

Ich Chef, Du Nix



Der Wecker klingelt, die Füße laufen ohne Kopf in die Küche und die Hände setzen Wasser auf. Schrank auf, Teebeutel raus, Schrank zu, Teebeutel in die Tasse, Wasser drauf, hinsetzen. Mit dem Kopf noch im Halbschlaf, tauchen romantische Bilder von sattgrünen Hügeln auf, die dicht mit Teesträuchern bepflanzt sind. Irgendwo in Asien oder Afrika.

Von ESTHER SOPHIA HENN

Irgendwo, das ist zum Beispiel Sri Lanka. Das südasiatische Land wurde unter britischer Kolonialherrschaft Ceylon genannt. Der weltbekannte und beliebte Ceylon-Tee ist bis heute stark mit der nationalen Identität verknüpft. Doch dem guten Geschmack des Tees stehen bittere Arbeitsbedingungen gegenüber: Die Menschen, die auf den Teeplantagen arbeiten und die Teeblätter per Hand pflücken, sind hauptsächlich Tamilen,

die während der Kolonialzeit im 19. und 20. Jahrhundert als Gastarbeiter aus Indien nach Sri Lanka gebracht wurden. Die Arbeiterfamilien leben auf den Plantagenanlagen und sind vom Rest der Bevölkerung ausgegrenzt. Auf der einen Seite der Lieferkette finden wir also die immer noch stark benachteiligten, hauptsächlich weiblichen Arbeitskräfte auf den Plantagen und auf der anderen Seite steht der Exportboom. Laut

eines Berichts des Deutschen Teeverbands war Sri Lanka 2016 mit 280.874 Tonnen Tee weltweit der drittgrößte Teeexporteur.

Rajalakshmi ist ungefähr elf Jahre alt, als sie sich ihr Desinteresse für die Schule eingesteht und nach sechs Jahren den Unterricht in der plantageneigenen Schule abbricht. Weder die Lehrer noch ihre Familie scheinen außerordentlich besorgt darüber. Doch nach ein paar Jahren möchte Rajalakshmi mehr aus ihrem Leben machen, als für den Haushalt und ihre jüngeren Geschwister zu sorgen. Sie beginnt, als Teepflückerin auf der Plantage zu arbeiten. Ihre Mutter ist enttäuscht: Sie hatte gehofft, ihre Tochter würde den Kreis der weiblichen Teepflückerinnen in der Familie durchbrechen und eine andere Form des Lebensunterhaltes finden. Mit 16 Jahren beginnt Rajalakshmi also, Tee zu pflücken. Wie leicht ein einzelnes Teeblatt auch sein mag, die Arbeit, die hinter einer



Am Ende eines langen Arbeitstages werden die gepflückten Teeblätter gewogen und geprüft, ob die Frauen das vorgegebene Ziel erreicht haben.

Packung Teebeutel aus dem hiesigen Supermarkt steckt, ist alles andere als das: Arbeitsschichten von halb sieben am Morgen bis fünf Uhr nachmittags, den Sammelbeutel für die Teeblätter mit einem Band an der Stirn befestigt, damit die Hände frei zum Pflücken sind, und ein rauer Umgang der Vorarbeiter mit den Pflückerinnen sind harsche Normalität. Es wird geschrien, angetrieben und gedroht.

In Deutschland wird häufiger und offen über die Frauenquote in

Führungspositionen gesprochen, um für Frauen mehr Verantwortung, Macht und Mitspracherechte zu erlangen. In Sri Lanka wiederum haben die meisten Teeplantagenarbeiterinnen nicht den Mut, bei ihren männlichen Vorgesetzten – den Kangani – ihre Stimme zu erheben. Und erst recht nicht gegenüber den Managern und Besitzern der Teeplantagen. Dabei wird der Wert guter Arbeitsbedingungen für die Produktivität des Betriebes übersehen. In deutschen Medien





Der Tee in Sri Lanka wird nicht maschinell, sondern von Hand gepflückt. Das macht ihn besonders kostbar. Die Teeplückerinnen wohnen meist mit ihren Familien auf den Plantagen selbst.

