

Monika Neumann:

## **Internationalisierung durch die Brille des Betriebsrates betrachtet**

Als ich vor knapp drei Jahren zum ersten Mal mit Andreas Boes über das Projekt „Export IT“ gesprochen habe, habe ich gedacht: Export-IT oder auch Internationalisierung: Das ist eine freundliche Umschreibung für Offshoring und damit Vernichtung von Arbeitsplätzen in Deutschland. So wie z.B. die Textilindustrie in den 70ern begonnen hat, ihre Produktion ins billige Ausland zu verlegen, beginnt nun diese Bewegung auch in unserer Branche. Eine Gefahr – eine Bedrohung für die Arbeitsplätze, vor allem auch in R&D und in PS.

Direkt konfrontiert mit diesem Trend waren wir in der SAG zum ersten Mal 2003. Unsere PS-Mannschaft wurde stark reduziert mit dem Vermerk: Wir können Teile der PS-Projekte nach Indien geben. Dort kann das sehr viel billiger gemacht werden. Damit bleiben wir konkurrenzfähig. In Deutschland behalten wir die höherwertigen Arbeiten, z.B. Projektleitung und Architektur, und vergeben das Programmieren selbst in die Billiglohnländer.

Seit dem ist das Thema Offshoring und mittlerweile auch Nearshoring, nach Bulgarien z.B. oder auch nach Riga, in der SAG präsent. Und damit auch eine von vielen MA gefühlte Bedrohung, die sich, so das Ergebnis einer BR-Umfrage Ende 2007, besonders auch im Bereich R&D und im Support zeigt. Denn gerade diese beiden Bereiche sind wesentlich mehr noch als PS geeignet, verlagert zu werden.

Ein PS-Kollege hat letztes Jahr ein großes Projekt geleitet und dabei die Mitarbeit von indischen Kollegen nutzen wollen. Dies ist nur sehr

bedingt geglückt. Seine Erfahrung besagt, dass Offshoring nach Indien für PS-Projekte weniger geeignet ist.

- Zu viel Zusatzarbeit und Koordination sei notwendig.
- Eine sehr enge Führung sei zwingend erforderlich.
- Die Kommunikation läuft auf Englisch. Unsere Kunden haben aber ihre Spezifikation nur in Deutsch. Die Übersetzung kostet zusätzlich Zeit und Geld.

Um nur einige wenige der Probleme zu nennen.

Der *positive* Aspekt an diesem Projekt für ihn selbst, so der Kollege, sind all die Gespräche mit den indischen Kollegen, all die persönlichen Erfahrungen, die er hat machen können, die ihm sehr wertvoll sind und die er nicht missen mag. Offshoring für ihn also eine wichtige Chance,

- eine Chance zur Erweiterung des Blickwinkels,
- eine Chance zur fachlichen Weiterentwicklung in seiner Rolle als Projektleiter,
- eine Chance zur persönlichen Weiterentwicklung in seiner Rolle als Kollege aus einem anderen Kulturkreis, etc.

Eine solche Chance sahen bei der o.g. Umfrage aber nur 7% der Teilnehmer. Das Gefühl der Bedrohung wiegt wesentlich stärker.

Offshoring ist ja aber nur ein Teilaspekt der Internationalisierung, die in ihrer Gesamtheit bei uns in der SAG ein wichtiges Thema ist. Waren wir früher eine deutsche Firma mit ausländischen Tochtergesellschaften, werden wir eine zwar weiterhin in Deutschland ansässige, aber zunehmend international ausgerichtete Firma.

Dies schlägt sich sehr stark auch auf unsere Arbeit im Betriebsrat nieder. Wir müssen lernen, dass viele der Projekte, die wir mit HR machen, nicht nur für uns in Deutschland gelten, sondern

international. Wir regeln für unsere KollegInnen hier in Deutschland mitbestimmungspflichtige Themen in einer Betriebsvereinbarung (BV). Und nicht immer wollen wir all das, was im Ausland problemlos durchgeführt werden kann, auch bei uns durchführen. Da ist dann auch noch das BetrVG vor! Aktuelles Beispiel: HR möchte erreichen, dass am Ende des Jahres jeder Mitarbeiter (MA) weltweit weiß, wo er steht und wohin er sich entwickeln kann. Jeder einzelne muss also beurteilt werden bzgl. seiner Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Ergebnisse sollen mit Hilfe eines Tools erfasst und ausgewertet werden. Ein in Deutschland mitbestimmungspflichtiges Thema! Für uns BRs heißt das, wir verhandeln mit dem Arbeitgeber eine BV, die diese Vorgehensweise regelt, die den MA davor schützt, auf Grund der Beurteilung evtl. als „low performer“ abgestempelt zu werden mit allen Konsequenzen, die dies nach sich ziehen kann. Die ihm viel mehr einen Entwicklungsweg aufzeigt, den es gilt zu verfolgen.

Ein Problem bei einem solch internationalen Thema ist, dass unsere Verhandlungspartner auf HR-Seite evtl. eingeschränkten Verhandlungsspielraum haben. Denn das Ergebnis soll ja möglichst nah an dem liegen, was auch international eingeführt wird.

Auch sind wir permanent dem Druck ausgesetzt, dass die Einführung dieses Projektes im Ausland schneller gestartet werden kann als bei uns. Schnell haben wir den Ruf der „Blockierer“ weg. Auch das müssen wir aushalten!

