

# Globale Arbeitsverteilung

**Outsourcing.** Aus Kostengründen übergeben Unternehmen immer mehr Aufgaben an Drittfirmen im In- oder Ausland. Welche Konsequenzen hat dies für die Angestellten? Von Therese Jäggi



Die Infosys Technologies Ltd. schult Arbeitnehmende für den Outsourcing-Boom.

In den letzten Monaten haben sich beim KV Schweiz immer wieder Angestellte gemeldet, die sich über die Arbeitsplatzentwicklung in Grossunternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche Sorgen machen. Sie stellen vor allem in der IT eine Tendenz fest, dass gut qualifizierte Arbeitsplätze ausgelagert werden. Und sie beobachten, dass manchmal langjährige Mitarbeitende die Kündigung erhalten und deren Arbeit von Personen übernommen wird, die für Drittfirmen arbeiten und die nicht aus dem EU-Raum stammen. Betroffen von Outsourcing sind

offenbar auch Informatik-Angestellte von weltweit tätigen IT-Anbietern in der Schweiz.

«Die Entwicklung in global tätigen Unternehmen wird weltweit seit Längerem durch Outsourcing und Offshoring geprägt», sagt Hansueli Schütz, volkswirtschaftlicher Mitarbeiter beim KV Schweiz. Outsourcing bezeichnet die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen im In- oder Ausland; mit Offshoring wird die Verlagerung unternehmerischer Funktionen ins here (Nearshoring) oder fernere Ausland

(Farshoring) bezeichnet. Dies betrifft oft Tausende von Arbeitsplätzen.

## Die Kehrseite

Im Zentrum stehen Kostensenkungen, die durch Automatisierung, Standardisierung von Hardware, Software und Prozessen sowie eine Konzentration auf «Kernfunktionen» erzielt werden sollen. Lokale Lösungen werden durch konzernweite Systemlösungen ersetzt, die folglich auch nicht mehr in Eigenregie entwickelt werden müssen. Was auf den ersten Blick einleuchtend erscheint, birgt aber auch erhebliche Gefahren: Outsourcing bzw. Offshoring führen oft zu neuen Kosten und Risiken, gibt Schütz zu bedenken. Der gleichwohl nötige Kommunikationsaufwand, interkulturelle Missverständnisse, infrastrukturelle Defizite sowie generell die hohe Abhängigkeit vom externen Anbieter relativieren die Vorteile von Auslagerungen und führen nicht selten ein paar Jahre später dazu, ausgelagerte Unternehmensfunktionen wieder zurückzuholen. In der Zwischenzeit ist aber nicht nur Know-how verloren gegangen, sondern häufig dürften auch Loyalität und Motivation der verbliebenen Angestellten gelitten haben.

Im Vordergrund von Outsourcing und Offshoring steht meist der Informatikbereich; jedoch können auch andere Funktionen wie beispielsweise die Personaladministration ausgelagert werden. Es gibt eine ganze Reihe von global tätigen Anbietern. Diese sind im Wesentlichen durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Sie verfügen über weltweit riesige Mitarbeiterstäbe, und sie machen gigantische Umsätze.

➤ **Infosys Technologies Ltd.\*** wurde 1981 gegründet und ist heute ein in 26 Ländern tätiger Anbieter von IT- und Consulting-Services. Das Unternehmen beschäftigt 100 000 Mitarbeitende und macht einen Umsatz von über 4 Milliar-

den US-Dollar. Infosys leistete nach eigenen Angaben «Pionierarbeit für das Outsourcing mit dem Global-Delivery-Modell (GDM), bei dem Arbeitsbereiche an die Standorte mit den besten Fachkräften und den grössten Kostenvorteilen ausgelagert werden». Das Unternehmen ist auch in der Schweiz vertreten.

➤ **Tata Consultancy Services (TCS)** mit Firmensitz in Mumbai (Indien) ist in 42 Ländern tätig und betreibt weltweit 142 Büros. TCS arbeitet auf den Gebieten Informationstechnologie, Beratung und Outsourcing. 1968 gegründet, beschäftigt TCS heute 140 000 Mitarbeitende. In Europa verfügt TCS über 6000 Mitarbeitende und ist auch in der Schweiz vertreten. Zu den Kunden gehören laut Homepage Firmen wie SBB, Novartis, Roche, Bank Sarasin oder Swiss Re.

➤ **Wipro Technologies** hat wie Tata Consultancy seinen Hauptsitz in Indien. Wipro Technologies wurde 1980 als Tochterunternehmen von Wipro Limited gegründet. Wipro Limited produzierte vor allem Speiseöle. In den 70er- und 80er-Jahren erschloss sich Wipro neue Geschäftsfelder im IT-Business. Wipro Technologies beschäftigt rund 100 000 Mitarbeitende und zählt zusammen mit Infosys und Tata Consultancy Services zu den drei indischen Softwaregiganten, die einen grossen Teil der Outsourcingaufträge aus USA, Kanada, Australien und Europa erhalten. Zu den Wipro-Kunden gehört auch die Credit Suisse.

➤ **Cognizant Technology Solutions** ist ein US-amerikanischer IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Teaneck, New Jersey. Wichtigster Standort ist jedoch Chennai in Indien, wo die Mehrzahl der Angestellten arbeitet. Cognizant stellt über ein weltweites Liefermodell IT-Consulting und -Technologie sowie Outsourcing-Dienstleistungen zur Verfügung. Das Unternehmen beschäftigt 85 000 Mitarbeitende. Cognizant hat Ende 2009 die indische Business-Process-Unit der UBS «UBS India-Service» mit 2000 Personen übernommen.

