstützt sämtliche Geschäftsprozesse, an denen KundInnen und externe GeschäftspartnerInnen beteiligt sind. Auf Basis eines besseren Verständnisses der KundInnen und ihrer Bedürfnisse, erhoffen sich Unternehmen die KundInnenzufriedenheit zu erhöhen und den Umsatz zu steigern.

Cosmopol-Brandfree-Dublinair

Wegen der prekären Personalsituation in Dublin¹⁰ kam es bei der Fluglinie *Cosmopol* in einem ersten Schritt zu einer Verlagerung von (englischsprachigen) Flugreservierungsänderungen aus dem paneuropäischen Reservierungszentrum nach Südengland. Das Destinations-Unternehmen *Brandfree* arbeitet als Outsourcing Dienstleister für verschiedene Fluglinien und bietet abseits von Flugreservierungen eine Vielzahl an Dienstleistungen an; am neuen Standort wurden mittlerweile 20 Arbeitsplätze geschaffen. *Brandfree* wurde ausgewählt, weil normale Call Center zu wenig Fluglinienerfahrung und – Know-how hätten, um diese Tätigkeiten kompetent zu erledigen, und weil es bereits Kooperationsvorerfahrungen gab.

Die Erfahrungen *Cosmopols* mit *Brandfree* flossen auch in die zweite dezentralisierende Verlagerung nach Österreich ein, welche so gut wie reibungslos verlief: Es wurden alle Betroffenen in Dublin in den Verlagerungsprozess einbezogen und mehr Zeit in Training investiert. Als das österreichische Team online ging, schickten die Dubliner Beschäftigten e-mails, in denen sie die neuen KollegInnen begrüßten. Die 8 Agents (plus Supervisor) in Wien arbeiten als „dedicated“-Team ausschließlich für *Cosmopol*; diese Trennung von den *Dublinair*-Agents, welche aufgrund der Inkompatibilität der verwendeten elektronischen Reservierungssysteme der beiden Airlines gewählt wurde, hat für die *dedicated* Agents den Vorteil, sich auf ein Produkt spezialisieren zu können, jedoch auch den Nachteil, dass es bei Krankenständen und in Urlaubszeiten in solch einem kleinen Team eher zu Engpässen kommt.

Deutschsprachige Anrufe bei *Cosmopol* in Dublin werden nach Wien umgeleitet: Da die Öffnungszeiten der beiden Center jedoch divergieren, nimmt Dublin weiterhin alle Anrufe vor 8 Uhr morgens und 18 Uhr abends (österreichischer Zeit) entgegen; in Dublin ist das Reservierungszentrum von 8 - 23 Uhr Dubliner Zeit geöffnet. Diese Arbeitsteilung bedeutet, dass bei der Bearbeitung der KundInnenwünsche ein einheitliches Niveau gegeben sein muss, was wiederum spezielle und hohe Anforderungen an die Kooperation bzw. den Informationstransfer impliziert: Alles mit KundInnen Besprochene muss in der - elektronisch im Informationssystem eingetragenen - Buchung dokumentiert sein („attention next agent“), damit ein Agent in Dublin, der abends mit einem Anruf desselben/derselben Kunden/in konfrontiert ist, weiß, was passiert ist; dies ist aber auch innerhalb des Dubliner Call Center üblich.

In der zeitlichen Entwicklung dieser Verlagerung ist festzustellen, dass nachteilige Auswirkungen von physischer Distanz abnehmen: Die Anrufe der Wiener Agents beim Helpdesk in Dublin werden permanent weniger, weil vor Ort das Wissen über spezielle *Cosmopol*-Vorgehensweisen wächst. Ein positiver Verlagerungseffekt besteht auch darin, dass es innerhalb des *Dublinair* Call Center zu einem informativen Synergieeffekt kommt,

¹⁰ „Action was required to break a vicious circle where agents were overworked, leading to high turnover levels, high training burdens and further workload issues.“ (Zitat aus der *Cosmopol*-Fallstudie: IR1, S. 5)

weil die Agents des *Cosmopol*-Teams und die *Dublinair*-Agents sich bei Fragen über die jeweiligen Produkte gegenseitig aushelfen können.

Auf der Basis der österreichischen und internationalen Fallstudien können zum Thema Technologie und Organisation folgende Punkte zusammengefasst werden:

Technologisch begünstigende Komponenten von Verlagerungen sind erstens - im Vorfeld - die Erarbeitung von stark standardisierten Arbeitsabläufen und die möglichst genaue Explizierung von Arbeitsschritten. Zweitens ist ein hohes Ausmaß an Digitalisierung von Informationen und somit deren elektronische Zugänglichkeit erforderlich. Darüber hinaus können elektronische Wissensdatenbanken die wichtige Funktion übernehmen, den Agents eine Vielfalt an Informationen, welche sie für den KundInnenkontakt brauchen, zur Verfügung zu stellen; bei *Dublinair* läuft im Call Center das Projekt, eine Wissensdatenbank zu erstellen, welche es den Flugreservierungsagents ermöglichen soll, schneller auf brauchbare und einheitliche Informationen zuzugreifen, die derzeit jeder Agent in zahlreichen Ordnern für sich selbst verwaltet. Drittens sind Informationssysteme von zentraler Bedeutung, in denen alle Operationen und KundInnenanrufe dokumentiert werden können, wodurch rasch und effektiv bei jedem KundInnenkontakt (egal welcher Agent an welchem Ort mit diesem/dieser zu tun hat) alle vergangenen Interaktionsprotokolle und relevanten Daten verfügbar sind. Die Ausstattung mit den weiter oben erwähnten Call Center Technologien sowie gut funktionierende und kostengünstige Datenbankverbindungen gelten im Lichte unserer Fallstudien als „Grundausstattung“.

Telekooperationen: Außer in unserem österreichischen Fall *Qualicall*, wo der Standort eines Call Center von einem Ort an einen anderen verlagert wurde, ziehen die meisten Verlagerungen komplexe und kontinuierliche Fernkooperationen und -beziehungen mit anderen Standorten (entweder des/der Auftraggeber/s oder anderen Abteilungen und Standorten innerhalb eines Konzerns) nach sich. Die Erfahrung unserer Fälle zeigt, dass Verlagerungen gut geplant und durchdacht sein und kontinuierlich gepflegt werden müssen, um zu funktionieren und erfolgreich zu sein.

