

Dialog zwischen Alliance Sud und Nestlé

Der Fall Kolumbien

Alliance Sud und Nestlé haben vor fünf Jahren einen hochrangigen Dialog begonnen, der in mehrfacher Hinsicht neuartig ist. Alliance Sud untersuchte in zwei Missionen die Aktivitäten des Nahrungsmittelkonzerns in Kolumbien. Daraus resultierten konkrete Verbesserungen, auch wenn das Zerwürfnis zwischen dem Multi und den Gewerkschaften bestehen bleibt. Das vorliegende GLOBAL⁺-dokument fasst die wichtigsten Resultate des Prozesses zusammen. Nestlé hat den Bericht zur Kenntnis genommen und die meisten Empfehlungen akzeptiert.

Ende Oktober 2005 organisiert die Plattform Multiwatch, der auch Alliance Sud angehört, in Bern ein «Nestlé-Tribunal». Der Konzern versucht vergeblich, es zu behindern. Seine Interventionen führen zu einem Dialog mit Alliance Sud, der im Frühling 2006 beginnt. Man einigt sich, ihn unter dem Siegel der Verschwiegenheit zu führen und sich den Fall Kolumbien genauer anzusehen. Im April 2008 reist eine Delegation von Alliance Sud – auf eigene Rechnung – ein erstes Mal nach Kolumbien. Sie stösst auf einen sehr schwierigen Kontext, wo das Gewicht der Vergangenheit das Verhältnis zwischen Nestlé und ihrer wichtigsten Gewerkschaft Sinaltrainal belastet. Unser Eindruck von Nestlé ist gemischt, wir entdecken Plus- und Minuspunkte. Die Delegation macht rund vierzig Empfehlungen, von denen Nestlé gut die Hälfte akzeptiert.

Im Juni 2010 reist die Delegation erneut nach Kolumbien. Zwar gibt es weiterhin Probleme. Aber Nestlé erscheint uns offener, zugänglicher und hat die meisten Empfehlungen umgesetzt. Diese Entwicklung ist positiv und wird von

den meisten unserer Gesprächspartner anerkannt. Nicht aber von Sinaltrainal: Zwischen Nestlé und der Gewerkschaft herrscht nach wie vor ein abgrundtiefes Misstrauen, das zu schwer handhabbaren Konfrontationen führt. Für die Delegation, die nach der zweiten Reise neue Empfehlungen formulierte, wäre eine Mediation dringend notwendig. Nestlé Kolumbien wird zudem aufzeigen müssen, wie sie ihre hochgesteckten ökonomischen Ziele erreichen und sich gleichzeitig stärker sozial engagieren kann.

Es ist das erste Mal, dass Nestlé einen so tiefgreifenden Dialog mit einer NGO führt. Der Dialog hat in Kolumbien zu Verbesserungen geführt und Nestlés Verhalten verändert. Er hat es ermöglicht, bei einem Konflikt zwischen einem transnationalen Konzern und einer Gewerkschaft einen innovativen Weg einzuschlagen und auch kulturelle und psychologische Dimensionen einzubeziehen.

Michel Egger

Inhaltsverzeichnis

Wie es zum Dialog kam.....	3
Kolumbien – ein schwieriger Kontext	4
Mission 2008: Die Plus und Minus von Nestlé	6
Die Resultate der Mission von 2010	9
Nestlé – Sinaltrainal: ein Dialog der Taubstummen	13
Eine Mediation als mögliche Lösung	14
Ausblick	15

Wie es zum Dialog kam

Am 29. und 30. Oktober 2005 organisierte die NGO-Plattform Multiwatch in Bern ein «Nestlé-Tribunal». Daran waren auch Alliance Sud und einige ihrer Trägerorganisationen beteiligt. Nestlé reagierte negativ auf das Vorhaben. Sie versuchte es zu behindern und intervenierte bei den Alliance-Sud-Trägerorganisationen Fastenopfer und Caritas, mit der sie punktuell zusammenarbeitet. Die beiden Organisationen gingen nicht weiter auf die Kritik an der Veranstaltung ein. Caritas schlug aber einen Dialog zwischen Nestlé und Alliance Sud vor. Der Multi war interessiert.

Beide Seiten vereinbarten, den Dialog vertraulich zu führen, um eine Vertrauensbasis zu schaffen und einen offenen Informationsfluss von Seiten Nestlés zu ermöglichen. Die Vertraulichkeit sollte auch verhindern, dass der Konzern oder die NGO den Dialog zu PR- bzw. Kampagnenzwecken missbrauchen. Zudem einigte man sich, die Diskussion über die soziale und ökologische Unternehmensverantwortung nicht auf einem allgemeinen, abstrakten Niveau zu führen, sondern anhand eines konkreten Beispiels. Die Wahl fiel auf Kolumbien, das wegen der Komplexität der Probleme und dem harten Konflikt mit den Gewerkschaften exemplarischen Charakter hat. Die Situation dort zwingt die ausländischen Unternehmen, so Nestlé, «permanent Avantgarde zu spielen und bei den Arbeitsbeziehungen und dem sozialen und ökologischen Engagement sehr hohe Standards anzuwenden». Der damalige Nestlé CEO Peter Brabeck-Letmathe forderte Alliance Sud auf, sich vor Ort ein Bild zu machen.

Alliance Sud akzeptierte und organisierte (auf eigene Rechnung) im April 2008 und Juni 2010 zwei Missionsreisen. Die erste Reise sollte uns einen differenzierten Gesamteindruck über die Aktivitäten und die Politik von Nestlé in Kolumbien sowie die Folgen auf die Entwicklung des Landes, die Konfliktsituation, die Menschen- und Gewerkschaftsrechte verschaffen. Mit der

zweiten Mission (2010) überprüften wir, inwieweit Nestlé die von ihr akzeptierten Empfehlungen von Alliance Sud umsetzte. Die Delegation bestand aus den Direktoren von Brot für alle, Caritas und Fastenopfer, dem für das Dossier verantwortlichen Alliance-Sud-Mitarbeiter; in Kolumbien gesellten sich Vertreter der Schweizer Botschaft in Bogotá hinzu. Auch zwei Vertreter von spezialisierten NGOs (Arbeitsgruppe Schweiz-Kolumbien und Friedensförderungsprogramm der Schweiz in Kolumbien zur Stärkung der Zivilgesellschaft SUIPP-COL) nahmen teil. Die Delegation weilte während je rund einer Woche im Land, besuchte Nestlé-Fabriken (Bugalagrande, Florencia sowie die DPA in Valledupar) und führte mit der Unternehmensleitung in Bogotá, mit Gewerkschaftsvertretern sowie zahlreichen anderen Akteuren Gespräche (Zentralregierung, Lokalbehörden, Politik, Kirchen, Milchproduzenten, Organisationen der Zivilgesellschaft).

Aus beiden Reisen resultierten detaillierte Berichte, die bei hochrangigen Treffen zwischen Vertretern von Alliance Sud und einigen ihrer Trägerorganisationen einerseits, den Nestlé-Verantwortlichen der Zone Amerika und der Abteilungen Public Affairs und Kommunikation andererseits diskutiert wurden. Die Berichte hatten nicht den Anspruch, *DIE* Wahrheit zu enthalten. Sie halten die Informationen und Eindrücke fest, die die Delegation von der kolumbianischen Realität erhielt. Es war uns nicht möglich, die Aussagen, die teilweise diametral auseinander gingen und widersprüchlich waren, auf ihre Richtigkeit zu überprüfen. Alliance Sud hatte nicht den Anspruch, Richter zu spielen: Die Delegation wollte zuhören, Fragen stellen, die Aktivitäten von Nestlé und die Aussagen anderer Akteure kritisch analysieren und daraus Empfehlungen ableiten, um die identifizierten Probleme beheben zu helfen. Die Delegation wollte engagiert, aber intellektuell ehrlich und unvoreingenommen vorgehen. Wir konnten von der offenen und umfassenden Zusammenarbeit Nestlés, der Gewerkschaften und weiterer GesprächspartnerInnen profitieren. Die von Nestlé ge-

Nestlé in Kolumbien

Nestlé ist ein Unternehmen, das in Kolumbien zählt. Seit 1944 im Land aktiv, besitzt es heute in verschiedenen Regionen mehrere Fabriken, nämlich in Bugalagrande (Nahrungsmittel, Milchprodukte, Kaffee und Getränke), Dosquebradas (Schokolade, Biskuits, Zucker), Florencia, (vorkondensierte Milch), Mosquera (Tiernahrung) und Valledupar (DPA, Milchprodukte). Die DPA (Dairy Partners of America) ist ein 2003 gegründetes und heute in mehreren lateinamerikanischen Ländern tätiges Joint Venture zwischen Nestlé und der neuseeländischen Genossenschaft Fonterra. Im März 2004 erwarb es die Firma Cicolac Ltd. inklusive deren Fabrik in Valledupar, die bis dahin vollständig Nestlé gehörte.

