

## MONDRAGÓN IM SPANISCHEN BASKENLAND



Foto: FAGOR-LANKI Institut

# Was bedeuten Globalisierung und Krise für einen Genossenschaftsverband?

Aus der Gründung einer ersten Kooperative 1956 im baskischen Mondragón ist ein multinationaler Genossenschaftsverband entstanden. Die ursprünglichen genossenschaftlichen Wertvorstellungen bestehen bis heute. Mondragón basiert auf der Idee von der Eigenverantwortung der Arbeitenden, der Partizipation und Solidarität. Aber die Zeiten ändern sich und die Globalisierung schafft neue Bedingungen.

In CONTRASTE erschien von Elisabeth Voß zu diesem Thema: Mondragón im spanischen Baskenland – Ein selbstverwalteter Konzern? (Nr. 344/345, Mai/Juni 2013) und: Solidarität kann Wettbewerbsfähigkeit nicht ersetzen. Eine Genossenschaft scheitert am Weltmarkt (Nr. 350, November 2013). Hier befragt sie Ainara Udaondo und Frederick Freundlich von der Universität Mondragón zu aktuellen Fragen, Problemen und Herausforderungen (siehe Info nächste Seite).



**CONTRASTE: Wie verändert sich eure genossenschaftliche Ökonomie durch die globalen Märkte?**

**Fred:** Mondragón erscheint heute sehr groß, wie ein multinationaler Konzern, 80.000 oder mehr Menschen und Millionen und Millionen Euro Umsatz, aber es ist eigentlich ein Netzwerk vieler kleinerer Unternehmen. Eine gewisse Zahl der Firmen ist groß, die Mehrzahl jedoch nicht. Es sind mittelständische Unternehmen. Aber sie haben zwei grundsätzliche Wege gefunden, in einer vernetzten Organisation zu kooperieren: Erstens indem sie gemeinsame Institutionen schaffen, die sie sonst nicht hätten, sei es im Bereich Finanzen, Sozialversicherung, Forschung, Bildung und Gesundheit, um Genossenschaften zu unterstützen, die in Schwierigkeiten geraten... Institutionen, die der Markt nicht oder nicht in ausreichendem Maße für Genossenschaften bietet; und zweitens indem sie als genossenschaftliche Unternehmen zusammenarbeiten, eins-zu-eins oder zwischen mehreren Genossenschaften in ihren Unterabteilungen und Subnetzwerken. Und das ist unheimlich wichtig, um einerseits Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, die sie alleine nicht tätigen könnten, und um ihre sozialen Beziehungen auszubauen... soziales Kapital und Vertrauen. Diese beiden Formen der "Interkooperation" sind Schlüsselfaktoren, um an den globalen Märkten bestehen zu können. Nahezu alle unsere Fertigungsgenossenschaften behaupten sich an wettbewerbsintensiven Weltmärkten und dies sind unsere Mittel zum Überleben und Stärken der genossenschaftlichen Werte und Praxis.

Die Bedeutung eines genossenschaftlichen Unternehmens hat mindestens zwei verschiedene Dimensi-

onen: ein fundamentaler Aspekt ist die demokratische Struktur, die formale legal-finanzielle Organisation, die die Demokratie in der Verwaltung und das Teilen des finanziellen Überschusses garantiert. Aber eine weitere entscheidende Dimension ist die Erfahrung der Menschen innerhalb einer kooperativen Organisation, Tag für Tag, Woche für Woche, Jahr für Jahr. Und das hat viel zu tun mit den Beziehungen unter den Menschen. Vertrauen, Respekt, Kommunikation, Partizipation und Entscheidungsfindung, Konfliktlösung. Dies alles ist ausschlaggebend in der alltäglichen Erfahrung. In diesem Sinne bieten Genossenschaften den meisten Menschen ein besseres Arbeitsumfeld... Allerdings kann die Größe einer Organisation bedeutende Auswirkungen auf diese zwischenmenschlichen Beziehungen haben. Ob du mit denselben Personen arbeitest, den gleichen fünfzehn oder zwanzig oder dreißig Menschen in deiner Stadt, oder ob es um die 100.000 Personen in fünfzig Ländern sind. Größe und Distanz und all die Unterschiede, die sich aus verschiedenen Orten und Ländern, Kulturen und Situationen ergeben, haben einen Einfluss auf das Vertrauen, haben einen Einfluss auf die Kommunikation, haben einen Einfluss auf die Interpretation derselben Ereignisse. Die Tatsache, 90 oder 100 Produktionsstätten und Tochtergesellschaften in 20 oder mehr Ländern zu haben, mit 12 bis 14.000 Beschäftigten, die keine Genossenschafts-Mitglieder – oder noch nicht – sind, ist eine der schwierigsten und kontroversesten Herausforderungen, vor der Mondragón steht – sehr komplex.