Insgesamt kann gesagt werden, dass Verlagerungen dann gut verlaufen, wenn zwischen den Beschäftigten an den involvierten Standorten ein Klima der Kooperationsbereitschaft besteht und es kontinuierlichen Wissens- und Informationstransfer gibt. Eine kooperative Atmosphäre ist - dies mag wenig überraschend klingen - eher dann gegeben, wenn die Betroffenen in den Entscheidungs- und Verlagerungsprozess aktiv eingebunden werden bzw. wenn die Verlagerung nicht zu einer Bedrohung von Arbeitsplätzen und einer Beschneidung von Arbeitsinhalten geführt hat. Die Fernbeziehung wird in manchen Fällen über die starke Nutzung von Video- oder Telekonferenzen unterstützt; in den meisten Fällen ist man aber von der Notwendigkeit regelmäßiger persönlicher Treffen überzeugt, um für ausreichenden Informationstransfer zu sorgen und eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen: Dafür ist es wichtig, dass sich MitarbeiterInnen an verschiedenen Standorten auch persönlich kennen und mit der Stimme am Telefon oder dem virtuellen Gegenüber auch eine reale Person verbinden.

Bei *Special* etwa wurden in der Gründungsphase des österreichischen Standortes alle neuen MitarbeiterInnen zum Schnuppern in die Europazentrale geschickt, um die Unternehmensphilosophie besser kennenzulernen. Da mit dem *Special*-Lager in

Süddeutschland die engsten Kooperationsbeziehungen bestehen, wird jeder Agent mindestens ein Mal dorthin geschickt, um die dortigen MitarbeiterInnen kennenzulernen und Verständnis für die Abläufe in einem vollautomatisierten Warenwirtschaftssystem zu entwickeln.

Für TeamleiterInnen und Führungskräfte haben Verlagerungen häufig den Effekt, dass ihre Jobs nun regelmäßige bis hin zu intensiver Reisetätigkeit beinhalten, da persönliche Treffen trotz Technologien wie Videokonferenzen für unersetzbar gelten. Ganz im Gegensatz zum kolportierten *death of distance* in der IKT-dominierten neuen Welt gibt es bei den hier untersuchten Fallstudien zahlreiche Bemühungen, die Auswirkungen physischer Distanz zu verringern.

Abschließend kann festgehalten werden, dass - bei entsprechenden und passenden technologischen sowie organisatorischen Voraussetzungen - eine Kooperation auf Distanz zwischen Teams gut möglich; kaum vorstellbar war bei den Befragten die Verlagerung von Call Center Arbeit an Einzelpersonen in Form von Teleheimarbeit: Abgesehen von Befürchtungen in Richtung mangelnde Kontrolle und Qualitätssicherung der angebotenen Dienstleistungen würde dies auch hinsichtlich Zusammenarbeit, Kommunikation und Informations- und Know-how-Transfer eine deutliche Komplexitätssteigerung bedeuten, die vonseiten des Management nicht erstrebenswert ist.

4.3. Call Center Agents

4.3.1. Struktur der Beschäftigten und Beschäftigungsbedingungen

Die formalen Qualifikationsanforderungen sind bei Call Center Agents nicht sehr hoch: Eine schnelle Auffassungsgabe, Belastbarkeit und *soft skills* stehen hoch im Kurs; Fremdsprachenkenntnisse sind ebenfalls von großer Bedeutung; EDV-Kenntnisse werden verlangt. Das Qualifikationsprofil ist neben anderen Faktoren wie Bezahlung, Teilzeitdienstverhältnissen etc. ein wesentliches Kriterium, welches Frauen für diese Arbeit „prädestiniert“, weil gerade ihnen die erforderlichen Kompetenzen qua Geschlecht zugeschrieben werden:

„Es wird versucht, männliche Bewerber zu forcieren, um einen Mix hineinzukriegen. Ich würde sagen, das ist vielleicht auch von der Gehaltsstruktur her rührend, es ist nicht unbedingt ein hoch bezahlter Job hier. Es ist aber sehr wohl ein anstrengender und fordernder Job. Und das ist einfach etwas, was historisch eine Belastung ist, die Frauen am ehesten aushalten. Und von der Arbeitsbelastung her bzw. auch vom finanziellen Aspekt her als Zweitverdiener am ehesten tragbar ist. Als Alleinverdiener als Agent im Call Center ist es relativ schwierig.“ (A2/1-17)

In der Geschlechterverteilung kommt es im Zuge von Verlagerungen zu wenig Verschiebungen, weil Customer Service bereits vor den Verlagerungen ein überwiegend weiblich besetzter Arbeitsbereich war. In allen untersuchten Call Center betrug der Anteil der weiblichen Agents zum Zeitpunkt der Befragung ca. 80%. Der Großteil der Beschäftigten in den

Fallstudienbetrieben war jünger als 30 Jahre. Eine altersmäßige Durchmischung wird als wünschenswert gesehen, um Gruppendynamisch für Ausgewogenheit zu sorgen.

Hinsichtlich Bezahlung bewegen sich die Einstiegsgehälter bei den befragten Unternehmen für Vollzeitdienstverhältnisse zwischen €1.380 (ATS 16.000) bei *Dublinair* und €1.170 (ATS 19.000) brutto bei *Qualicall*, wobei Einstufungen nach Vordienstzeiten, Vorrückungen und leistungsbezogene Gehaltserhöhungen je nach Call Center unterschiedlich angewendet bzw. gehandhabt werden, was eine vergleichende Einschätzung der Bezahlungssituation erschwert.

Bei *Dublinair* und *Special* stehen 80% der Agents in einem Vollzeitdienstverhältnis; bei *Qualicall* 60% und bei *Security* sind ca. die Hälfte der Agents in Vollzeitbeschäftigung.