Nestlé verfügt in Kolumbien wegen der langen Präsenz, dem wirtschaftlichen Gewicht und der Qualität ihrer Produkte über ein gewisses Renommee. 90 Prozent ihrer Verkäufe sind lokal produziert, und nur 13 Prozent der Produktion wird exportiert. Auch 80 Prozent der verarbeiteten Rohstoffe stammen aus Kolumbien. Nestlé arbeitet mit etwa 9'000 Zulieferern und 2'500 Milchviehhaltern zusammen. Sie ist die grösste Einkäuferin von Kaffee (13 % der kolumbianischen Produktion) und die fünftgrösste Milchbezügerin. Direkt beschäftigt sie 2'500 Personen (Fest- und Temporärangestellte), hinzu kommen 1'800 Unterlieferanten. Nestlé-Produkte findet man in zwei Drittel aller Läden und 99 Prozent aller Haushalte.

wünschte Beteiligung eines Vertreters der Schweizer Botschaft stärkte die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Missionen.

Das Hauptziel von Alliance Sud war es, mit dem «Kolumbien-Dialog» beizutragen, dass Nestlé die Menschen- und Gewerkschaftsrechte besser respektiert, die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und der Zulieferer verbessert und einen Beitrag zur Entwicklung der lokalen Gemeinschaften und der Lösung gewisser Probleme leistet. Es zeigte sich schnell, dass sich dazu vor allem das Verhältnis zwischen Nestlé und Sinaltrainal, der wichtigsten Gewerkschaft bei Nestlé Kolumbien, verändern muss. Konflikte zwischen einem Unternehmen und einer Gewerkschaft sind normal. Die Beziehungen zwischen Nestlé und Sinaltrainal sind aber so belastet, dass die Konflikte kaum mehr handhabbar sind und sich auf alle Parteien, die Belegschaft und die lokalen Gemeinschaften kontraproduktiv auswirken.

Kolumbien – ein schwieriger Kontext

Unternehmen und Gewerkschaften operieren nicht im luftleeren Raum. Sie agieren in einem gegebenen Umfeld, das ihre Existenz, ihr Verhalten, ihre Aktionsformen und ihr gegenseitiges Verhältnis prägt. In Kolumbien ist dieser Kontext ausgesprochen komplex und schwierig.

Wirtschaftspolitisch verfolgt Kolumbien seit den 1990er-Jahren die beschleunigte Integration in den Weltmarkt. Es liberalisierte seine Handelsbeziehungen, öffnete die Märkte und förderte ausländische Direktinvestitionen. Die ärmeren Volksschichten, die mit 60 Prozent die Bevölkerungsmehrheit stellen, haben davon kaum profitiert. Die sozialen Unterschiede haben sich vielmehr akzentuiert. Zahlreiche neue Konzerne liessen sich in Kolumbien nieder oder bauten ihr Engagement aus, vor allem im Bergbau und in der Plantagenwirtschaft und geografisch in den strategisch wichtigen Zonen. Einige – wie im Falle Chiquita erwiesen – machten sich der Komplizität

mit Paramilitärs schuldig. Der Staat beschränkte sich darauf, minimale Rahmenbedingungen festzulegen, ohne reelle Kapazität oder den Willen, den Privatsektor zu regulieren. Er förderte die Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, schwächte die Rechte der Arbeitenden (seit 1990 sind auch ungerechtfertigte Kündigungen [sin justa causa] möglich) und trieb die Prekarisierung der Arbeitsbedingungen mit Temporärarbeit und Ausgliederungen an Unterlieferanten weiter voran. Darunter litten nicht nur die Gewerkschaften, sondern die Arbeitswelt generell.

Die neoliberale Wirtschaftspolitik verschärfte den Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Auch die seit 67 Jahren im Land tätige Nestlé bekam dies zu spüren, vor allem gegenüber lokalen Konkurrenzfirmen wie NalCho und Quala. Laut Angaben des Konzerns ist die wirtschaftliche Performance von Nestlé Kolumbien konzernweit gesehen unterdurchschnittlich. Nestlé-Kader in Kolumbien beklagen einen strukturellen Wettbewerbsnachteil; insbesondere seien die Kosten pro Beschäftigter, sprich die Lohnkosten inkl. zusätzliche soziale Vergünstigungen, zu hoch. Sie lägen je nach Fabrik zwischen 34 und 70 Prozent über dem Branchendurchschnitt. Hinzu kommen konjunkturelle Probleme. So gingen 2009 wegen Überproduktion und dem Boykott kolumbianischer Produkte durch Venezuela die Milchpulververkäufe stark zurück. Einige Nestlé-Fabriken sind bloss zu 30 bis 50 Prozent ausgelastet.

Politisch führte die achtjährige Präsidentschaft von Alvaro Uribe Vélez (2002-2010) zu einer Marginalisierung der Zivilgesellschaft und der oppositionellen Parteien. Wer die Regierung kritisierte, wurde zum potentiellen Feind, ja manchmal gar zum Alliierten der «Terroristen» gestempelt. Opfer dieser Politik waren vor allem Menschenrechtsorganisationen und Gewerkschaften – Uribe fuhr einen sehr gewerkschaftsfeindlichen Kurs. Selbst wenn die Zahl der ermordeten Gewerkschafter laut Angaben des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften (IBFG) von 205 im Jahr 2001 auf 48 im Jahr 2009 ab-

nahm, bleibt Kolumbien das für GewerkschaftsaktivistInnen gefährlichste Land der Welt und nimmt punkto Missachtung von Arbeitsrechten einen Spitzenplatz ein. In den letzten Jahren wurden die gerichtlichen und Untersuchungsorgane gestärkt, doch die Zahl der unaufgeklärten Morde bleibt hoch und die Straflosigkeit weit verbreitet.

Auch 13 Arbeiter bzw. ehemalige Beschäftigte von Nestlé sind seit 1986 ermordet worden. Die meisten von ihnen waren Verantwortliche der Gewerkschaft Sinaltrainal. Das bisher letzte Opfer war der Nestlé-Arbeiter und Sinaltrainal-Gewerkschafter Gustavo Gomez: Er wurde am 21. August 2009 in Dosquebradas ermordet. In allen 13 Fällen wurden Untersuchungen aufgenommen; sie dauern teils noch heute an. Aber bisher wurden weder die Täter eruiert noch die Motive geklärt. Einzige Ausnahme sind die drei Paramilitärs, die im September 2005 Luciano Romero umbrachten und von einem Gericht verurteilt wurden: Weil der Richter vage (und rechtlich folgenlos) eine mögliche Verwicklung von Nestlé-Kadern in den Mord andeutete, dies aber nicht im Urteil niederschrieb, bleibt auch dieses Dossier für Sinaltrainal offen. Die Gewerkschaft ist generell überzeugt, dass Nestlé zumindest indirekt an den Morden und anderen Gewalttaten an Gewerkschaftern Verantwortung trägt und beschuldigt Nestlé auch öffentlich. Nestlé protestiert und weist die Anschuldigungen als ungerechtfertigt und verletzend zurück. Die Alliance-Sud-Delegation hat keine Elemente vorgefunden, die erlauben würden, eine Komplizenschaft des Unternehmens mit Paramilitärs bei den Morden an oder bei Drohungen gegen Nestlé-Gewerkschafter zu beweisen.

Es wird sich zeigen, ob der Nachfolger von Uribe, der ehemalige Verteidigungsminister Juan Manuel Santos, und der neue Vizepräsident Angelino Garzon, ein ehemaliger Gewerkschafter und Botschafter Kolumbiens bei der ILO, die Gewerkschaftslage verbessern und die Straflosigkeit reduzieren werden.

