

The ALDI Factory

# Advancement Project

EINBLICKE & ERGEBNISSE







**Produktionsbereich einer Textilfabrik in Bangladesch,** die für ALDI produziert und am AFA Project teilnimmt.

# Neue Schritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lieferkette

**A**ls einer der führenden Discounter übt ALDI großen Einfluss auf Standards und Prozesse entlang seiner Lieferketten aus. Wertigkeit und Qualität von Produkten werden zunehmend mit der kontinuierlichen Verbesserung von Sozial- und Umweltstandards in der Produktion gleichgesetzt. Gerade im strategisch wichtigen Exportland Bangladesch sind besondere Anstrengungen erforderlich, um Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Das ALDI Factory Advancement (AFA) Project zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen in den Fabriken zu verbessern, die unsere Bekleidungstextilien in Bangladesch produzieren. Während des zweijährigen Trainingsprogramms lernen Arbeiter und Manager, Probleme aus dem Arbeitsleben zu identifizieren und gemeinsam Lösungen zu finden, die ihren beiderseitigen Bedürfnissen entsprechen.

## BANGLADESCH IM FOKUS

Bangladesch hat sich zum zweitgrößten Textilproduzenten weltweit nach China entwickelt. Diese Entwicklung hat ein beeindruckendes Wirtschaftswachstum ermöglicht, das Millionen von Familien geholfen hat, extreme Armut zu überwinden. Das rasche Wachstum der Bekleidungsindustrie brachte jedoch auch einige Herausforderungen mit sich. Beispiele hierfür sind nicht nur die tragischen Fabrikbrände und Arbeitsunfälle der letzten Jahre, sondern auch niedrige Löhne, Einschränkungen der Gewerkschaftsfreiheit und lange Arbeitszeiten.

## CAPACITY BUILDING: EIN NEUER ANSATZ

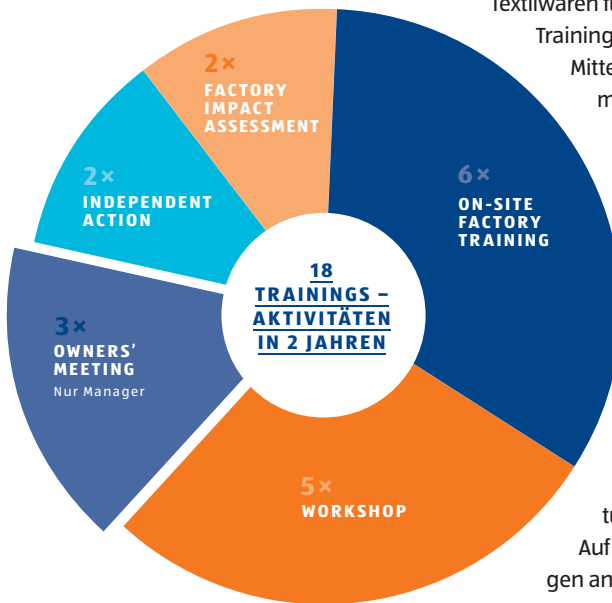
Audits sind ein wichtiges Werkzeug, um die Einhaltung unseres Verhaltenskodexes in den Betrieben zu überprüfen. Sie können bei der Identifizierung von Problemen im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechten helfen, diese jedoch nur begrenzt lösen. Bei der Problembewältigung erhalten die Fabriken durch das intensive Training im Rahmen des AFA Project umfassende Unterstützung. Es trägt zum Wissenstransfer und zur Kompetenzerweiterung in den Fabriken bei und fördert so eine Partnerschaft mit ALDI, die langfristige und nachhaltige Verbesserung ermöglicht. •



# Einführung in das AFA Project

## PROJEKTINFO ÜBERBLICK ÜBER DIE TRAININGSAKTIVITÄTEN

**N**achhaltige Veränderungen in Bangladesch herbeizuführen, ist ein komplexer Prozess. Trotz zahlreicher Versuche von Unternehmen, Arbeitnehmerrechte zu stärken, existieren weiterhin Probleme. Das AFA Project verfolgt einen neuen, innovativen Ansatz. Derzeit nehmen zwanzig Fabriken in Bangladesch, die Textilwaren für ALDI produzieren, am AFA Project teil. Bei den Trainingsaktivitäten stehen Arbeiter und Manager im Mittelpunkt und treten in einen intensiven Dialog miteinander. In interaktiven Trainings lernen sie gemeinsam, sich über Probleme hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Brandschutz, Entlohnung, Arbeitszeiten) zu verständigen, um Lösungen zu finden. Am Ende der zweijährigen Trainingsaktivitäten und des optionalen dreijährigen Folgeprogramms sollen sich nicht nur die Arbeitsbedingungen in den Fabriken verbessert haben, sondern auch der Umgang zwischen Arbeitern und Managern. Dieser Bottom-up-Ansatz fördert das Engagement und die Eigenverantwortung der Betriebe für den Veränderungsprozess. Auf diese Weise können nachhaltige Verbesserungen angestoßen werden. •



### ON-SITE FACTORY TRAINING

Während des eintägigen Trainings in der Fabrik arbeiten bis zu 50 Arbeiter und Manager an Themen, die ihren Betrieb betreffen.