wird viel darüber diskutiert, was den „perfekten“ Chef ausmacht. So wird die Macht einer guten Führungspersönlichkeit in einer Interviewreihe des Nachrichtenportals ZEIT Online zum Thema Führungskräfte, als „Möglichkeit zur Gestaltung“ definiert, mit der eine hohe Verantwortung einhergehe. Die Mitbestimmung der Mitarbeiter und konstruktive Kritik seitens der Chefs seien förderlich für das Arbeitsklima und heutzutage nicht mehr wegzudenken. In einem weiteren Interview der Artikelreihe wird betont, wie wichtig die Übertragung von Verantwortlichkeiten sei. Auch die Süddeutsche Zeitung führt unter der Überschrift „Diese zehn Dinge machen gute Chefs aus“ unter anderem auf, dass die gezielte Förderung der Beschäftigten und Lob

durch Vorgesetzte bessere und produktivere Arbeit fördern würden. Von glücklicheren Arbeitnehmern profitieren demnach beide Seiten: Zufriedene Mitarbeiter leisten bessere Arbeit, was wiederum dem Unternehmen zugutekommt.

Was sich in der Theorie zwar nach einer simplen Lösung anhört, muss aber in der Praxis an die individuellen Begebenheiten der Kulturen und Unternehmen angepasst werden. Und genau hier beginnt die Entwicklung zu mehr Gleichberechtigung und Teilhabe für Frauen, die CARE in seiner Arbeit weltweit anstrebt: Für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf den Teeplantagen in Sri Lanka hat CARE gemeinsam mit Plantagenunternehmen, ihren Gemeinden sowie den arbeitenden Frauen und Männern

sogenannte Community Development Forums (CDFs) entwickelt, die wie eine Art „Mini-Parlamente“ fungieren und alle an einen Tisch bringen sollen. Sie fördern den offenen Dialog zwischen allen Parteien und verleihen jedem einzelnen eine Stimme bei kollektiven und transparenten Entscheidungsprozessen. Besonders wichtig: Frauen haben in den Foren eine den Männern gleichgestellte Rolle. Die Arbeiterinnen werden hier über ihre Rechte aufgeklärt und darin unterstützt, diese einzufordern. „Durch die Foren haben wir erst erfahren, dass wir bestimmte Rechte besitzen. Das Wissen verpflichtet uns, diese nicht aufzugeben, sondern sie zu schützen“, erzählt eine Teeplückerin, die einem solchen Forum beigetreten ist.

Dass Frauen aus diesem offenen Dialog nicht ausgeschlossen werden, ist eigentlich eine logische Konsequenz, aber nicht immer ohne Hindernisse umsetzbar. Die meisten Plantagenbesitzer und Aufseher haben Schwierigkeiten, sich Frauen in Diskussionen und Trainings oder gar Führungspositionen vorzustellen. Sie kennen es schlichtweg nicht. In der Tradition von Sri Lanka sind die Frauen auf den Plantagen ihr Leben lang Teeplückerinnen, nichts weiter: „Frauen können Männer nicht kontrollieren. Denkst du etwa, Frauen können als Kanganis arbeiten?“ – dieser Gedanke steht repräsentativ



 care.de/srilanka

für die Diskussionen, die CARE vor Ort mit den Plantagenunternehmen geführt hat.

Zwanzig Jahre später: Rajalakshmis Ehemann kommt nach Hause und erzählt ihr, dass neue Kanganis gewählt werden und sich auch Frauen bewerben dürfen. „Frauen! Ich war mir nicht sicher, ob ich richtig gehört hatte“, erzählt sie. Rajalakshmi hat das Gefühl, ihr Herz wäre nicht groß genug, um all die guten Nachrichten zu fassen: dass Frauen die Möglichkeit gegeben wird, als Kanganis zu arbeiten; dass ihr Ehemann hinter ihr steht; dass ihre harte Arbeit und ihr Können nicht ungesehen bleiben und sie von ihrem Vorarbeiter ermutigt wird, für diese Beförderung zu kämpfen. Jeder Bewerber und jede Bewerberin muss einen schriftlichen Test absolvieren. Rajalakshmis Ergebnis ist ziemlich gut und sie wird gemeinsam mit einer Mitstreiterin für einen Probezeitraum als Kanganis eingestellt. Mit den neuen Aufgaben kommen auch neue Verantwortungen. Als Kanganis müssen sie von nun an dafür sorgen, dass die Arbeiterinnen das Beste aus sich herausholen und keine Arbeitszeit verschwenden; sie müssen die gesammelten Teeblätter wiegen und alles unter Kontrolle behalten. Rajalakshmi findet, ein Kanganis, vor allem eine weibliche Kanganis, sollte ein gutes Vorbild für die anderen sein. Schon als Plückerin hatte sie hohe Anforderungen an ihre eigene Arbeit

und erwartet jetzt dasselbe von den anderen Arbeiterinnen. Sie lernt aber auch, wie schmal der Grat zwischen strikten Anweisungen und einem zu schroffen Ton sein kann. Auch wenn Rajalakshmi letztlich ihr Leben auf der Teeplantage verbringt, schafft sie es doch, mit dieser neuen Position mehr Selbstverantwortung und Teilhabe zu erlangen. Der Kreislauf der ewig rechtlosen Teearbeiterinnen in ihrer Familie ist durchbrochen.