Das Verhältnis zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Kräften ist einerseits stark abhängig davon, in welchem Ausmaß es zu Anrufspitzen kommt, zu welchen eine zusätzliche Teilzeitbelegschaft für Verstärkung sorgen muss, und andererseits von den Öffnungszeiten des Call Center. *Dublinair* und *Special* haben Öffnungszeiten von 8 - 18 bzw. 9 - 19 Uhr (wochentags) sowie verkürzten Betrieb am Samstag, wogegen es bei *Qualicall* 24-Stunden-Betrieb gibt:

„Wir müssen flexibel bleiben, um die jeweilige Menge an Anrufen, die tagsüber, nachts oder wie auch immer hereinkommen, auch wirklich bewältigen zu können. Dazu brauchen wir auch Personen, die man dann um 6 Uhr noch anrufen kann, die in der Nähe wohnen und sagen, hast du ab 8 Uhr 2 Stunden Zeit, weil heute ist so viel los und es gibt doch eine Werbeeinschaltung im ORF, und da müssen eben um 10 Leute mehr da sitzen als normal.“ (A4/2-4)

Im Falle von *Dublinair* kommt es bei den Flugreservierungen nicht zu solch extremen Anrufspitzen; *Special* wiederum verwendet ausgetüftelte Mailingpläne, um das Anrufvolumen zu regulieren: Die Kataloge werden zeitlich versetzt und nach Postleitzahlen gestaffelt ausgeschickt, damit der „Call-Traffic“ steuerbar und abschätzbar bleibt. Bei Outsourcing-Dienstleistern wiederum wird oben geschilderte Flexibilität potenziellen Auftraggebern jedoch angeboten, um Aufträge zu lukrieren; gerade Dienstleistungen wie ein 24-Stunden-Betrieb und größtmögliche Flexibilität gehören zum Leistungs-Portfolio vieler Call Center. *Security* betreibt ein internes Call Center, jedoch kommt es auch hier nach Werbeeinschaltungen im Radio, wo das Produkt *Simple* (anonymisierter Produktname) beworben wird, zu Anrufspitzen, die mit dem flexiblen Einsatz von Teilzeitpersonal abgedeckt werden können.

Wenn von Teilzeitbeschäftigungen die Rede ist, dann sind meistens Dienstverhältnisse bzw. freie Dienstverträge im Ausmaß von 20 Wochenstunden gemeint; bei *Dublinair* und *Qualicall* geht man davon aus, dass es darunter wenig Sinn macht, jemanden anzustellen: Geringfügige Beschäftigungen mit Verdienstgrenzen von ca. ATS 4.000,- gestalten sich bei *Qualicall* als problematisch, weil die Aufgabenstellungen dermaßen kompliziert und schnelllebig sind, dass Personen, die lediglich 10 Stunden in der Woche im Call Center sind, zu viel Zeit mit dem „Up-daten“ ihres Informationsstandes zubringen würden und kaum produktiv als Agents arbeiten könnten.

Eine Tätigkeit im Call Center wird von den befragten Führungskräften bewertet als Chance für einen beruflichen Wiedereinstieg nach Karenz oder Arbeitslosigkeit sowie als Möglichkeit für junge Leute, sich Branchenwissen und Dienstleistungsorientierung zu erwerben. Interviewt man

Agents, dann hört man von diesen, dass obiges zwar stimmt, der Job jedoch auch als so belastend und auslaugend¹¹ empfunden wird, dass man ihn nicht länger als einige Jahre durchhält. Da eine Karriere im Call Center nur für wenige möglich ist bzw. ein Aufstieg hauptsächlich zur Position des/der Teamleiters/in möglich ist, verabschieden sich viele wieder aus dieser Tätigkeit. Manche Agents sehen den Job als erste Stufe auf einer CC-internen Karriereleiter; für viele stellt die Tätigkeit einen (Wieder-)Einstiegsjob nach Karenz, Studium, Arbeitslosigkeit, etc. dar, der längerfristig wenig zu bieten hat. Zum Thema Frauen und Karrierechancen konnte festgestellt werden, dass sich der weibliche Überhang auf Agent-Ebene auch in den Managementetagen widerspiegelt.

Da Call Center Beschäftigungen immer wieder als Einstiegschance für WiedereinsteigerInnen angepriesen werden, sollte eindringlich darauf hingewiesen werden, dass die Bezahlungssituation und die Realität flexibler Arbeitszeiten gerade für die Gruppe der WiedereinsteigerInnen einen Start in dieser Branche erschwert; dies betrifft insbesondere externe Call Center. Bei *Special* stellt sich die Situation wieder anders, aber auch zu Ungunsten der WiedereinsteigerInnen dar: Die Nachfrage nach Teilzeitstellen wäre bei Wiedereinsteigerinnen gegeben, jedoch können und möchten diese alle vormittags arbeiten, was die restliche Belegschaft mit späteren Dienstzeiten zu tragen hätte. Da die Befragten annehmen, dass dies zu Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft führen würde, ist man diesbezüglich skeptisch und bevorzugt die faire und abwechselnde Aufteilung von Früh- und Spätschichten auf die Vollzeit-Belegschaft.“

4.3.2. Offene Türen statt Betriebsräte

In den untersuchten Fällen fällt auf, dass gewerkschaftliche Organisation sowie Betriebsräte im Call Center einen geringen Stellenwert haben: Bei *Qualicall* hält das Management herkömmliche Vertretungsorgane wie einen Betriebsrat für nicht notwendig; stattdessen wurden auf Initiative des Management *Agentensprecher* als Vermittlungsorgan zwischen ArbeitnehmerInnen und -geberInnen geschaffen, die jedoch im Vergleich mit Betriebsräten machtlose AkteurInnen sind. Dazu meinte der Call Center Leiter von *Qualicall*:

„Das war eigentlich die Instanz, die sie [die Agents] haben wollten.“ (A4/2-20)

Beim internationalen Konzern *Special* gibt es am österreichischen Standort keinen Betriebsrat, hier baut man auf eine Politik der offenen Türen: Dies soll heißen, dass in einer offenen und wohlgesonnenen Atmosphäre mit relativ flachen Hierarchien Agents mit ihren Vorgesetzten über alles reden können; flankiert wird dies vom Du-Wort. Auch in vielen anderen europäischen Fallstudien zur Funktion Customer Service wurde von *open-door policy* als Betriebsratsersatz berichtet. Bei *Qualicall* wurden die Agentensprecher übrigens eingerichtet,

¹¹ Zu den wichtigsten Belastungsfaktoren im Call Center zählen die Gesprächszahl, der Arbeitsdruck, die Geräuschkulisse in Großraumbüros sowie stimmspezifische Belastungen; letztere können sich bei einer längeren Vollzeittätigkeit zu chronischen Stimmerkrankungen auswachsen. (Rastrup, Bernhard/Sportelli, Anja, Schlechte Stimmung im Call-Center, Computer-Fachwissen 1, 2001, S.19-25)

weil die offenen Türen zum Management aufgrund von impliziten Hierarchien nicht ausreichend genutzt wurden.