Zur Verbesserung der Sicherheitslage hat Uribe enorme Mittel investiert.

Seine Politik führte zu einer starken Militarisierung des Landes, verbesserte aber die Sicherheitslage der Bevölkerung und auch der Investoren. Von Region zu Region ist die Lage aber sehr unterschiedlich. Sowohl Nestlé wie die Gewerkschaften litten auch in den vergangenen zwei Jahren unter Gewaltakten der Paramilitärs und der FARC-Guerilla. Der Mord an Gustavo Gomez und die Mordversuche, Drohungen und weiteren Übergriffe gegen Gewerkschaftsführer, aber auch gegen Kader und Angestellte von Nestlé, führten zeitweise zu einer sehr angespannten Situation. In der Milchproduzentenregion Caquetá, wo Nestlé die einzige namhafte Fabrik betreibt und der Gouverneur Luis Cuelar kurz vor Weihnachten 2009 ermordet wurde, hat der Druck der FARC auf Nestlé beträchtlich nachgelassen. 2007 und 2008 hatte die Guerilla Anschläge auf die Fabrik von Florencia, auf einen Transporteur und auf Milchkühlanlagen verübt. 2008 ist deshalb die Einsammlung von Milch auf die Hälfte reduziert worden; Nestlé baut sie nun wieder Schritt um Schritt aus. Im Departement Valle del Cauca, wo die Fabrik von Bugalagrande liegt, haben eine verstärkte FARC-Präsenz und Drohungen gegen Nestlé die Spannung wieder stark ansteigen lassen. Das führte zu einer massiven militärischen Präsenz rund um die Fabrik – just in dem Moment, als dort im Mai 2009 ein neuer Kollektivvertrag ausgehandelt wurde.

Die schwierige, unbewältigte Vergangenheit wirkt sich auch auf die psychische Situation der Menschen aus. Seit 150 Jahren prägen Gewalt, Bürgerkriege und andere teilbewaffnete Konflikte die kolumbianische Gesellschaft. Das führte und führt zu schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen und zu einem generellen gegenseitigen Misstrauen. Eine «Dialog-Kultur» fehlt völlig. Das Gewicht der Vergangenheit lastet um so mehr auf der Gegenwart, als sie nicht aufgearbeitet wurde, oft im Unterbewussten wirkt und von den verschiedenen Akteuren nicht thematisiert wird. So reproduzieren sich die Konflikte immer wieder und schlagen sich auch direkt im Verhältnis zwischen Nestlé und Sinaltrainal nieder. Ein Ge-

sprächspartner charakterisierte es als Anhäufung von «lebendigen schlechten Erinnerungen». Das Verhältnis ist durchtränkt von persönlichen und kollektiven Frustrationen, vielschichtigen Verletzungen und traumatischen Erlebnissen. Zu letzteren gehört die Schließung der Cicolac-Fabrik in Valledepur (2003) und ihre Weiterführung als DPA, was zur fast vollständigen Auslöschung der lokalen Sinaltrainal-Sektion führte. Die Drohungen und gewaltsamen, manchmal tödlichen Übergriffe gegen Gewerkschafter und Mitglieder der Unternehmensleitung haben das Verhältnis weiter verschlechtert.

Mission 2008: Die Plus und Minus von Nestlé

Bei der ersten Missionsreise nach Kolumbien (April 2008) stellte die Delegation in der Politik und den Aktivitäten von Nestlé positive wie problematische Seiten fest.

Positive Elemente

- Nestlé ist in Kolumbien ein grosser Investor und investiert weiter. 2008 und 2009 waren es laut Konzern total 30 Mio. Franken. Die Investitionen erfolgen auf allen Ebenen (Fabriken, Produktionsprozesse und Lieferanten) und in vielen Bereichen: in die Ausbildung, in die Gesundheit, in die Reduktion des Wasserverbrauchs, in Abwassereinigung und Abfallrecycling, in die ländliche Entwicklung usw. Im Departement Caquetá im Süden des Landes beispielsweise startete Nestlé 1974 einen Dairy Development Plan, um die Milchproduktion mittels neuer Technologien, Mikrokrediten und Beratungen effizienter, umweltschonender und qualitativ besser zu gestalten. Ein kürzlich in Caquetá lanciertes silvopastorales Programm zielt in dieselbe Richtung.
- Auf die soziale und ökologische Unternehmensverantwortung angespro-

chen, gibt Nestlé an, sich strikt an die lokalen Gesetze zu halten. Auch hat sie verschiedene Massnahmen ergriffen, um ihre Unternehmensgrundsätze und die zehn Leitsätze des Global Compacts der Uno, den Nestlé unterzeichnet hat, besser im Management, in der Unternehmenspraxis und bei den Beschäftigten zu verankern. Nestlé verfolgt dabei ihren Ansatz der «gemeinsamen Wertschöpfung» (creating shared value). Er zielt darauf ab, die Aktivitäten in ihrem Kerngeschäft sowie bei Partnerschaften zum gemeinsamen Nutzen von Gesellschaft und Unternehmen bzw. Aktionären zu führen. Nestlé stellt das Konzept als Pyramide mit drei Ebenen dar. Die Basis bildet die Respektierung der Gesetze und der internen Verhaltensregeln (compliance), darauf ruht der Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung bzw. die Sicherung der Zukunft. Zuoberst steht die «gemeinsame Wertschöpfung» in den Bereichen Ernährung, Wasser und ländliche Entwicklung (Linderung der Armut, Verbesserung der Gesundheit, Ausbildung).

- Nestlé-Produkte werden wegen ihrer Qualität in Kolumbien von den KonsumentInnen geschätzt, aber auch als eher teuer befunden. Die Gewerkschaft Sinaltrainal hat seit 2002 Nestlé zudem mehrmals beschuldigt, sie vertreibe verunreinigte oder abgelaufene Produkte, die fehlerhaft verpackt oder mit unwahren Etiketten versehen seien. Angesichts der hohen Standards von Nestlé bei der Gesundheits- und Qualitätskontrolle fällt es schwer, dahinter eine bewusste Politik zu vermuten, um auf Kosten der Gesundheit der KonsumentInnen den Profit zu maximieren. Die Vorfälle scheinen eher auf Pannen und punktuelle Probleme zurückzugehen.
- Was die Arbeitsbedingungen betrifft, zahlt Nestlé Löhne, die 2,5 bis 3,5 Mal über dem gesetzlichen Minimallohn liegen. Hinzu kommen weitere Vergünstigungen wie Schulhilfen für Kinder, Gesundheitsprogramme oder Hypotheken zu Vor-

zugsbedingungen. Dank letzteren sind heute in Dosquebradas 97 und in Bugalagrande 77 Prozent der Festangestellten mit mehr als 3 Jahren Dienstzeit Hausbesitzer. Nestlé führte auch ein breites Programm zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz durch (Ergonomie, Unfallverhütung).

- Nestlé bedauert die gewerkschaftsfeindliche Kultur in Kolumbien. Sie sieht sie historisch begründet und glaubt, die Lage werde sich schrittweise verbessern. Anschuldigungen von Sinaltrainal, Nestlé sei gewerkschaftsfeindlich, weist der Konzern von sich. Er verweist auf den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in seinen Betrieben, der mit 65 % aller Festangestellten weit über dem nationalen Durchschnitt liegt (4,6 %). Nestlé unterstützt die Gewerkschaftsarbeit mit wichtigen Kollektivbeiträgen, wie bezahlte Freistellungen (permanent oder temporär), Reiseentschädigungen (inkl. Flugbillette) und andere finanzielle Unterstützungen. Pro Fabrik und Woche dürfen rund 25 Arbeitsstunden für gewerkschaftliche Aktivitäten aufgewendet werden.
- In Sachen Sicherheit hat sich Nestlé bei einer Initiative der Fundación Ideas para la Paz stark engagiert. Die Stiftung hat zusammen mit der Regierung, Unternehmen und internationalen und lokalen NGOs freiwillige Prinzipien im Bereich Sicherheit und Menschenrechte erarbeitet und ein Pilotprojekt zur Umsetzung lanciert. Auch die Schweizer Botschaft unterstützt die Initiative. Ziel ist es, die Unternehmen dazu zu bringen, die Menschenrechte ins Zentrum ihrer Aktivitäten zu stellen, Impaktstudien durchzuführen und eigene Menschenrechtsprojekte umzusetzen. Nestlé nimmt die Sicherheit der Beschäftigten ernst. Um Risiken zu minimieren und angemessen auf Bedrohungen zu reagieren, arbeitet Nestlé mit den Behörden und den Gewerkschaften zusammen. Zu den Massnahmen gehören Alarmketten bis auf höchste politische Ebene, die Information der Opfer und ihrer

Familien, der Gewerkschaften und Belegschaften, die Unterstützung von bedrohten Personen (Leibwachen, gepanzerte Autos, bezahlte Urlaube, temporäre Umzüge, Flugtickets) und anderes mehr. Zudem verschärfte Nestlé das Auswahlverfahren für das eigene Sicherheitspersonal bzw. der Sicherheitsfirmen.