**Ainara:** Ich weiß nicht, ob die Veränderungen nur der Globalisierung geschuldet sind. Die ganze Gesellschaft hat sich gewandelt, so dass wir heute nicht die gleichen Bedürfnisse und Ziele haben wie vor fünfzig Jahren. In fünfzig Jahren haben wir uns sehr verändert. Wir mussten internationaler werden, wir mussten wachsen und haben nun einige ziemlich große Genossenschaften, und so ist es nicht leicht, Werte und Demokratie zu üben. Deshalb haben wir unsere Werte institutionalisiert und standardisiert. Wir versuchen nicht nur über Solidarität zu sprechen, sondern sie auch zu praktizieren, das ist wichtig. Wir haben eine Menge Regeln, wie man diese Solidarität sowie andere Werte und Prinzipien leben kann. Manchmal kommt es vor, dass eine Wertvorstellung zu einer Regel wird. Und wo ist dann der Wert?

In den 80er Jahren hatten wir keine andere Möglichkeit als zu globalisieren, ins Ausland zu gehen. Es ist nicht einfach, Genossenschaften in anderen Ländern aufzubauen und darum haben wir eine Menge ArbeiterInnen, die nicht Mitglieder der Genossenschaften sind. Dies ist einer der Widersprüche, die wir zu bewältigen haben.

**Warum habt ihr keine Genossenschaften in anderen Ländern?**

**Fred:** Es gibt eine Menge, in gewisser Weise berechtigte,

Kritik bezüglich Auslandsgeschäften die keine Genossenschaften sind. Aber die Leute haben unterschiedliche Auffassungen von Genossenschaften. Sie verstehen Arbeit auf unterschiedliche Weise. Manchmal wurden Genossenschaften von Diktaturen als Teil ihres Regimes benutzt, als Teil einer bestimmten wirtschaftlichen Tätigkeit, um legitime Gewerkschaften zu bekämpfen. Oder einfach nur als eine rechtliche Struktur, die steuerliche Vorteile hatte. Oder manche Leute missbrauchten sie aus diesen Gründen. Es gibt also eine Reihe von Komplikationen mit "Vergenossenschaftlichung" auf der ganzen Welt. Die gesetzlichen Regelungen für Genossenschaften sind in verschiedenen Ländern oft nicht vorhanden, oder sie unterscheiden sich von Land zu Land. Das Arbeiten in 20 oder 30 verschiedenen Ländern zur gleichen Zeit, die Start-up-Finanzierung einer Genossenschaft für die Produktion in einem Schwellenland, vor allem wenn in den ersten Jahren Verluste erwartet werden können, ist eine große Schwierigkeit. Der Lebensstandard und die Löhne sind so unterschiedlich. Selbst wenn Mondragón und seine Genossenschaften günstige Finanzierungsmöglichkeiten anbieten, ist es für ArbeiterInnen in den Entwicklungsländern enorm schwierig, sich in einer Weise finanziell zu beteiligen, die auch nur im Entferntesten den Bedingungen der baskischen ArbeiterInnen ähnelt. Viele ArbeiterInnen und ihre Gewerkschaften in anderen Ländern sind mit Genossenschaften nicht vertraut oder stehen ihnen misstrauisch gegenüber. Selbst wenn Mondragón spezifische Aus- und Weiterbildung über Genossenschaften anbietet – und es tut dies an mehreren Orten – bleiben die ArbeiterInnen oft desinteressiert. Genossenschaften bedeuten mehr Rechte und Chancen, aber auch mehr Verantwortung und mehr Risiken. Es scheint, dass viele ArbeiterInnen nicht bereit sind, diese anzunehmen. Sie sind in der "Arbeitgeber-Arbeitnehmer"-Kultur, oder so ähnlich, sozialisiert worden, die sehr tief verwurzelt und schwer zu überwinden ist. Wie auch oft im Baskenland, in Frankreich oder Kanada oder wo auch immer. Es ist eine enorme Herausforderung für die Genossenschaften, und die Bewältigung dieser Herausforderung wird in den nächsten 10 Jahren ein wichtiger Teil der Mondragón-Geschichte sein.

**Ainara:** Es gibt ein Modell für die Beteiligung an Tochterunternehmen, im Jahr 2010 von Mondragóns Ständigem Ausschuss genehmigt, welches versucht einige Richtlinien für die Internationalisierung der Genossenschaften zu geben. Es empfiehlt, bestimmte Fragen zu berücksichtigen, wenn versucht wird, auf eine kooperative Art von Organisation abzielen: Kommunikation, Gewinnbeteiligung unter den ArbeiterInnen und soziale und kommunale Entwicklungsprojekte vor Ort... Dieses Modell will einen Rahmen für alle Genossenschaften bieten, und es ist ein Ausdruck der Sorge, die in Mondragón bezüglich dieses Themas besteht. Am

Ende ist jedoch jede Genossenschaft selbst verantwortlich für ihre Internationalisierung.