Aus den österreichischen sowie den europäischen Fallstudien können vorerst folgende Schlussfolgerungen gezogen werden, welche die mangelnde Präsenz und Etablierung von Betriebsräten in Call Center erklären könnten:

- a) Die jugendliche Altersstruktur wird von den Firmen zwar als nicht optimal betrachtet und man wünscht sich mehr Durchmischung; hinsichtlich gewerkschaftlicher Organisation und betrieblicher Interessenvertretung kommt diese junge Belegschaft (ohne Naheverhältnis zu gewerkschaftlicher Politik) den Managementinteressen aber sehr gelegen, weil von diesen wenig Widerstand und Forderungen nach besserer Bezahlung und Arbeitsbedingungen zu erwarten ist.
- b) Die relativ junge Call Center Branche war bisher vor allem von Aufbruchsstimmung, Erfolg und Expansion geprägt war, wodurch viele Beschäftigte die Notwendigkeit einer Interessenvertretung vielleicht nicht sahen. Weiters können leistungsorientierte Bezahlungssysteme und Prämien für besondere Teamleistungen zu einer Individualisierung von Interessen beitragen.
- c) Ein hoher Anteil an atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie freie Dienstverträge hat Auswirkungen auf Gewerkschaften und Betriebsrat, da die Vertretung dieser „Atypischen“ Neuland darstellt.¹²
- d) Letztlich sehen manche Agents ihre Verweildauer im Call Center als befristet, wodurch sich für sie ein gewerkschaftliches oder betriebsrätliches Engagement nicht rentiert; dies wurde in Interviews mit GewerkschafterInnen in Italien thematisiert und könnte teilweise auch für Österreich zutreffen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Fluktuation auch auf Existenz und Funktion eines Betriebsrates Auswirkungen hat.

4.3.3. *Training und Fluktuation*

Die Schulung der neuen Agents im Zuge von Verlagerungen ist teilweise nur für einige Wochen anberaumt, teilweise erstreckt sich das Training über mehrere Monate. Das Einstiegstraining besteht meistens aus der Vermittlung von Call Center Skills wie Telefonverhalten sowie Fachwissen, welches stark betriebspezifisch ist und schwer extern erworben und vorausgesetzt werden kann. Auch wenn dieses Training relativ kurz ist, gelten die Agents oft erst nach einigen Monaten als so weit als „ausgebildet“, dass sie ihre Aufgaben routiniert und kompetent erfüllen können.

Wenn Agents bei *Special* einsteigen, dann durchlaufen sie üblicherweise folgendes Trainingsprogramm: a) Jede/r MitarbeiterIn beginnt mit Faxeingabe und macht sich in einem Zeitraum von ca. 6 - 8 Wochen mit dem Katalog, Artikelnummern, Farben etc. vertraut sowie absolviert Produktschulungen. b) Es folgen 6 - 8 Wochen telefonische Bestellannahme ohne

¹² In der bereits erwähnten Befragung von *Vienna Calling* lag der Anteil an atypischen Beschäftigungsverhältnissen bei insgesamt 37% - verteilt auf 21% freie Dienstverträge und 16% Werkverträge (http://www.viennacalling.at/htm/f_schrit3.htm).

Kundenservice. c) Nach weiteren 4 - 6 Wochen praxisbezogener Kundenserviceschulung ist die Grundausbildung der Agents beendet. Somit dauert es in Summe ca. 4 - 6 Monate, bis ein/e neue/r Mitarbeiter/in am Telefon und hinsichtlich Produktkenntnissen fit ist.

Zwischen den Fallstudien variierte jedoch das verlangte Fachwissen und ergo die Dauer der erforderlichen Einschulung je nach angebotener Dienstleistung; bei *Security* zum Beispiel sind die Agents bereits nach einigen Wochen fit für den Verkauf des Produktes *Simple*. Inhaltlich erstrecken sich die Aufgaben in Call Center von einfachen Auskünften und Bestellungen (z.B. Versand von Informationsmaterial oder Katalogen) bis zu anspruchsvollen Tätigkeiten, die umfassendes Fachwissen und kontinuierliches Lernen involvieren. Bei *Qualicall* zum Beispiel gibt es immer wieder umfangreiche Skripten, die von den Agents innerhalb weniger Tage gelernt werden müssen, um sich binnen kürzester Zeit ausreichend Kontext- und Firmenwissen zu erschließen, um für einen neuen Auftraggeber arbeiten zu können.

Das Thema Fluktuation ist für Call Center BetreiberInnen ein heißes Eisen, denn hohe Fluktuation führt zu explodierenden Kosten, weil kontinuierlich Betriebs- und Erfahrungswissen verloren geht, welches wiederum aufgebaut werden muss. Mit einer mehrwöchigen Einschulung alleine ist es dabei nicht getan, da in vielen Sparten Agents einige Monate geschult werden müssen, bis sie selbstständig und routiniert arbeiten können. Abgesehen von dem enormen Know-how-Transfer und Trainingsaufwand, den eine hohe Fluktuation nach sich zieht, ist die Kontinuität des Betriebs und damit auch die Qualität des Customer Service gefährdet, was wiederum hohe indirekte Kosten verursachen kann, wenn KundInnen verloren gehen. Insofern stimmt das mitunter kolportierte Image von Call Center Tätigkeit als Fließbandarbeit, die von austauschbaren Agents gemacht werden kann, nicht mit der Realität der Arbeit in Call Center überein.