### WORKSHOP

Drei Manager und drei Arbeiter aus jeder Fabrik nehmen an dem zweitägigen Training teil. Dies fördert das gemeinsame Lernen und den Austausch zwischen den Fabriken.

### OWNERS' MEETING

Drei Vertreter – Eigentümer und Entscheidungsträger – aus jeder Fabrik kommen für einen Tag zusammen, um den Fortschritt der Fabrik und die Ziele der nächsten Aktivitäten zu besprechen. Zudem soll dadurch ihr Engagement gestärkt werden.

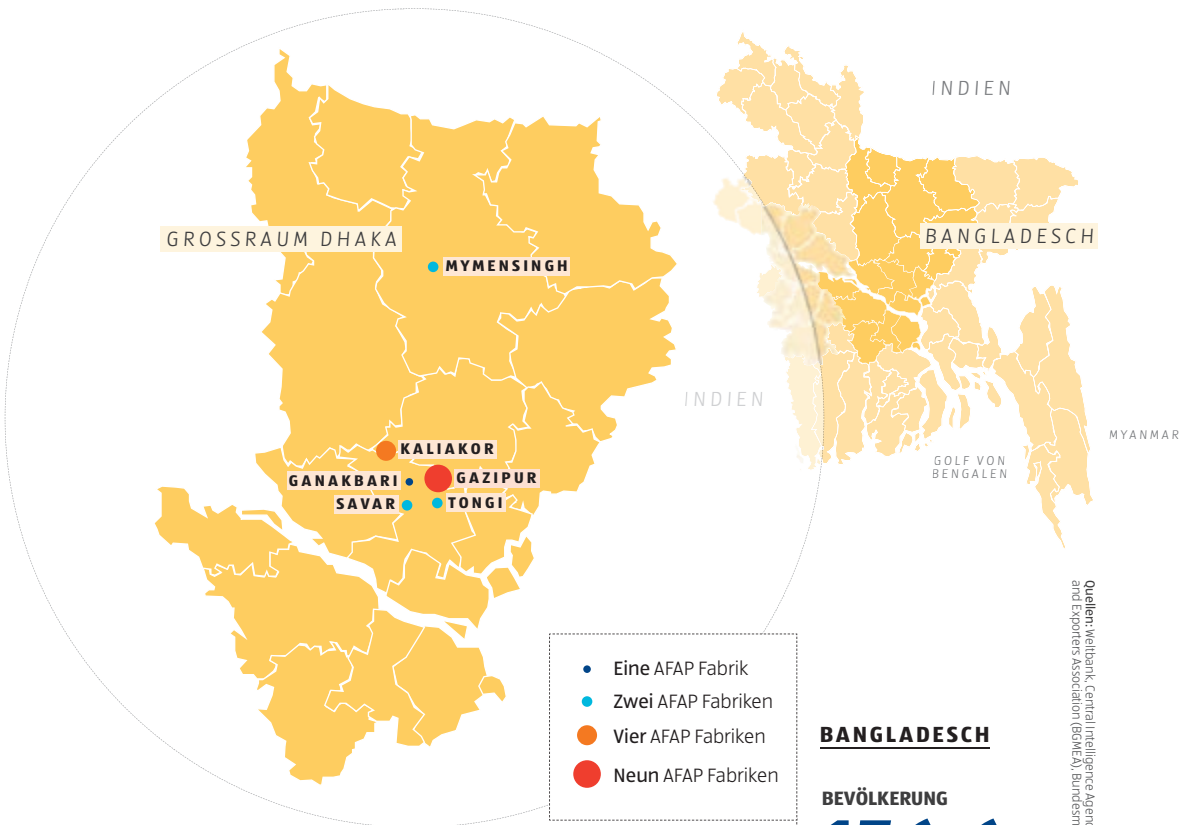
### INDEPENDENT ACTION

Während einer zweimonatigen Übungsphase wenden die Fabriken die Methodik des Projekts selbstständig an. In der Regel sind 30-50 Teilnehmer dabei beteiligt.

### FACTORY IMPACT ASSESSMENT

Mittels einer Umfrage von bis zu 150 Teilnehmern sowie durch Gruppeninterviews werden die Verbesserungen und die Wirkung des Projekts erfasst.

Während des Trainingstags erlernen die Mitglieder des AFA Project-Teams Methoden, die sie anschließend selbstständig in ihren Fabriken anwenden.



Quellen: Weltbank, Central Intelligence Agency World Factbook, Transparency International, Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA), Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

#### **AFA PROJECT**

**20**

Fabriken

**18**

Trainingsaktivitäten  
pro Fabrik

**3-50**

Teilnehmer pro Fabrik  
und Aktivität (abhängig  
von der Art des Trainings)

**45.000**

Mitarbeiter haben schätzungsweise profitiert

**7**

lokale Trainer

**3**

internationale Trainer

#### **ALDI IN AFA PROJECT-FABRIKEN**

**6**

Jahre unterhalten ALDI  
und die AFA Project-  
Fabriken bisher durch-  
schnittlich Geschäfts-  
beziehungen

**38**

% von ALDIs Kaufvolu-  
men in Bangladesch wird  
in AFA Project-Fabriken  
hergestellt

**41.256**

Teile werden durch-  
schnittlich pro Auftrag  
von jeder AFA Project-  
Fabrik hergestellt