Die Teilhabe von Arbeiterinnen und Arbeitern an Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen auf den Teeplantagen verbessert die Arbeitsbedingungen nachhaltig und erhöht die Zufriedenheit, was sich wiederum auf den gesamten Sektor auswirkt. Darüber hinaus zeigen Untersuchungen in den Plantagen auch beeindruckende ökonomische Auswirkungen: Für jeden Euro, der in die Teilhabe von Arbeitnehmern investiert wird, verdienen die Plantagenunternehmen zusätzliche 25 Euro. Außerdem berichten die Plantagen, in denen CDFs agieren, von einer 25-prozentigen Steigerung der gepflückten Menge Tee bei unveränderter Arbeiterzahl. Frauen haben eine Karriereperspektive, indem sie auch Kanganis werden können. Und es gibt noch einen weiteren Pluspunkt, der nicht zu unterschätzen ist: die Arbeitszeiterparnis der Führungskräfte. Durch die Einführung der CDFs sparen Manager im Durchschnitt 16 Stunden in der Woche, die ansonsten mit der Klärung und Schlichtung von Streitigkeiten verbracht würden. Grund dafür ist zum einen die tatsächliche Abnahme der Missstände durch den offenen und direkten Umgang in den CDFs und zum anderen die Verbesse-

rung der Kommunikationsfähigkeiten von Plantagenmanagern, die dazu ermutigt werden, ihre Mitarbeiter mehr einzubeziehen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Das tradierte Bild eines alleinherrschenden Chefs, der alles entscheidet und auf den sich die ganze Macht konzentriert, funktioniert heute nicht mehr. Die Strukturen haben sich verändert – mit positiven Auswirkungen für die Unternehmen und ihre Angestellten. Mit Hilfe der Community Development Forums konnten diese Veränderungen auch auf den Teeplantagen, die Teil des CARE-Projektes waren, umgesetzt werden. „Als ich zu dieser Plantage kam, war ich an die konventionelle Arbeitsweise des Managements gewöhnt, in der man das Verhältnis zu den Arbeitern formell und distanziert hält“, erzählt ein Manager einer Teeplantage im Hochland von Sri Lanka. „Hier wurde das CDF bereits implementiert. Aufgrund meiner konventionellen Ausbildung fand ich zunächst keinen Gefallen an der Idee und zögerte, daran teilzunehmen. Doch schon bald sah ich begeistert zu, wie die Teilnehmer ihre Probleme angingen und gemeinsam lösten. Jetzt kann ich sagen, dass ich diesen Prozess bei einer Versetzung in eine andere Plantage wiederholen würde.“

Die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen steigert also die soziale und ökonomische Nachhaltigkeit im gesamten Teesektor. Unternehmen sollten aufhören, sie als bloßen philanthropischen Akt zu sehen und erkennen, dass die Teilhabe ein Kernelement verantwortungsvoller Unternehmensführung ist. Es muss mehr in Systeme wie die Community Development Forums investiert

werden. Wichtige Partner sind hierbei Nichtregierungsorganisationen wie CARE. Sie sind zum Teil seit Jahren fest verankert in den Gemeinden und genießen großes Vertrauen. In Sri Lanka konnte CARE als Moderator und Partner bei der Gestaltung und Umsetzung der Mitarbeiterteilhabe helfen. Und veränderte sich dabei auch selbst: Aus CARE Sri Lanka wurde 2016 das Sozialunternehmen Chrysalis, das ein assoziiertes Mitglied der Konföderation von CARE International ist. Auf der Basis der jahrzehntelangen Erfahrungen von CARE bietet Chrysalis Beratung und andere Dienstleistungen an, um die Arbeitnehmerrechte und die Produktivität im Teesektor zu stärken. Ein echter Gewinn für alle Seiten – auch für uns, die gerne Tee trinken. ●