Hinter einer hohen Fluktuation verbirgt sich in manchen Fällen eine Rekrutierungsproblematik: Zahlreiche Ansiedlungen von Call Center an einem einzigen Standort können zu einer zwischenbetrieblichen Konkurrenz um Agents führen, welche wie im Falle Dublin in aggressiven *headhunting* Praktiken ausufern kann. Es wäre anzunehmen, dass ein Mangel an Agents zu einer Anhebung von Bezahlung und besseren Arbeitsbedingungen führen würde oder zu einer Stärkung der Belegschaften als kollektive AkteurInnen; diese naheliegende Schlussfolgerung ist aber nicht immer zutreffend. Manche Betriebe überlegen, nach neuen Standorten aufzubrechen, wo Call Center Agents noch keine begehrte „Mangelware“ sind; manche Betriebe möchten ihre Agents nicht via höhere Gehälter binden, sondern versuchen die Arbeitsatmosphäre (bei *Qualicall* zum Beispiel durch das Einrichten von „Fun-Teams“) zu verbessern.

Innerhalb Österreichs gibt es in ländlichen Regionen eine tendenziell niedrigere Fluktuation (z.B. bei *Special* beträgt diese nur wenige Prozent, was neben einem Mangel alternativer Arbeitgeber und dem jugendlichen Alter des österreichischen Standortes aber eventuell auch mit Arbeitsinhalten und Bemühungen, eine gewisse „Wohlfühlatmosphäre“ zu schaffen, zusammenhängen könnte); jedoch kann es in ländlichen Gebieten zu Rekrutierungsschwierigkeiten kommen, wenn Betriebe expandieren möchten und der lokale Arbeitsmarkt nicht genug Arbeitskräfte zur Verfügung stellen kann.

Dublinair, *Security* und (nach der Verlagerung nun auch) *Qualicall* sind im großstädtischen Raum angesiedelt, wodurch sie einem höheren Fluktuationsrisiko ausgesetzt sind, was aber aufgrund der Situation auf dem lokalen Arbeitsmarkt bisher nicht zu Rekrutierungsengpässen geführt hat.

Es spricht einiges dafür, dass die Call Center Branche - unter anderem aufgrund der Weiterentwicklung in Richtung Customer Care Center - sich in einem Lernprozess befindet, in welchem schlussendlich Kosten-Nutzen-Kalküle dazu führen könnten, Call Center Agents nicht als jederzeit ersetzbar und austauschbar zu sehen und statt dessen bessere Arbeitsbedingungen inklusive attraktiver Bezahlung zu bieten. Dies erfordert jedoch - wie schon weiter oben angesprochen - auch seitens der ArbeitnehmerInnenschaft kollektive Bemühungen, für die eigenen Interessen einzutreten.

4.4. *Nachhaltigkeit der Verlagerung von Customer Service*

Insgesamt gesehen entsteht der Eindruck, dass Verlagerungen bzw. Betriebsansiedlungen längerfristig angelegt sind bzw. 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. Im Gegensatz zu manchen internationalen EMERGENCE Fällen handelt es sich bei den österreichischen Call Center nach Einschätzung der Forscherinnen – auch aufgrund der günstigen Arbeitsmarktsituation an vielen urbanen und ländlichen Standorten – um stabile und nachhaltige Ansiedlungen. Jedoch sollte bedacht werden, dass es sich – vor allem bei outgesourceten - Call Center Dienstleistungen insgesamt um Aktivitäten handelt, die großer Unsicherheit unterworfen ist: Wenn Outsourcing Dienstleister den „Overflow“ für interne Call Center der Auftraggeber machen, dann wird bei sinkenden KundInnenkontakten zuerst das externe Call Center und dessen Vertrag mit dem Auftraggeber betroffen sein. Dasselbe gilt für konjunkturell bedingte Schwankungen oder wirtschaftliche Einbrüche in der Folge von politischen Ereignissen wie den Vorfällen vom 11. September 2001.

Zusammenfassend können (vor allem unter Berücksichtigung der internationalen EMERGENCE-Ergebnisse) folgende Risiken identifiziert werden, die zu einer weiteren Verlagerung bzw. Personaleinsparungen führen könnten, und auch für Österreich Berücksichtigung finden sollten:

Kurz- bis mittelfristig: Aufgrund eines regionalen Call Center Booms und daraus resultierender zwischenbetrieblicher Konkurrenz um das Personal und/oder aufgrund der Ansiedlung von multinationalen Customer Service Center (die nicht ausreichend *native speakers* rekrutieren können) kann es zu Arbeitsmarktengpässen kommen. Dies bedeutet aus Sicht der ArbeitnehmerInnen vorerst gute Beschäftigungschancen, da sie in der Rolle des raren Agents bessere Konditionen fordern können und sich ihre Arbeitgeber aussuchen können; jedoch kann eine solche Situation manche Firmen zu einer Abwanderung animieren. Gerade das hohe Ausmaß an Digitalisierung von Informationen und Standardisierung von Arbeitsabläufen, welche für die Ansiedlung/Verlagerung des verlagerten oder zentralisierten Call Center erarbeitet und entwickelt werden mussten, kann als Erleichterungsfaktor für

potenzielle weitere Verlagerungen dienen. Es sind also nicht nur Erfahrungen mit Verlagerungen gegeben, sondern die verlagerte Arbeit ist so organisiert, dass ein weiterer Ortswechsel leichter möglich ist.

Längerfristig: Weiterentwicklungen in interaktiven Webtechnologien und Selbstbedienung per Internet, welche das KundInnenverhalten und die Nachfrage nach *live operating support* beeinflussen könnten. Diese technologischen Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Anzahl der Agents in Call Center zurückgehen wird, die verbleibenden Arbeitsplätze aber höher qualifizierte sein werden, was wiederum mehr Investitionen in die Qualifizierung der verbleibenden bzw. zukünftigen Belegschaft von Customer Service Center nach sich ziehen wird.