**7**

Monate liegen im Schnitt  
zwischen Auftragsbestä-  
tigung und Anlieferung  
in der ALDI Filiale

#### **BANGLADESCHS TEXTIL-INDUSTRIE**

**4,5**

Millionen Textilarbeiter

**80**

% Frauen

**1/8**

der Bevölkerung  
(ungefähr 20 Millionen  
Menschen) sind direkt  
oder indirekt abhängig  
von der Textilindustrie

#### **MONATLICHER MINDESTLOHN**

**62,85**

EUR (68 USD)

#### **BANGLADESCH**

##### **BEVÖLKERUNG**

**156.6**

Millionen (fast das  
Doppelte der Bevölkerung  
Deutschlands)

##### **FLÄCHE**

**144.000**

km² (weniger als halb so  
groß wie Deutschland)

##### **BIP-WACHSTUM**

**6,1**

% pro Jahr

##### **ALPHABETISIERUNGS-RATE BEI PERSONEN AB 15 JAHREN**

**59**

##### **ARMUTSQUOTE**

**31,5**

% (gegenüber 56,6 %  
im Jahr 1992)

##### **RANG IM KORRUPTIONS-INDEX**

**145**

von 175 Ländern

# Dialog für nachhaltige Veränderung

PROJEKTINFO DIE DIALOGMETHODIK

**D**as Kernprinzip des AFA Project ist die Beteiligung von Arbeitern und Managern an Problemlösungsprozessen. Die Teilnehmer der Trainings erlernen Fähigkeiten und Dialogmethoden, damit bestehende, arbeitsplatzbezogene Probleme gelöst werden können. Dabei führt effektive Kommunikation zwischen Managern und Arbeitern zu gegenseitigem Verständnis und höherer Kooperationsbereitschaft. Die Partizipation der Arbei-

ter gibt ihnen die Chance, sich für bessere Arbeitsbedingungen in ihren Fabriken einzusetzen. Durch das Erkennen gemeinsamer Interessen erfahren beide Parteien ein Gefühl von gegenseitiger Verantwortung und werden so motiviert, sich weiter zu engagieren. Die Stärkung bestehender gesetzlicher Mitbestimmungs- und Dialogstrukturen trägt zur Nachhaltigkeit des Ansatzes bei. •



## **HOHE MITARBEITER- FLUKTUATION**

### **WIE MAN DEN TEUFELSKREIS DURCHBRECHEN KANN**

Die Mitarbeiterfluktuation ist oft sehr hoch: Pro Monat verlassen bis zu 20% der Belegschaft teils unangekündigt die Fabrik. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von Arbeitsbedingungen und schlechter Kommunikation über familiäre Verpflichtungen, unklare Kündigungsrichtlinien bis hin zu fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten. Für jeden Arbeiter, der die Fabrik verlässt, muss ein neuer eingestellt und eingearbeitet werden, wodurch sich die Produktivität und damit die Profitabilität verringert. Hierunter leiden die Arbeitsbedingungen, aber auch die Beziehungen zwischen Arbeitern und Managern und daraus resultiert wiederum eine noch höhere Mitarbeiterfluktuation.



## **BRANDSCHUTZ WARUM FEUERLÖSCHER NICHT GENUG SIND**

Brandschutz ist bei Fabrik-Audits ein wichtiges Kriterium und wird auf jeder Checkliste abgefragt. Doch was hilft der Fabrik die modernste Feuer-schutzausrüstung (Brandschutztüren, Sprinkleranlage, Feuerlöscher), wenn niemand weiß, wie man sie wartet und im Falle eines Feuers benutzt?

## **VERBESSERUNG HERBEIFÜHREN**

Arbeiter und Manager analysieren die Gründe für die hohe Mitarbeiterfluktuation in ihrer Fabrik und tauschen sich über das Thema aus. Arbeiter lernen, warum die hohe Fluktuation ein Problem ist und Manager verstehen, warum die Arbeiter den Betrieb verlassen. Im nächsten Schritt wird ein gemeinsames Ziel identifiziert, wie z. B. die Fluktuation zu reduzieren, um Produktivität und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Der gemeinsam erarbeitete Lösungsansatz wird anhand eines Aktionsplans umgesetzt. Unsere Trainer begleiten diesen Prozess und besprechen die Ergebnisse nach vereinbarten Fristen.

## **WIE DIALOG FUNK- TIONIERT**

Wissen teilen

Motivation steigern

Win-Win-Lösungen finden

## **WISSEN UND AUFMERK- SAMKEIT STEIGERN**

Durch das Dialogtraining wird den Teilnehmern bewusst, wie wichtig es ist, Geräte und Anlagen zu warten. Die Fabriken verteilen Verantwortlichkeiten und bilden Brandschutzbeauftragte aus, um im Notfall richtig reagieren zu können. Brandschutzgremien werden gegründet, um eine Dialogplattform zu schaffen, mit der Verbesserungen initiiert werden können.

» In einer Fabrik kann die Kommunikationslücke zwischen Management und Arbeitern erheblich sein und zu Konflikten und Unruhen führen. **Das AFA Project hilft dabei, Kommunikationsbarrieren abzubauen und alle an einen Tisch zu bringen.** Die Arbeiter sind maßgeblich am Dialogprozess beteiligt.«

Suraiya Haque, Gründerin und Geschäftsführerin der Phulki Society

**Das AFA Project-Team** entwickelt eine Umfrage, um weiteren Trainingsbedarf zu ermitteln





» Wir wollten etwas verbessern, wussten aber nicht wie.