➤ **ADP** ist der weltweit führende Anbieter von Services rund um Lohnadministration und Personalmanagement. ADP realisiert die Auslagerung von HR-Geschäftsprozessen (Business Process Outsourcing). Die Firma ist seit 1961 an der New Yorker Börse kotiert. Mit rund 150 Standorten in 29 Ländern betreut ADP über 550 000 Unternehmen rund um den Erdball. ADP erzielt einen Umsatz von über 10 Mrd. CHF und beschäftigt rund 42 000 Mitarbeitende. Unter den Kunden figurieren auch die Credit Suisse.

Der KV Schweiz verlangt, dass Outsourcing-Prozesse transparent und glaubwürdig ablaufen. Voraussetzung sind laut Hansueli Schütz klare Guidelines, bei denen nicht nur die Interessen der global ausgerichteten Unternehmen, sondern auch diejenigen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Unternehmensintern müsse frühzeitig sichergestellt werden, dass die Angestellten eine faire Chance haben, sich bei der neuen Arbeitsteilung einzubringen, und für andere Einsatzmöglichkeiten geschult werden, wenn Veränderungen unausweichlich sind.

Als problematisch erweist sich im Zusammenhang mit Outsourcing und Off-

Der Verleih und die Vermittlung von Personen aus dem Ausland sind aber verboten, so dass sich wohl in vielen Fällen die Definition «Entsendung» aufdrängt. Beim konkreten Einsatz in «Entwicklungsprojekten» ist aber sowohl von der benötigten Infrastruktur wie von der Weisungsbefugnis her eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Einsatzbetrieb und Entsendeten unumgänglich, so dass sich auch immer wieder die Interpretation «Personalverleih» aufdrängen könnte.

### Mehr Transparenz

Die Problematik solcher Abgrenzungen spüren auch die involvierten schweizeri-

## Die Angestelltenverbände erhalten immer wieder Klagen von Beschäftigten, die sich mit «faulen Argumenten» auf die Seite gestellt fühlen.

shoring häufig der Einsatz von Spezialistinnen und Spezialisten aus sogenannten Drittländern, d.h. Ländern, die nicht der EU oder dem EWR angehören und somit nicht den Regeln des freien Personenverkehrs unterliegen. Ihr Einsatz ist kontingiert, wobei die Kontingente der Kantone aus dem Kontingent des Bundes ergänzt werden können. Zu den praktischen Schwierigkeiten gehört die klare Erfassung von «Entsendung» und «Personalverleih» durch die Bewilligungsbehörden. Grundsätzlich gilt zudem, dass die orts- und berufsüblichen Arbeits- und Lohnbedingungen eingehalten werden müssen.

### Schwierige Abgrenzung

Der Einsatz von Personen aus Drittländern mit Spezialkenntnissen erscheint am ehesten dann gerechtfertigt, wenn es um Entwicklungen beispielsweise für neue Systemlösungen geht, die intern nicht erbracht werden können. Doch werden beim konkreten Einsatz von diesen Arbeitskräften immer nur «Entwicklungsarbeiten» geleistet, oder findet manchmal schleichend auch ein billigerer Ersatz von laufenden Tätigkeiten statt? Heikel ist auch die Abgrenzung zum Personalverleih. Von Personalverleih spricht man, wenn ein Arbeitgeber seine Mitarbeitenden einem fremden Betrieb zur Erfüllung eines Auftrags zur Verfügung stellt. Im Unterschied zur Entsendung handeln verliehene Arbeitskräfte nicht im Namen ihres Arbeitgebers, die Weisungsbefugnis liegt beim Einsatzbetrieb.

schon Arbeitskräfte, und sie fragen sich manchmal, ob die gesetzlichen Auflagen für solche Einsätze immer erfüllt sind. Die Angestelltenverbände erhalten immer wieder Klagen von Beschäftigten, die sich «mit faulen Argumenten» auf die Seite gestellt fühlen.

Benedikt Gschwind, Ressortleiter Angestelltenpolitik beim KV Schweiz und Kantonsrat, hat dem Zürcher Regierungsrat Ende März eine Anfrage zur Beschäftigung von Drittstaatenangehörigen eingereicht. Es geht dabei im Wesentlichen um die Frage, unter welchen Voraussetzungen Arbeitskräfte aus Nicht-EU- oder Nicht-EFTA-Ländern in der Schweiz beschäftigt werden und wie viele Bewilligungen in den letzten vier Jahren erteilt worden sind. Diese Anfrage wie auch allfällige Meldungen an die Tripartite Kommission des Bundes sollen laut Hansueli Schütz dazu beitragen, dass sich die Arbeitnehmerorganisationen der Outsourcing-Entwicklung und -Problematik vermehrt bewusst werden. Und die Behörden sollten rasch mehr Licht in die Bewilligungspraxis bringen. Nur so kann das Vertrauen der Arbeitnehmenden in die korrekte Handhabung der Drittstaatenregelung gesichert werden.

\*Die Angaben zu den Unternehmen stammen von deren Homepages oder aus Wikipedia.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin. [therese.jaeggli@kvschweiz.ch](mailto:therese.jaeggli@kvschweiz.ch)