Problembereiche

Auch wenn Nestlé Schritte unternommen hat, um die soziale und ökologische Verantwortung besser wahrzunehmen – ein perfektes Unternehmen ist es nicht. Das räumt sie auch selber ein. Der ehemalige Nestlé-Kolumbien-Chef Felipe Silva meinte gegenüber der Delegation: «Wir befinden uns in einem Lernprozess und sind noch weit von der Spitze der ‚Creation of shared value‘-Pyramide entfernt.» Tatsächlich gibt es in Kolumbien eine grosse Diskrepanz zwischen dem, wie Nestlé sich sieht, und dem, wie die Firma von aussen wahrgenommen wird: Sie ist nicht so schlimm, wie Sinaltrainal sie zeichnet, aber auch nicht so gut, wie sie selber behauptet.

Während der Mission von 2008 identifizierte die Alliance-Sud-Delegation folgende Problembereiche:

- **Unternehmenskultur:** Wenn Nestlé sich für bessere Lebensbedingungen der Beschäftigten und für gute Beziehungen mit den verschiedenen Stakeholdern engagiert, geht sie dabei sehr technokratisch und rentabilitätsorientiert vor. Die Firma hat eine Unmenge von teils sehr ausgeklügelten Indikatoren entwickelt, um die wirtschaftliche, soziale und ökologische Performance zu messen. Es scheint, die Instrumente seien wichtiger als die Menschen, um die es eigentlich geht. Auf Betriebsebene fehlt den Verantwortlichen oft das nötige Knowhow und die erforderliche Sensibilität, um angemessen mit den lokalen Gemeinschaften und anderen Akteuren umzugehen. Dies gilt vor allem für die Verantwortlichen der DPA in Valledupar.
- **Umgang mit der Vergangenheit und Konfliktsensitivität:** Der komplexe

kolumbianische Kontext verlangt von den Akteuren, bei ihren strategischen Entscheidungen und ihren Aktivitäten alle Dimensionen einzubeziehen, auch die historische und psychologische, und sich deren Veränderungen fortlaufend anzupassen. Nestlé aber fehlt es an historischem Bewusstsein und Gedächtnis. Insbesondere in ihrem Verhalten gegenüber Sinaltrainal bezieht sie die Bedeutung der Vergangenheit und des Unausgesprochenen zu wenig und lückenhaft ein. Ihre Konfliktsensitivität beschränkt sich darauf, sich auf eine wenig reflektierte «Neutralität» zu berufen. Ihr Verständnis des Konfliktes ist beschränkt. Das Unternehmen scheint über keine wirkliche Methodologie zu verfügen, um die Folgen und Risiken seiner Aktivitäten und seiner Politik auf die Konfliktsituation abzuschätzen und um Wege zu suchen, wie sie pro-aktiv zur Konfliktbewältigung beitragen könnte.

- **Gewerkschaftspolitik:** Der hohe Organisationsgrad in den Nestlé-Werken heisst nicht, dass Nestlé keine Probleme mit den Arbeitsrechten hätte. Sinaltrainal sagt, Nestlé habe schon 1982 versucht, ihre Registrierung als Gewerkschaft zu hintertreiben. Seither habe sie immer wieder versucht, den Gewerkschaftsaufbau zu behindern. Gewerkschaftsverantwortliche und gewerkschaftlich organisierte ArbeiterInnen berichten von psychologischem Druck, den Nestlé ausübe, um Neueingestellte vom Gewerkschaftsbeitritt abzuhalten. Um die gewerkschaftliche Arbeit zu behindern, würde ihnen der Zugang zu den Produktionsstätten erschwert, würden Organisierte willkürlich entlassen und herrsche generell ein Mangel an Dialogbereitschaft.
- **Sicherheit und Menschenrechte:** Nestlé's Verständnis der Sicherheitsfrage ist insgesamt zu begrenzt. Vor allem zwei Tatsachen werfen Fragen auf: Nestlé hat bis im Frühling 2008 die Attentate und Drohungen gegen Gewerkschafter nie in den Medien verurteilt und sich

nicht öffentlich von den Tätern distanziert. Trotz reellen Anstrengungen sind die Massnahmen, die sie zur Überprüfung des Anforderungsprofils, der Vergangenheit, der Motivation und der Ausbildung der Angestellten der privaten Sicherheitsfirmen bezüglich den Menschenrechten unternommen hat, ungenügend.

- **Arbeitsbedingungen:** Die Alliance Sud-Delegation stiess auf verschiedene Elemente, die teilweise die Prekarisierung der Arbeitsbedingungen fördern. So verletzt die Einführung eines zweiten Lohnsystems das Prinzip «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit»: Es sieht für jene, die nach 2004 eingestellt wurden, 30 Prozent tiefere Löhne vor. Bei den Beschäftigten führt diese Ungleichbehandlung zu Frustrationen und Spannungen. Es stimmt zwar, dass die Löhne (auch ohne soziale Zusatzleistungen) über dem Branchendurchschnitt liegen. Aber sie liegen nur knapp über dem Existenzminimum, welches das Statistische Amt Kolumbiens für eine vierköpfige Familie berechnet. Laut den Gewerkschaften zwingt das viele Arbeiter der DPA in Valledupar, einen Zweitjob anzunehmen. Ein weiterer Konfliktpunkt zwischen Gewerkschaften und Nestlé sind die temporär Beschäftigten. Zwischen 2005 und April 2008 wuchs ihr Anteil in Bugalagrande von 20 auf 25 Prozent. In Valledupar sind es sogar 35 Prozent, während der Kollektivvertrag von Dos Quebradas einen Maximalanteil von 31 Prozent vorsieht, um eine stabile Belegschaft zu garantieren. Zudem hat Nestlé in den letzten Jahren zahlreiche Aktivitäten an Dritte ausgegliedert, wo die Arbeitsbedingungen laut Gewerkschaften sehr schlecht seien.
- **Verhältnis zu den MilchproduzentInnen:** Die Viehhalter räumen ein, Nestlé garantiere ihnen eine stabile Abnahme und eine rasche Bezahlung, was zu mehr Sicherheit führt. Einige beklagen ungenügende Preise, obwohl sie höher sind als die marktüblichen, ein intransparentes Vergütungssystem, den Abbau von

Dienstleistungen (Veterinärberatung) und die Diskriminierung kleiner ProduzentInnen gegenüber grossen.

- **Beziehungen zur Lokalbevölkerung:** Nestlé führt einige Sozialprogramme zugunsten lokaler Gemeinden und Gemeinschaften durch. Gleichwohl wird ihr vorgeworfen, sich von diesen abzukapseln. Nestlé erachtete ihre Beziehungen zu den lokalen Gemeinschaften lange als zweitrangig. Auch wegen der aufwändigen Konflikte mit Sinaltrainal, die sich als legitime Vertreterin der lokalen Gemeinschaften betrachtet, rückte diese Beziehungspflege in den Hintergrund. Tatsache ist, dass es an den Betriebsstandorten keinen regelmässigen, vertieften Austausch zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen lokalen Stakeholdern gibt. Die Behörden werfen Nestlé ein ungenügendes oder schwindendes Engagement für die regionale Entwicklung vor. Sie sei lokal schwach verankert, berücksichtige bei Ausbildung und Rekrutierung die lokale Jugend kaum (Bugalagrande) und verfüge über keine nennenswerten Sozialprojekte für die Allgemeinheit (Valledupar). Sie fordern von Nestlé mehr Klarheit und Kohärenz in ihrer Politik und Kommunikation. Und sie wünschen sich mehr Projekte zugunsten der Lokalbevölkerung, die auch strukturell wirken.