**Das AFA Project brachte uns auf gute Ideen.**

Was ich heute gelernt habe, war völlig neu für mich,  
obwohl ich seit acht Jahren in diesem Sektor arbeite.«

Arbeiter in einer AFA Project-Fabrik



# Problemfelder nachhaltig angehen

Das AFA Project stellt Arbeiter und Manager in den Mittelpunkt der Aktivitäten, um Themen rund um die Einhaltung sozialer Standards zu behandeln. Nur mit eigenverantwortlichem Engagement beider Gruppen können auf lange Sicht grundlegende Veränderungen erreicht werden.

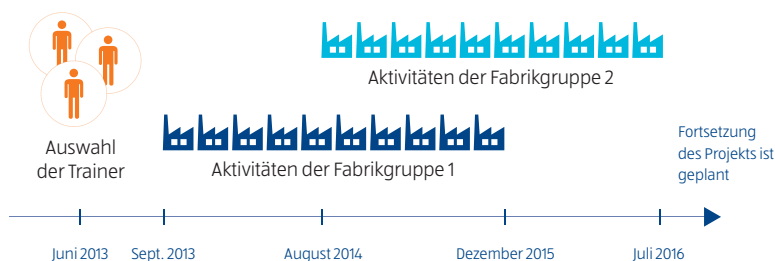
## PROJEKTINFO TRAININGSTHEMEN

**I**m ersten Jahr der Trainingsaktivitäten lernen die Teilnehmer die AFA Project-Methoden und -Instrumente kennen und trainieren sie. Der Fokus liegt dabei auf den Themen „effektive Kommunikationskanäle“ und Brandschutz. Im zweiten Jahr werden die Methoden und Werkzeuge genutzt, um weitere Problemfelder wie Überstunden, Diskriminierung und Entlohnung anzugehen. Während der Trainings entwickeln die Teams konkrete Aktionspläne, um ihre Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Dadurch übernehmen sie selbst Verantwortung für den Veränderungsprozess.

Um kontinuierliche Verbesserungen auch über das Training hinaus zu gewährleisten, werden in den Fabriken AFA Project-Teams aus Arbeitern und Managern zusammengestellt. Diese Teams nehmen an den AFA Project-Aktivitäten teil, sind verantwortlich ihr Wissen und die Methodik an Kollegen weiterzugeben und begleiten die Umsetzung des Aktionsplans. In diesem Zusammenhang arbeiten die Teams beispielsweise mit Mitbestimmungsgremien wie den sogenannten „Worker Participation Committees“ zusammen und tauschen Ideen zu Verbesserungen aus. •

**Das AFA Project-Team** entwickelt eine Umfrage, um weiteren Trainingsbedarf zu ermitteln

## DER PROJEKtablauf IN DEN ERSTEN DREI JAHREN



**Abb.:** Zeitleiste der Aktivitäten während der ersten drei Jahre des Projekts

# Wie haben sich die Fabriken verbessert?

Durch die Strukturierung des Dialogs zwischen Arbeitern und Managern in den Fabriken kann das AFA Project weitreichende und greifbare Ergebnisse erzielen. In gemeinsamen Treffen entwickeln Arbeiter und Manager Aktionspläne zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in verschiedenen Bereichen. Regelmäßige Wirkungsanalysen in den Fabriken evaluieren den Einfluss des Projekts. In dieser Übersicht werden einige Erfolge der Fabriken aus den ersten 18 Monaten des Projekts vorgestellt.



## ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

- Verbesserung der Trinkwasserversorgung und Sensibilisierung für den Umgang mit Wasser
- Verbesserte Bereitstellung von medizinischer Versorgung und Erste-Hilfe-Material
- Verbesserung der Sicherheit durch bauliche Maßnahmen (z. B. Installation von Geländern auf dem Dach)
- Reparatur beschädigter elektrischer Anlagen und Beseitigung loser Kabel
- Umfangreiche Informationen zu den Vorteilen und das Trainieren der richtigen Verwendung von Schutzausrüstung (z. B. Tragen eines Mundschutzes)



## BRANDSCHUTZ

- Bauarbeiten zur Gebäudesicherung wurden veranlasst
- Montage von Wasserhydranten und Brandschutztüren
- Installation von Notbeleuchtung
- Umverlegung von elektrischen Leitungen für besseren Brandschutz
- Häufigere und verbesserte Brandschutztrainings für Arbeiter in den Fabriken
- Freiräumen von Gängen
- Bildung von Brandschutzgremien
- Anbringen von Hinweistafeln mit Informationen zu wichtigen Notfallmaßnahmen, Fluchtwegen usw.



## SAUBERKEIT

- Einstellen von Reinigungskräften, um Staub zu reduzieren
- Training für die Reinigungskräfte
- Verbesserung der Sauberkeit der Toiletten
- Reinigung von Ventilatoren
- Mehr Abfalleimer am Arbeitsplatz

## Bewusstsein

für Risiken ist der erste Schritt zur Besserung. In unseren Arbeits- und Brandschutztrainings identifizieren Arbeiter und Manager gemeinsam Gefahrenquellen in ihrem Betrieb. Manager und Arbeiter lernen, über Probleme zu sprechen und diese gemeinsam zu lösen.