5. ZUSAMMENFASSUNG: BESCHÄFTIGUNGSWIRKUNGEN VON VERLAGERUNGEN

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war die Analyse von Verlagerungen von *eWork* durch exemplarische Betriebsfallstudien. Es wurde die Ansiedlung und Verlagerung von Software-Entwicklung und telefonischer Kundenbetreuung in Call Centers untersucht. Zentrale Fragen waren die Motive der Ansiedlung bzw. der Verlagerung, die technisch-organisatorischen Voraussetzungen, die organisatorische Umsetzung der Verlagerung sowie die Beschäftigungswirkungen am ursprünglichen und am neuen Standort. Als *eWork* bezeichnen wir jede Arbeit, die in enger Anbindung an Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und damit vorwiegend an einem Bildschirmarbeitsplatz ausgeführt wird und bei der die räumliche Distanz zum Betrieb oder zum Kunden durch eine Telekommunikationsverbindungen überbrückt wird. Der Schwerpunkt der Analyse lag auf „kollektiven“ Formen von *eWork*, also nicht bei der individuellen Teleheimarbeit oder mobilen Telearbeit, sondern beispielsweise bei ausgelagerten Call Center, bei der Verlagerung ganzer Software-Entwicklungseinheiten oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Die Ergebnisse unserer Erhebungen bestätigten, dass man nicht einfach von den informationstechnischen Möglichkeiten ausgehen und daraus Aussagen über die Verlagerung der Arbeit ableiten kann. Wie schon die langjährige Diskussion über Teleheimarbeit gezeigt hat, führen technische Potenziale allein noch nicht zu bestimmten organisatorischen Veränderungen. Erfolgversprechender ist es, die Konkurrenzsituation und die Geschäftsstrategien von Unternehmen in ihrem Branchenkontext zu berücksichtigen und danach zu fragen, welche arbeitsorganisatorischen Lösungen die in den Reorganisationsstrategien der Unternehmen angelegten Nutzungsformen der IKT hervorbringen. Aber auch wenn Unternehmensstrategien eine Verlagerung von *eWork* nahe legen, weil dadurch Kosten gesenkt oder Knappheiten am lokalen Arbeitsmarkt überwunden werden können, ist zwischen leicht und weniger leicht verlagerbaren Unternehmensfunktionen und Tätigkeiten zu unterscheiden.

Es ist aber nicht zu leugnen, dass die neuen IKT eine Reihe von Tätigkeiten ortsunabhängiger machen. Und es zeigte sich insbesondere am Beispiel des österreichischen Kleinbetriebs für Webdesign, dass nicht nur internationale Konzerne Arbeit in andere Länder auslagern können. Das große Angebot an hoch qualifizierten IT-Fachkräften in Indien beispielsweise steht so gesehen den österreichischen Betrieben prinzipiell offen. Ja es gibt von Seiten der indischen Unternehmen seit der Krise der *new economy* in den USA sogar verstärkte Bemühungen, den europäischen Markt zu bearbeiten. Folgt daraus, dass die IT-Arbeitskräfte in Österreich nun einer massiven Konkurrenz aus Indien (und Mitteleuropa) ausgesetzt sind – auch ganz ohne *greencard* und bei geschlossenen Grenzen?

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen vielfältige Möglichkeiten der Verlagerung von *eWork* auf. Sie lassen aber auch erkennen, dass Schreckensszenarien unangebracht sind, weil es nach wie vor gravierende Hindernisse für Verlagerungen und große Vorteile für die Ausführung von Aufgaben im Land gibt. Nicht jede Aufgabe lässt sich so gestalten, dass sie ausgelagert und verlagert werden kann und nicht in allen Betrieben sind die organisatorischen Voraussetzungen

dafür gegeben. Ist etwa für die Software-Entwicklung ein enger Kontakt mit den Kunden im Inland erforderlich, können überhaupt nur Teilaufgaben verlagert werden.

Im folgenden wollen wir die Ergebnisse der Fallstudien unter Einbeziehung der Befunde des internationalen EMERGENCE-Projekts im Hinblick auf die Beschäftigungswirkungen von Verlagerungen zusammenfassen. Die im zweiten Kapitel beschriebenen verschiedenen Typen von Verlagerungen lassen höchst unterschiedliche Beschäftigungswirkungen erwarten. Ersetzende Verlagerungen, also der Abbau von Arbeitsplätzen an einem Standort und der Aufbau an einem anderen, wirken sich *per definitionem* negativ auf die Beschäftigung am ursprünglichen Standort und positiv auf die Beschäftigung am neuen Standort aus. Unter den österreichischen Fallstudien wurden zwei solche Verlagerungen untersucht: Durch die Auslagerung der Datenerfassung von *Flighty* nach Indien gingen am österreichischen Standort 60 Arbeitsplätze verloren. Es kam aber zu keinen Kündigungen durch den Arbeitgeber. Einige Beschäftigte kündigten von sich aus oder gingen in Karenz, die Mehrzahl wurde in andere Abteilungen versetzt. Bei *Qualicall* gingen am ursprünglichen Standort in einer Kleinstadt ca. 50 Arbeitsplätze durch die Verlagerung verloren. 30 Beschäftigte gingen mit dem Betrieb mit und behielten so ihre Beschäftigung. Für die übrigen war es aufgrund der lokalen Arbeitsmarktsituation schwer, in der gleichen Stadt wieder Arbeit zu finden. Am neuen Standort des Call Center-Betriebs wurde nach der Verlagerung ein Personalstand von 85 Personen erreicht. Anlass für die Verlagerung war ja ein Großauftrag, für den am ursprünglichen Standort nicht genügend flexibel einsetzbare Arbeitskräfte gefunden werden konnten.

Die positiven Beschäftigungseffekte in den Zielregionen können in Summe recht bedeutend sein. So wuchsen die Tochtergesellschaften des österreichischen Unternehmens *Crownsoft* in den mittelosteuropäischen Nachbarländern innerhalb weniger Jahre auf jeweils mehrere hundert Beschäftigte an. Auch andere internationale Unternehmen siedelten sich im Laufe der 1990er Jahre in den Hauptstädten dieser Länder an. Die insgesamt sehr positiven Beschäftigungseffekte ließen die Fachkräfte knapper werden und Fluktuation und Gehälter steigen. *Crownsoft* ließ sich in der Folge auch in kleineren Universitätsstädten in Mittel- und Osteuropa nieder, um weiter expandieren und niedrige Personalkosten nutzen zu können.