Die Resultate der Mission von 2010

Nach der ersten Mission 2008 machte Alliance Sud Nestlé rund 40 Empfehlungen, um die festgestellten Probleme und Mängel zu korrigieren. Sie wurden an einem hochrangigen Treffen mit Nestlé diskutiert. Der Konzern akzeptierte gut die Hälfte, darunter einige wichtige. Aus grundsätzlichen Überlegungen oder wegen angeblicher Umsetzungsschwierigkeiten lehnte sie

beispielsweise die Empfehlung ab, am Hauptsitz in Vevey eine Ombudsstelle für Menschenrechtsverletzungen zu schaffen oder in Kolumbien einen Mediator oder eine Mediatorin einzusetzen. Nestlé wies auch die Empfehlung zurück, mit Sinaltrainal (politische) Themen zu diskutieren, die nicht direkt die Arbeitsbedingungen und Arbeitsrechte betreffen. Und sie lehnte es ab, die Zahl der Temporärangestellten zu reduzieren, anstelle des gesetzlichen Minimallohns das Existenzminimum als Massstab für die Besoldung zu nehmen oder das Personal auf Konfliktsensitivität zu schulen.

In einer zweiten Mission im Juni 2010 überprüfte Alliance Sud, wie Nestlé die von ihr akzeptierten Empfehlungen umsetzte und wie sich die Situation seit der ersten Mission entwickelte. Als erstes war die Delegation erstaunt über die vielen Wechsel in der Führungsriege von Nestlé Kolumbien: Damit der 2008 eingeleitete Prozess gelingt, braucht es Kontinuität. Zwar zeigten auch die neuen Kader Interesse und schienen motiviert. Aber es wird eine gewisse Zeit brauchen, bis die neuen Lokalmanager voll in den Prozess integriert sind und dessen Tragweite begriffen haben. Zudem stellten wir fest, dass es zwischen den einzelnen Betrieben grosse Unterschiede gibt. Vor allem das Joint Venture DPA in Valledupar fällt gegenüber den allein von Nestlé kontrollierten Betrieben stark ab. Hier zeigen sich markante Unterschiede in der Unternehmenskultur.

Insgesamt aber hatte die Delegation den Eindruck, Nestlé Kolumbien habe sich in den zwei Jahren um Verbesserungen bemüht und positive Schritte eingeleitet. Dem pflichteten auch die meisten unserer GesprächspartnerInnen zu, auch die NGOs, nicht aber die Gewerkschaften (siehe unten). Nestlé Kolumbien zeigte sich gegenüber Kritik von aussen offener und eher bereit, sich selber zu hinterfragen. Das Unternehmen unternahm konkrete Schritte für einen konstruktiveren Umgang mit den Gewerkschaften und lokalen Gemeinschaften. Nestlé meinte, der Dialog mit Alliance Sud habe sie beeinflusst.

Positive Entwicklungen

Nestlé nahm die (akzeptierten) Empfehlungen ernst und hat sie systematisch umgesetzt. Zu erwähnen sind insbesondere folgende Massnahmen:

- *Politik gegenüber den Gewerkschaften:* Von den neuen Festangestellten sind fast 80 Prozent einer Gewerkschaft beigetreten. Nestlé baute den Dialog mit den Gewerkschaften aus und institutionalisierte ihn. Sie erleichterte ihnen den Zugang zu den Betrieben und lancierte verschiedene Massnahmen, um die ArbeitnehmerInnen und das Kader über die Menschen- und Arbeitsrechte zu schulen. Sie räumte den Minderheitsgewerkschaften mehr Platz und Rechte ein und erlaubte es Sinaltrainal im Rahmen eines Pilotversuchs, bei Einführungsveranstaltungen für Neubeschäftigte in Dos Quebradas die Arbeitsrechte und Kollektivverträge zu erklären. Erstmals überhaupt war Nestlé im Februar 2009 bereit, einen in die Schweiz gereisten Sinaltrainal-Vertreter zu einem «Höflichkeitsbesuch» zu empfangen.

Zwischen 2008 und 2010 verhandelten Nestlé und Sinaltrainal insgesamt vier Kollektivarbeitsverträge. Die Verhandlungen verliefen insgesamt gut. So einigte man sich in Bugalagrande bereits nach fünf Wochen – 2006 brauchte man doppelt so lange. Im Gegensatz zu früher verliefen die Verhandlungen dort friedlich und ohne Sachbeschädigungen. Auch in Valledupar zeigte sich Sinaltrainal, die dort bei den Vertragsverhandlungen der Konkurrenzgewerkschaft Sinaltrainbec den Rang ablief, über das Resultat befriedigt.

- *Sicherheit und Menschenrechte:* Nestlé bemühte sich, die Sicherheit ihrer Beschäftigten zu verbessern. Das Thema wurde zur Chefsache erklärt und präzise Leitlinien für Krisenfälle wurden erarbeitet. Nestlé kommunizierte bei Vorkommnissen proaktiver, nahm mehrmals öffentlich Stellung und intervenierte vermehrt direkt bei den Behörden. Sie hat Sinaltrainal mehrfach – ohne Er-

folg – gemeinsame Stellungnahmen und Untersuchungsanträge vorgeschlagen. 2010 wechselte Nestlé zudem die Bewachungsfirma und verschärfte die Kontrollen über ihr Sicherheitspersonal. Sie baute ihr Engagement bei den Leitlinien der Fundación Ideas para la Paz zu Sicherheit und Menschenrechte (Guías Colombia) aus und startete zusammen mit der Fundación im Juni 2010 Menschenrechtskurse für die Sicherheitsdienste.

- *Arbeitsbedingungen:* Gesamthaft hat Nestlé die Zahl der Festangestellten erhöht und die Temporären und Unterlieferanten reduziert. Nestlé sagt auch, sich mittels Kursen, Coachings und Kontrollen für bessere Arbeitsbedingungen bei den Unterlieferanten und Zulieferern zu bemühen. Diese werden vertraglich zu sozial und ökologisch verantwortungsvollem Verhalten angehalten. In einigen Fällen hat Nestlé die Partner gewechselt.
- *Vergangenheitsbewältigung und Konfliktsensitivität:* Nestlé hat verschiedene Schritte zur Vergangenheitsbewältigung unternommen. Mit der Fundación para la Reconciliación y Paz organisierte sie mehrere Ateliers und eröffnete in Bugalagrande und Caquetá «Versöhnungszentren». In den Kursen werden die tiefen Konfliktursachen (vor allem auch in ihrer psychologischen Dimension) aufgearbeitet und bewusst gemacht mit dem Ziel, ungerechte Behandlungen in der Vergangenheit persönlich aufzuarbeiten, verbale und physische Aggressionen zu reduzieren und auf eine neue Umgangskultur auch auf persönlicher Ebene hinzuarbeiten. Bis Juni 2010 hat sich allerdings bloss ein Nestlé-Manager an diesen Kursen beteiligt. Die Sinaltrainal-Verantwortlichen nahmen an einem ersten Treffen teil, zogen sich dann aber wieder zurück. Im Betrieb von Bugalagrande regte Nestlé das kollektive Verfassen einer Betriebsgeschichte an. Daran beteiligen sich gegenwärtige und ehemalige Beschäftigte sowie deren Familien. Auch das ist ein

Versuch, die kollektive und persönliche Vergangenheit aufzuarbeiten und zu bewältigen.