## Sauberkeit

trägt wesentlich zum Brandschutz bei. Saubere Arbeitsbereiche reduzieren die Gefahr von Staubexplosionen und Bränden.



## PRODUKTIVITÄT

- Senkung der Abwesenheitsrate von 8 % auf 5 %
- Reduktion der Mitarbeiterfluktuation von 7 % auf 4 %
- Neuordnung der Maschinen
- Reparatur von Maschinen
- Zusätzliche Trainings in jeder Abteilung
- Höheres Verantwortungsbewusstsein der Arbeiter

## Produktivität

ist die Basis für eine gute Geschäftsentwicklung, die Investitionen im sozialen Bereich ermöglicht.



## VERGÜTUNG

- Erhöhung der Bonuszahlungen um bis zu 25 %
- Zahlung der neuen Mindestlöhne
- Arbeiter werden pünktlich und ohne Abzüge ausbezahlt
- Bezahlter Urlaub



## KOMMUNIKATION UND DIALOG

- Allgemeine Verbesserung der Kommunikation und Beziehung zwischen Arbeitern und Management: freundliches und aufgeschlossenes Verhalten
- Neue Kommunikationskanäle für Anliegen der Arbeiter z. B. Umfragen oder regelmäßige Arbeiter-Manager-Treffen
- Verstärkte Nutzung von Vorschlags- und Beschwerdekästen, verbesserte Bearbeitung von Beschwerden
- Einsatz von Arbeitern für ihre Anliegen und Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeit sowie ihres Selbstvertrauens
- Verwendung der AFA Project-Methodik in den Ausschüssen und Besprechungen in der Fabrik
- Höhere Motivation der Arbeiter

## Der Dialog

zwischen Arbeitern und Managern ist die Grundlage für die Überwindung von Konflikten, eine gemeinsame Erarbeitung von Lösungen und bestmögliche Wissensnutzung sowie die Weitergabe von Kenntnissen. Dafür sind Strukturen nötig, wie z. B. die WPCs, in denen die Arbeitnehmer und Führungskräfte diskutieren und gemeinsam Lösungen finden.



## WEITERE THEMEN

- Stärkung der Selbstbestimmung junger Arbeiter
- Gewährung des gesetzlichen Mutterschaftsurlaubs und -geldes sowie Angebote zur Mutterschaftsvorsorge im Erste-Hilfe-Raum der Fabrik
- Anstellung einer Tagesmutter und Bereitstellung von Spielzeug und Büchern in der Kindertagesstätte
- Eröffnung eines separaten Gebetsraums für die weibliche Belegschaft
- Verbesserung der Klimatisierung
- Verbessertes Kantinenmanagement: neue Öffnungszeiten, kürzere Wartezeiten, bessere Ausstattung
- Bereitstellung von Schließfächern für die Arbeiter
- Überstunden auf freiwilliger Basis
- Besseres Krankmeldungsverfahren
- Ermittlung des Bedarfs an internem Training



## WORKER PARTICIPATION COMMITTEE (WPC)

- Erhöhte Akzeptanz für die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an Entscheidungen
- Effektive und regelmäßige Treffen der WPCs
- Wachsende Mitgliederzahlen in den Gremien
- Höheres Verantwortungsbewusstsein der Mitglieder der WPCs
- Mitteilung der Entscheidungen der Gremien an die Arbeiter

# Trainer als Impulsgeber für Veränderung

Das AFA Project hat zum Ziel, Trainingskapazitäten in Bangladesch aufzubauen, um kontinuierliche und nachhaltige Verbesserungen in den Fabriken zu ermöglichen. Die Trainer werden dazu ausgebildet, ein professionelles, innovatives und erfolgreiches Training in den Fabriken durchzuführen.

## PROJEKTINFO CAPACITY BUILDING

**D**ie einheimischen Trainer sind die Grundlage für den Erfolg und die Nachhaltigkeit des AFA Project. Die sieben ausgewählten Trainer arbeiten für verschiedene Beratungsunternehmen, Universitäten oder NGOs in Dhaka. Ihre Erfahrungen und ihr Wissen im Bereich Social Compliance werden von den Trainingsteilnehmern sehr geschätzt.

Während der Workshops und der On-site Factory Trainings vermitteln die Trainer wesentliche Informationen und Einblicke und fördern den Dialog zwischen Arbeitern und Managern. Im Verlauf des zweijährigen Programms bauen die Trainer starke Beziehungen zu den Fabriken auf und gewinnen deren Vertrauen.

## KONTINUIERLICHES COACHING DER TRAINER

Das Capacity Building vor Ort stärkt die Nachhaltigkeit und spiegelt die kulturelle Sensibilität des AFA Project wider. Des Weiteren ermöglicht der Wissenstransfer einen Veränderungsprozess über den unmittelbaren Projekthorizont hinaus.

Die AFA Project-Trainer erhalten intensives Coaching vor, während und nach jeder Trainingsaktivität, sowohl persönlich als auch über virtuelle Meetings durch die Sustainability Agents SUSA GmbH. In diesen Treffen geben die SUSA-Trainer den lokalen Trainern direkten Input, wie z. B. Anleitungen und Feedback. Da SUSA das Trainingsprogramm und dessen Inhalte selbst entwickelt hat, sind sie für diese Coachings der ideale Partner.