Der Zuwachs an Arbeitsplätzen in den Nachbarländern durch Verlagerung der Software-Entwicklung wirft freilich die Frage nach den Auswirkungen auf die Beschäftigung in Österreich auf. Wie bereits beschrieben handelte es sich im Fall von *Crownsoft* um eine expansive Verlagerung als Unternehmensstrategie (Typ III). Die Arbeitsplätze an den neuen, ausländischen Standorten ersetzen jene an den alten, inländischen also nicht unmittelbar. Dennoch ist deutlich zu erkennen, dass die Expansion im Inland gestoppt wurde, dass also ohne Verlagerung mehr Beschäftigung im Inland entstanden wäre. Vom Unternehmen wird allerdings argumentiert, dass nur durch die Expansion im kostengünstigeren Ausland die Wettbewerbsposition des Unternehmens gehalten und damit auch der österreichische Standort abgesichert werden konnte. Man muss also zumindest in Rechnung stellen, dass die Expansion wegen der in Österreich höheren Kosten im Inland nicht in diesem Ausmaß möglich gewesen wäre. Inwiefern die damals große Nachfrage auch hohe Preise vertragen hätte ist zwar berechtigt aber müßig, weil der Konzern, also das Mutterunternehmen von *Crownsoft*, die Verlagerung zur Kostensenkung gewünscht hatte.

Interessant sind an diesem Beispiel auch die qualitativen Beschäftigungseffekte: Durch die Verlagerung von Programmierarbeit änderten sich die Tätigkeiten am österreichischen Standort. Es wurden mehr Projektleiter benötigt, während einzelne Personen mit Programmiertätigkeiten keine Arbeit mehr hatten und in andere Abteilungen versetzt werden mussten. Auch bei *Indie-Web.com* wurde berichtet, dass sich der Inhalt der Arbeit im österreichischen Kleinbetrieb durch die Auslagerung der Programmierung nach Indien veränderte. An die Stelle des Programmierens trat die Koordination von Projekten und die Aufbereitung von Kundenanforderungen.

Im Lichte der internationalen EMERGENCE-Fallstudien kann darin eine generelle Wirkung von Verlagerungen gesehen werden: Auch wenn die Anzahl von Arbeitsplätzen am ursprünglichen Standort gleich bleibt, kann sich das Profil der Tätigkeiten so sehr ändern, dass dadurch die Beschäftigung der bisherigen Arbeitskräfte in Frage gestellt wird. So verließ eine Reihe von Software-Entwicklern nach einer expansiven, arbeitsmarktorientierten Auslagerung ein Berliner Unternehmen, weil sich ihre Tätigkeit von der des Entwicklers zu jener des Analytikers verschob. Wenn es also heißt, dass eine Verlagerung durch die damit erreichbare Senkung der durchschnittlichen Kosten eine Sicherung der Beschäftigung auch am ursprünglichen Standort bewirkt, ist zu berücksichtigen, dass das zwar im Hinblick auf die Zahl der Arbeitsplätze stimmen, aber mit einem teilweisen Austausch der Belegschaft einher gehen kann. Betroffen sind davon in der Regel jene Arbeitskräfte mit standardisierten Tätigkeiten, welche leichter verlagert werden können.

Für die zweite untersuchte Unternehmensfunktion, die Kundenbetreuung und den Telefonverkauf, stellen sich die Beschäftigungswirkungen etwas anders dar. Während in der Software-Entwicklung in den mittelosteuropäischen Nachbarländern eine Konkurrenz für die Arbeitsplätze in Österreich entstanden ist, kommen Verlagerungen von Call Center in die Nachbarländer wegen der Sprachbarriere nicht vor. Umgekehrt hat insbesondere Wien zwar seinen Vorteil, viele BewohnerInnen mit Kenntnissen in den Sprachen Mittel- und Osteuropas zu haben. Aber die internationalen Konzerne mit Osteuropazentralen in Wien betreiben die telefonische Kundenbetreuung wegen der Kostenunterschiede kaum von Wien aus.

Wie bereits dargestellt können ländliche Regionen davon profitieren, dass Unternehmen für ihre Call Center-Standorte lokale Arbeitsmärkte suchen, die niedrige Personalkosten und geringe Fluktuation erwarten lassen. Jedoch wird eine Ansiedlung in Ballungsräumen angestrebt, wenn Fremdsprachenkenntnisse, wie im Fall von *Dublinair*, Sprachenvielfalt durch Immigration, wie für paneuropäische Call Center, oder flexibel einsetzbare Arbeitskräfte, wie im Fall von *Qualicall*, benötigt werden. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit den Befunden aus dem internationalen EMERGENCE-Projekt: Ländliche und vor allem abgelegene Regionen können nur durch niedrige Lohnkosten, Überangebote am Arbeitsmarkt und Subventionen Call Center-Arbeitsplätze anziehen.

Ein durchaus überraschendes Ergebnis des EMERGENCE-Projekts trifft auch auf die zusätzlichen österreichischen Fallstudien zu: Wir waren davon ausgegangen, dass bei der Verlagerung von *eWork* Arbeitsplätze verlegt werden und daher Beschäftigung in einer Region verloren geht und in einer anderen gewonnen wird. Was wir nicht erwarteten, ist das hohe Ausmaß an Mobilität der Arbeitskräfte. Bisweilen gingen die Beschäftigten mit ihren Arbeitsplätzen mit. In einem Fall übersiedelte ein nicht unbeträchtlicher Teil der Belegschaften

aus den südeuropäischen Ländern in ein Beneluxland, als die früher verteilten Call Centers des Unternehmens dort zusammengelegt wurden. Häufiger jedoch ist Mobilität gefordert, weil die neuen Standorte aufgebaut werden müssen, ein Wissenstransfer erforderlich ist oder durch die Verlagerung eine Kooperation zwischen altem und neuem Standort entsteht. Auslandseinsätze und umfangreiche Reisetätigkeit sind die Folge. Das kann für bestimmte Beschäftigte Karrierevorteile bringen, wenn sie nämlich die Gelegenheit bekommen, sich durch den Aufbau und die Leitung eines Auslandsstandortes zu profilieren. Viele sind jedoch von den so veränderten Tätigkeitsprofilen ausgeschlossen, weil für sie der Auslandeinsatz oder die häufigen Reisen wegen Familienverpflichtungen nicht in Frage kommen. Auch in dieser Hinsicht kann die qualitative Beschäftigungswirkung für bestimmte Arbeitskräfte zum Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Im Hinblick auf die quantitativen Beschäftigungseffekte erscheint uns abschließend eine wichtige Einschränkung angebracht: Auch wenn festgestellt werden kann, dass eine Verlagerung, insbesondere eine Expansion in ein anderes Land, die Anzahl der Arbeitsplätze im Inland nicht reduziert, weil sie es dem Unternehmen durch die Kostenvorteile erlaubt, den Umsatz auszuweiten, lassen sich keine Schlussfolgerungen auf die Arbeitsmarktwirkungen insgesamt daraus ziehen. Schließlich ist es naheliegend anzunehmen, dass das verlagernde Unternehmen durch seine Kostenvorteile andere inländische Unternehmen unterbieten kann. Die negativen Beschäftigungseffekte der Verlagerung treten dann nicht im verlagernden Unternehmen, sondern bei dessen Konkurrenten auf. Dies ist mit Fallstudien, die auf die Mikroebene der Unternehmen abzielen, aber nicht erfassbar.