Ein solcher zeitlicher Druck hat einmal dazu geführt, dass wir eine befristete Pilot-Regelung abgeschlossen haben, damit auch für deutsche Kollegen, es ging um den Sales-Bereich, ein spezielles Programm gestartet werden konnte. Erforderlich war also eine sehr flexible, dynamische Arbeitsweise, die auf Grund unserer BR-Struktur sehr mühsam zu realisieren ist. Wobei unsere Pflicht, den Interessen

der KollegInnen und dem BetrVG genüge zu tun, stets im Auge behalten werden muss und behalten wird.

Ein weiteres Projekt, das wir gerade jetzt begonnen haben, ist „Work Life Balance“. Hier hat HR Informationen von den australischen Kollegen, die zu dem Thema bereits aktiv waren. Wir profitieren hier also von Erfahrungen einer anderen Landesgesellschaft. Noch vor ein oder zwei Jahren wäre dies nicht möglich gewesen. Wir hätten nichts davon gewusst, dass in Australien das gleiche Thema behandelt wird. Es hat keine Kontakte der HR-Abteilungen untereinander gegeben.

Ein nicht immer einfacher Aspekt der Internationalisierung ist die Tatsache, dass einige KollegInnen einen ausländischen Chef haben. Wir müssen darauf achten, dass dieser alle BVen kennt und sie auch seinen deutschen Mitarbeitern ggü. einhält, sei es die BV Arbeitszeit, Übertragung von Urlaub, Gehaltsstruktur, etc. Die ausländischen Führungskräfte (FK) werden von HR informiert und geschult im Umgang mit den deutschen BVen, die auch ins Englische übersetzt worden sind. Sie zu befolgen ist dann zwingend der nächste Schritt für die FKs.

Internationalisierung lässt zu, dass ausländische KollegInnen nach Deutschland kommen. Für sie gelten dann während ihres Aufenthaltes hier bei uns alle Rechte aus unseren BVen. Hier sind wir gefordert, diese KollegInnen hierüber zu informieren. Über die laufenden Projekte informieren wir alle Mitarbeiter in einer monatlich erscheinenden E-Mail. Nein! Nicht „Newsletter genannt, sondern „Kurz & Bündig“. Wir tragen unseren ausländischen KollegInnen Rechnung, in dem wir diese Info-Mail auch in Englisch publizieren. So wie diese KollegInnen zu uns nach Deutschland kommen, können umgekehrt auch deutsche KollegInnen in die ausländischen

Landesgesellschaften gehen, um dort befristet zu arbeiten. So ist ein Münchner Kollege mit „Kind und Kegel“ für zwei Jahre nach Dubai gegangen, um dort die Sales-Kollegen zu unterstützen. Für ihn eine große persönliche Chance, eine Möglichkeit, seinen Horizont zu erweitern: Sprache, Kultur, leben und arbeiten in einem fremden Land.

Bedrohung und Chance stehen demnach eng beieinander. Das Unternehmen, allen voran HR, und auch wir als BR, sind gefordert, die MA im Umgang mit der Internationalisierung zu unterstützen. Für uns bedeutet das, ihnen zuzuhören, wenn sie mit diesbzgl. Sorgen und Nöten zu uns kommen. Es bedeutet sie zu unterstützen im Umgang mit ihrem ausländischen Chef, der unsere BVen nicht kennt, nicht lebt, vielleicht nicht leben will. Es bedeutet, eine Personalentwicklung zu unterstützen bzw. einzufordern, die der Internationalisierung im Unternehmen Rechnung trägt.

So gibt es bereits

- internationale Webcasts für neue Produkte,
- interkulturelle Seminare, besonders wichtig für unsere R&D-Teams,
- Sprachkurse, für die m.E. mehr Zeit verfügbar gemacht werden muss

Auch internationale Teambildungs-Trainings sind notwendig.

Darüber hinaus muss das Unternehmen verstärkt darauf achten, die Probleme der KollegInnen ernst zu nehmen sowie Vertrauen zu schaffen. Vertrauen, dass der Arbeitsplatz hier in Deutschland sicher ist.

**Was erwarte ich von den Projekt-Ergebnissen für mich als BR?**

- Erkenntnisse darüber, worauf wir bei unserer Arbeit achten sollen und müssen, besonders bei unseren Projekten mit HR, die auch internationale Projekte sind.

**Was erwarte ich für meine KollegInnen?**

- Das Gefühl der Bedrohung muss vermieden bzw. beseitigt werden. Sie dürfen nicht das Gefühl *behalten* (!) bzw. *erhalten*, dass die Internationalisierung auf Kosten ihres Arbeitsplatzes geschieht.
- Sie müssen „Mitgenommen“ werden in die Internationalisierung. Sie müssen ein Teil davon sein, nicht Opfer. Sie müssen Partner sein.
- Sie müssen vorbereitet werden für den Umgang mit ihren Kollegen aus Bulgarien oder Indien oder den USA und umgekehrt.
- Sie müssen unterstützt werden, die Chancen, die Internationalisierung bringt, zu erkennen und wahrzunehmen.

**Denn nur wenn unsere KollegInnen an *allen Standorten und in allen Landesgesellschaften kompetent und motiviert* die Internationalisierung unseres Unternehmens mit gestalten, wird diese erfolgreich sein!**

**Vielen Dank!**