Das Coaching zielt auf die Entwicklung der einzelnen Trainer und auf die Sicherstellung einer starken Teamleistung ab. Auf Fähigkeiten im Bereich Training und Moderation, Konfliktlösung sowie Projektmanagement wird besonderer Wert gelegt. Dabei werden die Bedürfnisse der einzelnen Fabriken nie außer Acht gelassen. Die Trainer werden für die Dynamiken und Ungleichheiten in Gruppen sensibilisiert, u. a. um Randgruppen wie z. B. ethnische oder religiöse Minderheiten zu identifizieren und zu stärken. •

**Ein AFA Project-  
Trainer bespricht  
die Ergebnisse  
einer Gruppenarbeit,  
um Verbesserungsmöglichkeiten  
aufzuzeigen.**



» Dialogprogramme sind für die nachhaltige und verantwortungsbewusste Entwicklung der Textilbranche in Bangladesch sehr wichtig. **Das AFA Project schlägt eine Brücke zwischen Arbeitnehmern und Management, sodass die Arbeiter die Möglichkeit erhalten, über ihre Rechte zu sprechen.** Ich persönlich hoffe, dass diese Brücke den Arbeitern ebenfalls dabei hilft, ihr Recht auf Vereinigungsfreiheit wahrzunehmen.«

Nazma Akter, Gründerin und Direktorin der Awaj Foundation





**Monjuri Banerjee** ist Trainerin bei Phulki, einer international anerkannten NGO im Bereich frühkindliche Bildung und Kindertagesstätten.



**Helal Hossain Dhali** ist Assistenzprofessor am Institut für Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität von Dhaka.

# » Die wirkliche Verbesserung ist die Einbeziehung der Arbeiter in den Entscheidungsprozess«

Durch ihre langjährige Erfahrung, die sie durch das Leben und Arbeiten in Bangladesch erlangt haben, verfügen die AFA Project-Trainer über eine einzigartige Perspektive auf die Herausforderungen der Textilindustrie des Landes und darauf, was notwendig ist, um Veränderungen herbeizuführen. In einem Interview mit Sustainability Agents SUSANA GmbH sprechen sie über das AFA Project und dessen Auswirkungen.

## INTERVIEW STIMMEN AUS BANGLADESCH

### Was unterscheidet das AFA Project von den Programmen anderer Unternehmen?

**Harunur:** Der Hauptunterschied besteht darin, dass drei Gruppen zusammen an einen Tisch gebracht werden: Arbeiter, Manager und Eigentümer. Dies ist in Bangladesch nur schwer vorstellbar, aber das AFA Project hat es erreicht.

**Helal:** Dieses Projekt hat die Kommunikationslücke zwischen Arbeitern und Managern wesentlich reduziert, sodass die Arbeiter jetzt offen und frei vor den Managern sprechen können, und die Manager die Perspektive der Arbeiter leichter verstehen können.

**Shamima:** Das AFA Project hat einen neuen Ansatz: Die Methodik steht im Mittelpunkt, nicht ein bestimmtes Thema, an dem wir gemeinsam arbeiten. Das ist ein großer Unterschied zu anderen Programmen.

### Warum brauchen die Fabriken Training?

**Farzana:** Während Arbeiter oft in einen Streik treten, um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen,

verweigern Manager jede Diskussion über eine Lohnerhöhung oder andere Leistungen. Das Dialogtraining hilft dabei, beide Seiten zusammenzubringen, ein Gefühl von Zugehörigkeit zu einer Fabrik zu entwickeln und sich gemeinsam für Verbesserungen zu engagieren.

**Monjuri:** Die Trainings helfen den Fabriken dabei, eigene Probleme zu identifizieren und – durch das Ablegen der Schüchternheit der Arbeiter – allen Beteiligten ein Stück Verantwortung für den Erfolg ihrer Fabrik zu geben. Durch das Training wird eine gemeinsame Vision aller Teilnehmer entwickelt: Wo stehen wir und wo wollen wir hin?

### Können wir schon Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen feststellen?

**Helal:** Ja, die wirkliche Verbesserung ist die Einbeziehung der Arbeiter in die Entscheidungsprozesse in der Fabrik. Das Training bezieht sowohl Arbeiter als auch Manager mit ein und so profitieren die Fabrik und das Land als Ganzes. Fabriken ist es beispielsweise nun klarer, wie man Produktivität er-



**Taherul Islam** ist Trainer bei der OSHE Foundation – einer Entwicklungsorganisation zur Förderung der Arbeiterrechte. OSHE ermöglicht Dialoge zwischen Arbeitern, der Regierung und Arbeitgebern.



**Tahura Khanam** ist Geschäftsführerin und Mitinhaberin von MSD Global Compliance sowie die Geschäftsführerin von Qtex Solutions Limited. Soziale und ökologische Compliance-Themen stehen im Mittelpunkt ihrer Unternehmen.

hört und Engpässe überwindet. Dieses Projekt ist so entworfen, dass die Fabriken ihr Wissen intern ohne die Hilfe der AFA Project-Trainer weitergeben können. Von einer wirksamen Kommunikation wird das Land langfristig profitieren, denn so wird es weniger Unruhen unter den Arbeitern geben.