- *Beziehung zu den Produzenten:* Auch wenn sich Nestlé gegenüber Alliance Sud nicht formell dazu verpflichtet hatte, bemühte sie sich, die Milchproduzenten besser über die Preisgestaltung zu informieren und so die Transparenz zu erhöhen.
- *Verhältnis zu lokalen Gemeinschaften:* Nestlé unternahm Schritte, die Abkapselung gegenüber ihrem Umfeld abzubauen. Mit je nach Standort unterschiedlichen Massnahmen auf psycho-sozialer und kommunikativer Ebene versucht sie, die Beziehungen zu den Familien der Angestellten, den lokalen Gemeinschaften und deren Leaders zu verbessern. Sie engagierte speziell dafür geeignete Fachpersonen, rekrutiert und schult vermehrt einheimische Jugendliche (Bugalagrande), organisiert Sport-, Freizeit- und Kulturaktivitäten und unterstützt soziale und Umweltprojekte (Nahrungsmittel- und Wasserspenden, Unterstützung von Schulen und Ludotheken, Landwirtschaftskurse, Baumpflanzaktionen u. a.). Als die Gewerkschaft Sinaltrainbec im Frühling 2010 in der DPA (Valledupar) während den Vertragsverhandlungen zum Streik aufrief, erarbeitete Nestlé einen Milchkontingentierungsplan, damit Viehhalter, Lieferanten und örtliche Gemeinschaften nicht davon betroffen waren. Die DPA mobilisierte auch die lokalen und regionalen Behörden, um den Konflikt friedlich zu lösen. Während der Gouverneur des Departements Cesar dieses Vorgehen als «intelligent» lobte, kritisierte es die Gewerkschaft als Versuch, den Streik zu unterlaufen.

Sinaltrainal: eine radikale und kämpferische Gewerkschaft

Im kolumbianischen Kontext verstehen sich Gewerkschaften oft nicht einfach als «Sozialpartner», die sich um Probleme am Arbeitsplatz kümmern, sondern als politische Akteure. Für Sinaltrainbec, die Mehrheitsgewerkschaft bei der DPA in Valledupar, gilt dies nicht. Sehr wohl aber für Sinaltrainal, die in allen Nestlé-Betrieben Kolumbiens präsent ist. 1982 von 31 Nestlé- und Cicolac-ArbeiterInnen gegründet, zählte sie 2008 rund 1'500 Mitglieder, die bei Nestlé und Coca Cola arbeiten.

Sinaltrainal ist innerhalb der kolumbianischen Gewerkschaftsbewegung minoritär und verfolgt einen eher radikalen Kurs. Sie bemüht sich um Allianzen mit anderen gesellschaftlichen Sektoren und Bewegungen und verfolgt bewusst eine Doppelstrategie.

Auf lokaler Ebene, in den Betrieben, geht sie effizient, konkret und pragmatisch vor mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Hauptinstrument sind die Kollektivarbeitsverträge. Bezogen auf diese klassisch gewerkschaftliche Aktivität meinte Sinaltrainal-Präsident Javier Correa gegenüber der Delegation, er hoffe, die Beziehung zwischen der Gewerkschaft und Nestlé würden beispielhaft für die Sozialpartnerschaft in ganz Kolumbien.

Auf nationaler Ebene verfolgt Sinaltrainal hingegen eine klassenkämpferische Politik für ein demokratisches, postkapitalistisches Kolumbien. Sie kämpft gegen die Globalisierung und die neoliberale Politik der Regierung. Multinationale Unternehmen – unter ihnen Nestlé – sind das Symbol par excellence dieser Politik. Für Sinaltrainal sind die Aktivitäten des Nahrungsmittelkonzerns in Kolumbien nichts anderes als die lokale Umsetzung einer «ungerechten» globalen Strategie.

Diese Haltung führt zu einer ideologisierten Problemsicht und manifestiert sich in einem sehr pauschalen Diskurs und in allerlei Überinterpretationen, in oft sehr aggressiv öffentlich geführten Kampagnen und Denunzierungen, in Gerichtsklagen oder der Anrufung des Völkertribunals Lelio Basso. Sie äussert sich auch im Bemühen, die Auseinandersetzung mit Nestlé zu internationalisieren, mit Unterstützungskomitees in andern Ländern zusammenzuarbeiten und bei internationalen Instanzen wie der ILO, der Interamerikanischen Menschenrechtskommission oder bei US-Gerichten zu intervenieren. Dies vor allem auch deshalb, weil sich die Gewerkschaft in Kolumbien weder von Nestlé noch von den Behörden (die in den Augen von Sinaltrainal «systematisch Partei für die Multis ergreifen») ernst genommen fühlt. Die Gewerkschaft hat 2007 und 2009 bei der ILO gegen die kolumbianische Regierung geklagt wegen mutmasslicher Verletzung von Gewerkschaftsrechten bei Nestlé und wegen den Morden an Nestlé-Gewerkschaftern. Sowohl die Regierung wie die ILO wiesen die Klagen ab.

Lösungsorientierter Kurs auf lokaler, Konfrontationskurs auf nationaler Ebene: Für Sinaltrainal ist das kein Widerspruch. In Zeiten der Globalisierung, so argumentiert sie, und in einem Kontext wie dem kolumbianischen, könnten die Rechte und die Interessen der Arbeitenden verteidigt und verbessert werden, wenn man auf die Veränderung der wirtschaftlichen Strukturen hinarbeite.

Bei den Arbeitsbedingungen in den Betrieben kann die Gewerkschaft einige Erfolge verbuchen. Trotzdem hat sie, wie alle kolumbianischen Gewerkschaften, an Gewicht eingebüsst. Laut eigenen Angaben verlor sie bei Nestlé innerhalb von 15 Jahren über 1'000 Mitglieder. Hauptgrund ist die Schliessung der Cicolac in Valledupar und die Ausgliederung der Verteilzentren. Innerhalb der Gewerkschaft führte dies zu Frustrationen, Zukunftsängsten und einem gewissen Hang zur Nostalgie. Je mehr sich die Gewerkschaft gegenüber Nestlé aber geschwächt und bedroht fühlt, desto mehr scheint sich ihr Diskurs zu radikalieren. Umgekehrt zeigt sie sich dort konzilianter und kooperativer, wo sie sich stark fühlt. So in Valledupar, wo sie gegenüber der Konkurrentin Sinaltrainbec aufholte.

Nestlé – Sinaltrainal: ein Dialog der Taubstummten

Anders als die meisten anderen Gesprächspartner haben die Gewerkschaftsvertreter, die Alliance Sud während der zweiten Mission kontaktierte, ihre Wahrnehmung von Nestlé nicht geändert. Sie erkennen im Verhalten von Nestlé keine Fortschritte, für sie hat sich das Unternehmen nicht verändert. Die Haltung des Konzerns gegenüber den Gewerkschaften habe sich nicht verbessert, die Arbeitsbedingungen hätten sich eher verschlechtert. Diese unterschiedliche Wahrnehmung ist vor allem auf vier Faktoren zurückzuführen:

1) Die *Fortdauer gewisser Probleme*: Die Gewerkschaften räumen zwar ein, es gebe mehr Raum für Gespräche, doch habe dies nicht zu konkreten Verbesserungen geführt. Nestlé operiere weiterhin mit einem doppelten Lohnsystem. Bei der DPA in Valledupar zahle Nestlé Löhne, die kaum fürs Überleben reichten, und verlange zu hohe Hypothekenzinsen, und prekarisiere so die Lebensbedingungen in einer Gegend, in der viele Haushalte verschuldet sind. Der Anteil der temporär Beschäftigten sei weiterhin hoch und noch immer würden viele Arbeiten an Dritte ausgegliedert, wo die Arbeitsbedingungen schlecht seien. Nestlé setze eine gewerkschaftsfeindliche Politik fort, vor allem durch das Schikanieren von Sinaltrainal-Mitgliedern durch DPA-Vorgesetzte in Valledupar. Der hohe Produktivitätsdruck führe zu Gesundheitsproblemen und mindere die Qualität der Produkte. Insbesondere im Departement César (Valledupar) würden zudem die kleinen ProduzentInnen technisch und fachlich nur ungenügend unterstützt. Die Behörden von Valledupar kritisieren, die DPA habe sich seit 2008 weder in sozialer noch in ökologischer Hinsicht stärker engagiert. Die Delegation hatte den Eindruck, Nestlé verfolge bei ihren Projekten zugunsten der Beschäftigten und

ihrer Familien und zugunsten der Gemeinden einen weitgehend paternalistischen Top-down-Ansatz. Dabei handelt es sich eher um eine Anhäufung kleiner, oft kostengünstiger und karitativer Vorhaben. Es ist keine eigentliche soziale Agenda erkennbar, die Nestlé gemeinsam mit den Gemeinschaften entwickeln würde, um die wichtigsten Probleme anzugehen. Nestlé und vor allem auch die DPA beziehen die lokalen Gemeinschaften nur ungenügend ein. Sie tendieren dazu, Projekte für sie, nicht mit ihnen zu entwickeln. Sie definieren, was die Bedürfnisse sind, nicht die betroffene Bevölkerung selber.