Die Effekte auf der Makroebene sind eine andere Frage und bedürfen einer getrennten Untersuchung. Erste Anhaltspunkte dafür bietet die Betriebsbefragung, die im internationalen EMERGENCE-Projekt durchgeführt wurde. Dabei zeigte sich, dass nicht weniger als die Hälfte der Betriebe irgendeine Form von *eWork* praktizieren. Sie haben also entweder eigene Angestellte an anderen Standorten oder zu Hause beschäftigt oder lagern Arbeit gestützt auf IKT an andere Betriebe oder an Selbständige aus. Die aus- und verlagerte Arbeit bleibt aber meist in der gleichen Region: Nur etwa ein Fünftel der Betriebe beschäftigt *eWorkers* in einer anderen Region im eigenen Land und nur ca. 5% lagern Arbeit in ein anderes Land aus. Dieses Ergebnis deutet an, dass grenzüberschreitende Verlagerungen von Arbeit auf Basis von IKT bisher nur in einem Teilbereich der Wirtschaft eine Rolle spielen.

Unsere Analyse von Verlagerungsprozessen machte aber auch deutlich, dass Momentaufnahmen zu diesem Thema rasch veraltet sein können. Der Konzentrationsprozess des Kapitals schreitet unter den Rahmenbedingungen der neoliberalen Globalisierung immer weiter voran. Die daraus folgende ständige Reorganisation von Konzernen führt immer wieder zur Schließung und Verlagerung von Betrieben. Im Laufe der 1990er Jahre wurden sukzessive Kapazitäten zur Software-Entwicklung in den mittelosteuropäischen Transformationsländern aufgebaut. Immer mehr Unternehmen machten Erfahrungen mit der Vergabe von Aufträgen nach Indien. Wegen der Expansion der IT-Branche insgesamt erfolgten diese Verlagerungen nicht notwendigerweise auf Kosten der Arbeitsplätze in den EU-Ländern. Für die Zukunft sind aber zwei Aspekte zu berücksichtigen: Erstens stellten wir fest, dass man zwischen dem Aufbau von Betrieben und der tatsächlichen Verlagerung von Arbeit unterscheiden muss. Während die Einrichtung neuer Standorte auf Unternehmensstrategien zurück geht, entscheidet

sich die konkrete Verlagerung von Arbeit innerhalb der Geschäftsfelder, der Betriebe und der Projekte. Es kann also einige Zeit dauern, bis die Unternehmensleitung das mittlere Management und die ProjektleiterInnen dazu gebracht hat, die kostengünstigen Personalressourcen in anderen Ländern tatsächlich zu nutzen.

Zweitens ist anzunehmen, dass eine Krise der Branche die Wirkungen grundsätzlich verändert. Denn dann geht es nicht mehr darum, das Wachstum des Umsatzes, sondern das Ausbleiben der Aufträge zu bewältigen. In einer solchen Situation können die neuen, kostengünstigeren Standorte die besseren Karten haben, und die ursprünglichen Standorte bekommen zeitversetzt negative Beschäftigungseffekte zu spüren.

Bei den Call Centers stellt sich wie oben dargestellt die Frage der Nachhaltigkeit von Ansiedlungen und der damit einher gehenden Beschäftigung mit besonderer Brisanz. Zum einen sind viele neue Call Center-Betriebe entstanden, die den „Überlauf“ aus den unternehmensinternen Call Center auffangen. Versiegt dieser aufgrund des Nachfragerückgangs in einer Branche, wie etwa jüngst in der Luftfahrt, sind die ausgelagerten Betriebe besonders gefährdet. Zum anderen ist eine Aus- und Verlagerung nur unter bestimmten organisatorischen Bedingungen möglich. Sind solche Bedingungen aus Anlass einer Verlagerung von Arbeit einmal geschaffen worden, dann ist eine weitere Verlagerung leichter möglich. Mit anderen Worten: Auch in dieser Hinsicht könnte es sein, dass die oben beschriebenen Hindernisse und Grenzen für die Verlagerung von *eWork* sozusagen während einer Inkubationszeit gelten, aber wegen der fortschreitenden Reorganisation der Betriebe in Zukunft immer weniger wirksam sind.

LITERATUR

- Böhm, R./Buchinger, B./Gödl, D./Gschwandtner, U. (1999): Call-Centers in Salzburg. Telefonieren, bis die Ohren glühen! Eine handlungsorientierte Untersuchung, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Salzburg, Hallein
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society, Blackwell, Malden and Oxford
- Computerwelt 43 (2001): Callcenter in Österreich: Viel telefonieren war gestern
- Dicken, P. (1992): Global Shift. The Internationalisation of Economic Activity, Paul Chapman, London
- Dunning, J.H. (1993): The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s, Routledge, London/New York
- Flecker, J./Kirschenhofer, S. (2002): Jobs on the move: European case studies in relocating eWork; IES-Report 386, Brighton
- Huws, U. (1999): Material World: The Myth of the 'Weightless Economy'; in: The Socialist Register 1999, Merlin Press, Woodbridge, S. 29-55
- Kogut, B. (1985): Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility; in: Sloan Management Review, Vol. 26, S. 27-38
- Piore, M.J./Sable, C. (1984): The Second Industrial Divide, Basic Books, New York
- Raestrup, B./Sportelli, A. (2001): Schlechte Stimmung im Call-Center, Computer-Fachwissen 1, S. 19-2