**Monjury:** Einige Fabriken haben zum Ausdruck gebracht, dass Arbeiter und Manager in der Vergangenheit nie miteinander gesprochen haben. Jetzt setzen sie sich zusammen und die Arbeiter bekommen die Möglichkeit, ihre Perspektive darzustellen. Dadurch fühlen auch sie sich verantwortlich für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Diese betreffen beispielsweise die bessere Trinkwasserversorgung, die Erhöhung

» Dieses Projekt hat die Kommunikationslücke zwischen Arbeitern und Managern wesentlich reduziert, sodass die **Arbeiter jetzt offen und frei vor den Managern sprechen können**, und die Manager die Perspektive der Arbeiter leichter verstehen können.«

Helal Hossain Dhali

der Anzahl der Arbeiter in den Mitbestimmungsgremien und das Angebot von Training on the Job dort, wo es vorher gar keine Trainings gab. Diese Errungenschaften mögen klein wirken, sind aber sehr hilfreich für die Fabriken.



**AFA Project-Trainer, von links nach rechts:** Khandaker Farzana Rahman, Shamima Sultana, Taherul Islam, Helal Hossain Dhali, Harunur Rashid, Monjury Banerjee, Tahura Khanam





**Khandaker Farzana Rahman** ist Juristin und arbeitet als Dozentin am Institut für Kriminologie an der Universität von Dhaka.



**Harunur Rashid** ist Direktor von Research, Training and Management (RTM) International. RTM ist für Capacity Building und Forschung, insbesondere auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und Bildung, bekannt.



### Welche Herausforderungen bestehen?

**Harunur:** Eine generelle Herausforderung ist, dass in Bangladesch meist die langfristigen Vorteile des Trainings weniger wertgeschätzt werden als die kurzfristigen.

**Monjury:** Manchmal sind die Teilnehmer schüchtern und nicht bereit, offen vor dem Management zu sprechen. Eine andere Herausforderung ist, dass die Mitbestimmungsgremien in vielen Fabriken nicht sehr aktiv sind, sondern diese nur gebildet werden, um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Leider gibt es immer noch viele Fabriken, die keine wirksamen Mitbestimmungsgremien oder echte Arbeitnehmervertretungen wollen.

» Durch das Training wird eine gemeinsame Vision aller Teilnehmer entwickelt: **Wo stehen wir und wo wollen wir hin?** «

Monjury Banerjee

**Shamima:** Eine weitere Herausforderung sind die hohen Fluktuationsraten in den Fabriken. Ständig neue Arbeiter in den Trainings zu haben, macht es schwieriger, den anvisierten Fortschritt zu erreichen. Letztlich ist auch die derzeitige instabile politische Lage eine Herausforderung.

### Welches Feedback haben Sie von den Fabrikbesitzern, Managern und Arbeitern erhalten?

**Monjury:** Alle Teilnehmer aus der Fabrik mögen die Dialogmethodik und betonen, dass das AFA Project eine gute Möglichkeit bietet, selbstständig die eigentlichen Probleme zu identifizieren sowie Lösungen zu entwickeln. Wir geben nur Hilfestellung, die tatsächliche Arbeit wird von den Fabriken erbracht. Das ist das Schöne am AFA Project.

**Shamima:** Vertreter des mittleren Managements sagten uns, dass es eine fantastische Methode sei, aber es einige Zeit dauere, sie zu verinnerlichen. Vor allem, weil die meisten Eigentümer daran gewöhnt seien, sich auf den Profit zu fokussieren.

**Taherul:** Es gab viel positives Feedback, insbesondere in Bezug auf die praktische Ausbildung, die dynamischen Werkzeuge und Techniken im Vergleich zu anderen Trainingsprogrammen, die Aufrichtigkeit aller Beteiligten und einen systematischen Trainingsablauf.

**Tahura:** Seit Beginn des Projekts war es die größte Herausforderung, im Veränderungsprozess Vertrauen aufzubauen. Nach eineinhalb Jahren kann ich sagen, dass wir es geschafft haben, das Vertrauen der Fabriken, Importeure und Arbeiter zu gewinnen. Das ist der größte Erfolg.

### Was haben Sie persönlich aus dem AFA Project gelernt oder mitgenommen?

**Tahura:** Zu Beginn des Projekts war ich skeptisch, denn Freunde hatten mir von anderen, erfolglosen Dialogprojekten erzählt, und ich war nicht sicher, ob die Fabriken kooperieren würden. Aber mittlerweile haben wir das Gefühl, dass dies ein natürlicher Prozess ist, den Fabriken schätzen und an dem sie Interesse haben. Er entsteht nicht aus dem Druck der Käufer. Die Methoden und Techniken, insbesondere die Analyse der Kommunikationswege sind genial und ich habe sie in meiner Organisation ebenfalls angewandt. Wir als Team denken immer darüber nach, wie man das Programm erfolgreicher und effektiver gestalten kann. Ich versuche, neue, kreative Werkzeuge zu entwickeln. Ich habe die Sicherheit gewonnen, Trainings zu Themen zu geben, die für mich ebenfalls neu sind. Gemeinsam voneinander zu lernen ist ein wichtiger Teil des Projekts – meine Kollegen kennen sich so gut in anderen Bereichen aus, entwickeln eigene Ideen und teilen dieses Wissen. Das ist bereichernd und gibt mir das Gefühl, dass ich etwas Neues tun kann. Man kann dieses Gefühl nicht in Worte fassen.