- 2) *Konkurrenzverhältnis*: Sinaltrainal sieht sich nicht nur als Vertreterin der ArbeitnehmerInnen im Betrieb, sondern als Interessensvertreterin der örtlichen Gemeinschaften insgesamt. Sie empfindet es deshalb als Übergriff von Nestlé in ihre Domäne, wenn diese beginnt, direkt mit den Familien und der Lokalbevölkerung zusammenzuarbeiten. Sie sieht dahinter den Versuch Nestlés, eine ungeliebte Partnerin zu isolieren und zu marginalisieren. Umgekehrt möchte die Gewerkschaft alle Verbesserungen in den Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten als Resultat ihrer eigenen Anstrengungen darstellen.
- 3) *Unterschiedlicher Approach*: Bei den Gesprächen mit Nestlé und Sinaltrainal hatte die Delegation oft den Eindruck, die beiden Kontrahenten lebten auf zwei verschiedenen Planeten. Nestlé hat die Tendenz, vorhandene Probleme auf Mängel zu reduzieren, die mit technischen und praktischen Massnahmen korrigierbar sind. Sinaltrainal sieht sie eher als politische Fragen im Bereich der Menschenrechte oder Nestlés globaler Unternehmensstrategie. Sinaltrainal will deshalb mit Nestlé die Konzernpolitik thematisieren; Nestlé beharrt auf praktischen Fragen und Aspekten im Bereich der Arbeitsbedingungen.
- 4) *Fehlende Vertrauensbasis*¹: Die Beziehung zwischen Nestlé und Sinal-

1 Ein tiefsitzendes Misstrauen prägt die Sozialbeziehungen in ganz Kolumbien. So heisst es im Bericht einer hochrangigen ILO-Delegation von Anfang 2011: «In this regard, the Mission was strongly of the view that the lack of trust between Colombia's tripartite constituents is the most important obstacle to progress towards full respect of the rights guaranteed by ILO Conventions Nos 87 and 98 and towards a better future for all Colombian Society. Distrust generated by the mistakes and abuses of the past remains strong and will not be eliminated easily. Many of those with whom the Mission met expressed open mistrust of the motives and objectives of others, and this clearly constrained their readiness or ability to react positively to the initiatives or actions taken by them. Colombia must break this cycle of distrust» (ILO, Conclusions of the High-level Tripartite Mission to Colombia, 14-18 February 2011).

trainal ist von einem abgrundtiefen Misstrauen geprägt. Hintergrund bildet eine unbewältigte Vergangenheit und eine Anhäufung von schlechten Erfahrungen, die nie thematisiert worden sind. Sinaltrainal beklagt, sie werde von Nestlé nicht wirklich angehört oder verstanden und zwischen den Worten und Taten des Unternehmens klaffe eine Kluft. Nestlé beschwert sich über die Doppelstrategie der Gewerkschaft, die in den Betrieben pragmatisch, auf nationaler Ebene aber ideologisch-politisch auftritt (siehe Kasten S. 12). Jede Partei wirft der anderen vor, nicht die volle Wahrheit zu sagen, mit einer versteckten Agenda zu operieren und Informationen zu manipulieren, um dem andern zu schaden. So misstraut Sinaltrainal den Jahreszahlen, die Nestlé auf den Tisch legt, um beispielweise das doppelte Lohnsystem zu rechtfertigen. Nestlé fühlt sich düpiert, wenn die Gewerkschaft bei der ILO in Genf Klage einreicht und tags zuvor an einem hochrangigen Treffen nichts davon erwähnte. Für Nestlé ist dies unakzeptabel, für Sinaltrainal eine Art, ihre politische Unabhängigkeit und die Ablehnung jeglicher Klängelei mit Nestlé zu zeigen: Dialog bedeute nicht Verzicht auf Konfrontation.

So gleichen Gespräche zwischen Nestlé und Sinaltrainal oft einem Dialog der Taubstummen, einer Kaskade von Missverständnissen und Absichtserklärungen. Das zeigt sich exemplarisch beim Dialog auf nationaler Ebene: 2008 diskutierten Konzern und Gewerkschaft auf Basis eines 14-Punkte-Vorschlags von Sinaltrainal über die zu behandelnden Themen. Zwei Jahre später diskutierten sie noch immer die Tagesordnung, nun ausgehend von einem neuen, 14 Punkte zählenden «Wiedergutmachungsvorschlag» der Gewerkschaft, den sie im September 2009 eingebracht hatte. Im Mai 2010 unterbrach Sinaltrainal den Dialog und warf Nestlé vor, einseitig ihre Vorstellungen durchdrücken zu wollen. Nestlé entgegnete, es sei ihr bloss um eine Prioritätenset-

zung gegangen.

Für Alliance Sud reflektiert die komplexe und paradoxe Beziehung zwischen Sinaltrainal und Nestlé einerseits ein sehr ungleiches wirtschaftliches und politisches Kräfteverhältnis. Gleichzeitig ist sie aber auch das Produkt eines gewaltgeprägten Kontextes, der unbewältigten Vergangenheit und mangelnder Dialogkultur. Sie ist charakteristisch für das, was man in der Psychologie die «Doppelbindungstheorie» (*double bind*) nennt: eine verkachelte Situation zwischen zwei Partnern, in deren Verhältnis sich die immer gleichen Muster reproduzieren. Die Kommunikationsprobleme sind auf logische und direkte Art kaum mehr zu lösen; man muss versuchen, sie über andere Zugänge, andere Ebenen anzugehen.

Eine Mediation als mögliche Lösung

Alliance Sud hat keine Patentlösung, wie Nestlé und Sinaltrainal ein produktiveres Verhältnis zueinander finden könnten. Im Bericht der Mission von 2010 erwähnten wir aber ein paar Pisten, wie man aus der Sackgasse herausfinden und den Prozess verstärken könnte, der zwei Jahre früher begonnen hatte. Es geht nicht darum, Konflikte zwischen Nestlé und Sinaltrainal zu vermeiden, sondern sie auf eine Ebene zu bringen, auf der ein konstruktiverer, lösungsorientierter Umgang möglich ist, und es ermöglichen würde, mehr Energie in die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten und in die soziale Entwicklung der lokalen Gemeinschaften zu stecken. Denkbar sind folgende sechs Pisten:

- 1) Eine Mediation durch eine unabhängige Person oder internationale Organisation, die von beiden Seiten anerkannt ist. Ihre Aufgabe wäre es, den beiden Kontrahenten zu helfen, die Perspektive zu ändern, sich von den verhärteten Positionen zu lösen

und bisher nicht thematisierte oder unbewusst mitspielende, belastende Faktoren einzubeziehen.

- 2) Vertrauensbildende Massnahmen. Nestlé sollte gegenüber ihren Beschäftigten, den Gewerkschaften und der lokalen Bevölkerung partizipativer, inklusiver und weniger technokratisch vorgehen. Ihre Verantwortlichen sollten geschult werden, besser mit den verschiedenen Akteuren und vor allem den Gewerkschaften zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten und sie als eigenständige Partner wahrzunehmen. Nestlé sollte die Gewerkschaften besser anhören und informieren, ihre unterschiedlichen Optiken und Zugänge respektieren und sie stärker in die Entscheidungsprozesse und in die Projekte zugunsten der Lokalbevölkerung einbeziehen. Auch Sinaltrainal hat Schritte zu unternehmen, wie wir dies mit der Gewerkschaftsleitung besprochen haben. Sie braucht nicht auf ihre Doppelstrategie zu verzichten, die nachvollziehbar ist. Doch ein weniger aggressiver Ton, eine präzisere Beweisführung bei öffentlichen Anschuldigungen und mehr Zurückhaltung bei der Interpretation gewisser Vorkommnisse würde manch eine gewerkschaftliche Intervention glaubwürdiger und gewichtiger machen.
- 3) Die Konfliktsensitivität der Nestlé-Manager verbessern. Nestlé sollte den komplexen, schwierigen und sich rasch verändernden kolumbianischen Kontext weiter analysieren und stärker berücksichtigen. Dies nicht nur in der Risikoanalyse, sondern auch um zu verstehen, wie sie selber konkret zur Konfliktminderung und Friedensbildung beitragen könnte, etwa mit der Förderung sozialer Investitionen, des politischen Dialogs oder der Arbeit mit der lokalen Gemeinschaft.
- 4) Die Vergangenheitsbewältigung vortreiben. Das ist nicht nur in Bugalagrande nötig, sondern auch in Valledupar, wo die Liquidierung der Cicolac und ihre Überführung zur DPA bis heute tiefe Narben hinter-

lassen hat. Die von der Fundación para la Reconciliación y la Paz organisierten Kurse sollten von allen Nestlé-Verantwortlichen besucht werden. Dasselbe gilt für die Gewerkschaftsverantwortlichen.

- 5) Der im Mai 2010 unterbrochene Dialog zwischen Nestlé und Sinaltrainal auf nationaler Ebene sollte wieder aufgenommen werden. Zuerst sollten, eventuell mit Hilfe eines Mediators oder einer Mediatorin, die Spielregeln, Modalitäten und Ressourcen geklärt werden, ohne dabei zu versuchen, den anderen über den Tisch zu ziehen. Nestlé sollte bereit sein, über Fragen zu diskutieren, die sie selber nicht als prioritär betrachtet, Sinaltrainal aber schon – etwa das Problem der Zulieferer und Unterakordanten.
- 6) Weiterarbeit an den nach wie vor ungelösten Problemen.

Nestlé akzeptierte am hochrangigen Treffen mit Alliance Sud vom November 2010 die meisten dieser Empfehlungen und versprach, sie umzusetzen. Sie lehnte aber Massnahmen ab, die in ihren Augen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vermindern oder Bestandteil der Kollektivvertragsverhandlungen sind.

Ausblick

Die Beziehung zwischen Nestlé und Sinaltrainal ist paradox. Nestlé Kolumbien gibt vor, innerhalb des Konzerns zu einem Vorbild werden zu wollen, was die Wahrnehmung von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung betrifft. Dazu braucht sie eine starke und selbstbewusste Gewerkschaft als Partnerin, die sich gehört und respektiert fühlt. Eine Gewerkschaft, die sich radikalisiert, weil sie sich geschwächt, missachtet und marginalisiert fühlt, ist nicht in ihrem Interesse. Sinaltrainal ihrerseits sorgt sich um ihre politische und gewerkschaftliche Zukunft, weil ihr

Einfuss und ihre Mobilisierungskraft in einem sich verändernden Kolumbien abnimmt und auch ihre internationalen Vorstösse bisher kaum erfolgreich waren. Eigentlich hat auch sie kein Interesse daran, dass Nestlé sich aus Kolumbien zurückzieht, weil sie die Produktion als zu wenig rentabel erachtet oder genug hat von den Konflikten und drohenden Imageschäden. Sinaltrainal könnte wirtschaftlich wie image-mässig nur profitieren, wenn Nestlé in Kolumbien prosperiert und ihre soziale und ökologische Verantwortung besser wahrnimmt: Die Gewerkschaft könnte dies als Erfolg ihrer Arbeit verbuchen.

Abschliessend drei grundsätzliche Fragen zur Zukunft:

- 1) Der neue Präsident von Nestlé Kolumbien, welcher sein Amt Anfang 2010 antrat, nahm sich vor, die Rentabilität zu steigern und den Umsatz zu verdoppeln. Er will dies insbesondere über erschwinglichere und besser zugängliche Produkte erreichen. Wie will Nestlé das erreichen und gleichzeitig das Engagement für die soziale Entwicklung der Gemeinden, die Armutsreduktion und das Empowerment der Bevölkerung verstärken, welche dem Konzept der «gemeinsamen Wertschöpfung» zugrunde liegen? Die lokalen Nestlé-Verantwortlichen stehen unter Druck, die Rentabilität auf den Konzerndurchschnitt zu erhöhen. Wie geht Nestlé mit der Spannung um, die zwischen den Erwartungen seiner globalen Aktionäre an die Kapitalrendite einerseits und ihrem Engagement zugunsten der sozialen Entwicklung vor Ort andererseits besteht? Welchen Spielraum lässt die Konzernzentrale Nestlé Kolumbien? Werden künftig die lokalen Verantwortlichen nicht mehr bloss aufgrund ihrer finanziellen Performance evaluiert und entlohnt, sondern auch aufgrund ihres sozialen und ökologischen Leistungsausweises?
- 2) Kolumbien und die EU haben im Mai 2010 ein Freihandelsabkommen unterzeichnet. Es bedroht 400'000 kolumbianische Milchproduzenten und

deren Familien in ihrer Existenz (60 % davon sind sehr kleine Produzenten). Dank des Abkommens könnte Nestlé Kolumbien künftig billigere Milch aus Europa verarbeiten. Wie wird Nestlé die Verantwortung gegenüber ihren lokalen Produzenten wahrnehmen, die von ihr abhängig sind? Die investiert und sich verschuldet haben, um den Ansprüchen des Konzerns zu genügen, und die jetzt befürchten, fallengelassen zu werden.

- 3) Nestlé hat im Zuge des Dialogs mit Alliance Sud in Kolumbien Anstrengungen unternommen und konkrete Massnahmen ergriffen. Bleiben diese auf Kolumbien beschränkt? Oder sollen die eingeleiteten Massnahmen Beispiel sein für den ganzen Konzern? Für Alliance Sud macht der geführte Dialog nur Sinn, wenn die Resultate und die Empfehlungen zur Unternehmenskultur, zu den Beziehungen zu den Gewerkschaften und lokalen Gemeinschaften, zur Lohnpolitik und zu den Beschäftigungsmodellen nicht nur in Kolumbien zu mittel- und langfristigen strukturellen Veränderungen führen. Sondern wenn sie das weltweite Verhalten des Konzerns, insbesondere in den Ländern des Südens, beeinflussen.

Michel Egger, 16. Mai 2011

Michel Egger ist Koordinator für Entwicklungspolitik bei Alliance Sud. Er zeichnet für das Dossier Handel verantwortlich und leitet das Regionalbüro Westschweiz in Lausanne. Er betreute auf Seiten von Alliance Sud den Dialog mit Nestlé.

Kontakt: michel.egger@alliancesud.ch

(Übersetzung aus dem Französischen)

In der Reihe **GLOBAL⁺-dokument** veröffentlicht Alliance Sud Positionspapiere, Tagungsbeiträge und andere entwicklungspolitische Stellungnahmen.

dokument ist als pdf-Download (www.alliancesud.ch/publikationen) oder auf Papier (Einzelausgabe: Fr. 7.–) erhältlich. Zuletzt sind in der Reihe *dokument* erschienen:

- Nach der Doha-Runde. Elemente für eine neue WTO-Agenda, dokument 19, März 2010
- IWF-Kredite in der globalen Wirtschaftskrise. Konditionalitätspolitik des internationalen Währungsfonds, dokument 18, Februar 2010
- Wasser – Quelle von Konflikten, Tagungsdokumentation des Arbeitskreises «Wasser – ein öffentliches Gut» vom 6. März 2009, dokument 17, Mai 2009
- Klimapolitik: Durchbruch oder Trölerei? Klimaveränderung und Post-Kyoto-Verhandlungen aus entwicklungspolitischer Sicht, dokument 16, Mai 2009
- Der Streit um die Entwicklungshilfe. Mehr tun – aber das Richtige! Tagungsdokumentation vom 16. Mai 2008, dokument 15, Juli 2008

Bleiben Sie entwicklungspolitisch auf dem Laufenden!

Abonnieren Sie **GLOBAL⁺**

Die Zeitschrift von Alliance Sud informiert viermal jährlich kompetent zu Fragen der Globalisierung und Nord/Süd-Politik.

- Probeexemplar
- Jahresabo Schweiz Fr. 30.–
- Jahresabo Ausland Fr. 40.–
- Unterstützungsabo Fr. 50.– und mehr

Bitte Talon ausfüllen und einschicken an:

GLOBAL⁺, Postfach 6735, 3001 Bern, Telefon 031 390 93 30, E-Mail: globalplus@alliancesud.ch