### Sollten internationale Marken wie ALDI in Bangladesch einkaufen?

**Shamima:** Ja, sie sollten sogar noch mehr in Bangladesch einkaufen, denn zusätzlich zur guten Infrastruktur, qualifizierten Arbeitskräften, modernen Maschinen und einer guten Qualität arbeiten wir



**Shamima Sultana** ist Projektkoordinatorin der Awaj Foundation. Die Organisation hilft, Konflikte zum Thema Arbeitsbedingungen zu lösen und bietet Trainings für Arbeiter an.



**Sustainability Agents SUSA GmbH** ist ein in Berlin ansässiges Beratungsunternehmen. SUSA hat das AFA Project-Trainingspaket entworfen, begleitet das Projekt und führt alle Coachings der Trainer durch.

# »Wir arbeiten mit ganzer Kraft daran, Probleme wie Rana Plaza hinter uns zu lassen.«

Shamima Sultana

mit ganzer Kraft daran, Probleme wie Rana Plaza hinter uns zu lassen. Leider wurde Bangladesch durch Rana Plaza stigmatisiert, was die weitere Entwicklung unseres Landes behindert hat. Aber unsere Arbeiter sind an dem Verbesserungsprozess beteiligt und jeder hat eine positive Einstellung und möchte etwas für die Entwicklung tun. Wenn Unternehmen wie ALDI nicht in Bangladesch kaufen, können wir nichts erreichen und 4,5 Millionen Beschäftigte, überwiegend Frauen, würden ihren Job verlieren.

»Nach eineinhalb Jahren kann ich sagen, dass wir es geschafft haben, **das Vertrauen der Fabriken, Importeure und Arbeiter zu gewinnen.**«

Tahura Khanam

**Harunur:** Es gab einen Paradigmenwechsel bei den Fabrikeigentümern und Führungskräften. Sie nehmen das Thema Compliance nun ernster und das hat zu einer Verbesserung auf allen Seiten geführt. Durch Druck von außen sind sie aufmerksamer als zuvor.

**Helal:** Während die Einkäufer früher meist nur auf den Preis geschaut haben, achten sie jetzt, aufgrund einiger Unfälle, auch auf Compliance. Neue Projekte, wie das AFA Project, übermitteln die Botschaft, dass Themen wie Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und Arbeitsbedingungen für sie ebenso relevant sind. Bangladesch ist attraktiv, weil Arbeitskraft billig ist, sich die Fabriken aber trotzdem um Arbeitnehmerrechte, Arbeitsbedingungen und Bezahlung kümmern.

## Was ist Ihre Vision für die Weiterentwicklung der Textilindustrie in Bangladesch?

**Farzana:** Bangladesch steht vor vielen Herausforderungen und es ist ein weiter Weg. Nichtsdestotrotz sollten die Unternehmen mehr Bestellungen in Auftrag geben, um diesen Entwicklungsprozess zu unterstützen. Trainings- und Weiterbildungsprogramme fördern die soziale und ökologische Entwicklung in den Fabriken. Das AFA Project ist ein sehr guter Start, allerdings muss es erweitert und vertieft werden, um weitere Verbesserungen erzielen zu können.

**Vielen Dank für das Interview!**

# Blick in die Zukunft

**D**as AFA Project hat gezeigt, dass Capacity Building der Schlüssel zu einer starken Lieferkette in Bezug auf ihre wirtschaftliche, soziale und ökologische Wertschöpfung ist. Obwohl positive Entwicklungen bereits erkennbar sind, liegt noch ein weiter Weg vor uns. Auch in anderen Beschaffungsländern ist eine bessere Einhaltung unserer Grundsätze und Richtlinien notwendig. Themen wie Vereinigungsfreiheit und existenzsichernde Löhne stellen eine Herausforderung dar. Wir werden weiter intensiv daran arbeiten, dass unsere Lieferketten nachhaltiger werden – der interaktive Dialogansatz des AFA Project spielt hierbei eine wichtige Rolle. Wir werden dementsprechend unsere Trainingsaktivitäten in den beiden derzeit am Programm teilnehmenden Fabrikgruppen fortsetzen, unser Engagement auf weitere Fabriken ausweiten und soziale Projekte initiieren. •

**Trainingsteilnehmer**  
finden Vergnügen an einer  
Teambuilding-Aktivität.



**Impressum** 2015 © ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG | **Layout** Franziska Söhner Graphic Design  
**Text** Sustainability Agents SUSA GmbH | **Fotos** Sebastian Siegle, Sustainability Agents SUSA GmbH  
**Icons** Icons8, Scott de Jonge, Freepik, yannick and icomoon | [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com) is licensed by CC BY 3.0  
**Quellen** Weltbank, Central Intelligence Agency World Factbook, Transparency International, Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA), Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung  
**Download** [www.aldi.com](http://www.aldi.com)

In dieser Broschüre wird durchgängig die männliche Form verwendet.  
Männer und Frauen sind dabei gleichermaßen eingeschlossen.



AFA  
Project  
19