**Was ist mit euren Supermärkten, sind die alle Genossenschaften?**

**Fred:** EROSKI ist eine Supermarktkette mit etwa 40.000 ArbeiterInnen, aber die Muttergenossenschaft ist rechtlich eine Konsumgenossenschaft... In Konsumgenossenschaften sind die Mitglieder die Menschen, die in den Geschäften einkaufen, die VerbraucherInnen. Aber in Mondragón hatte schon immer die Beteiligung der ArbeiterInnen an Eigentum und Entscheidungsfindung eine große Bedeutung. EROSKI hat als Konsumgenossenschaft angefangen und bleibt in rechtlicher Hinsicht eine Konsumgenossenschaft, entwickelte sich aber zu einer hybriden KonsumentInnen-ArbeiterInnen-Genossenschaft. Sie verfügt über eine spezielle Satzung, welche sie je zur Hälfte zur Konsum- und zur Produktivgenossenschaft macht. In Wirklichkeit sind die ArbeiterInnen schlussendlich viel näher an all den tagtäglichen Tätigkeiten und der Entscheidungsfindung des Unternehmens. Sie haben einen größeren Einfluss im Unternehmen als die KonsumentInnen. Aber die Führungsgremien sind je zur Hälfte zwischen ArbeiterInnen und VerbraucherInnen geteilt. Und der/die PräsidentIn, also der/die Vorsitzende des Vorstands, ist ein/e VerbraucherIn.

In den späten 1980er Jahren sah EROSKI die französischen Supermarktketten sehr schnell nach Spanien kommen und so beschlossen sie, dass der einzige Weg zu überleben darin bestand, massiv und schnell zu wachsen. Sie dachten einfach nicht, dass sie es mit genossenschaftlichen rechtlichen Strukturen schnell genug oder breit genug schaffen würden, besonders in Märkten und Gemeinden, die ihnen damals unbekannt waren. Also verwendeten sie eine herkömmliche Unternehmensstruktur für die Gründung von Tochtergesellschaften in ganz Spanien. Als dann die Expansionsstrategie aufzugehen schien, begannen sie, das Problem der Nicht-Genossenschaften anzugehen. Im Jahr 1997 starteten sie ein Experiment, semi-genossenschaftliches Eigentum in einigen der Läden, die sie als Tochtergesellschaften besaßen, zu imitieren.

Sie schufen eine Struktur namens GESPA, in der die EROSKI-Genossenschaft zusammen mit den MitarbeiterInnen in den nicht-genossenschaftlichen Läden einen Teil des Kapitals der Tochtergesellschaften übernahm. Sie boten den konventionell beschäftigten Nicht-Mitgliedern an, TeileigentümerInnen der Läden zu werden, in denen sie arbeiteten.

So hatten sie damals plötzlich fast ein Laborexperiment. Es gibt drei sehr unterschiedliche Niveaus von Partizipation und Eigentum der ArbeiterInnen. Nicht nur in der gleichen Branche, sondern auch innerhalb der gleichen Firma. Da sind alle diese EROSKI Läden, und in einigen von ihnen sind die ArbeiterInnen

## MONDRAGÓN IM SPANISCHEN BASKENLAND (FOLGENDE)

gleichzeitig genossenschaftliche EigentümerInnen, in einigen die VerbraucherInnen, einige der ArbeiterInnen sind TeilgenossenschaftlerInnen und ein Teil der ArbeiterInnen sind abhängig Beschäftigte. EROSKI betreibt jetzt ein Programm zur "Vergenossenschaftlichung" von nicht-genossenschaftlichen Filialen.

### Ihr habt starke Strukturen der Solidarität in eurem Genossenschaftsverbund. Wie funktioniert das in Zeiten der Krise?

**Ainara:** Wenn die Dinge gut laufen, gibt es Gewinn und dieser wird geteilt. Aber in dieser Krise treffen wir Entscheidungen, die manchmal schwer sind. Es kann vorkommen, dass eine Genossenschaft gut funktioniert und selbst Gewinn erschafft, aber diese Genossenschaft befindet sich in einer größeren Gruppe und die Genossenschaft nebenan kämpft mit Schwierigkeiten, Problemen oder Verlusten, und die gewinnbringende Genossenschaft entscheidet, die Löhne zu kürzen. Wenn es dir gut geht und du machst Gewinne und kannst noch mehr erwarten, und du sagst: "Ich werde meine Löhne kürzen, um einer anderen Genossenschaft zu helfen", das ist die Solidarität in der Praxis. Es ist nicht einfach, und es nicht der/die HauptgeschäftsführerIn oder der Vorstand der die Entscheidung darüber trifft, sondern die Mitgliederversammlung, die entscheidet, ja, wir werden das tun.

### Sind es wirklich die Mitglieder, die dies entscheiden?

**Ainara:** Es ist sehr wichtig, sich die Geschichte anzuschauen. Denn wenn man einer Genossenschaft beiträgt und gute wirtschaftliche Ergebnisse hat und nicht die Erfahrung, dass einem zu einem früheren Zeitpunkt jemand geholfen hat, als man selber in Schwierigkeiten war, dann ist man dazu geneigt zu glauben, immer nur anderen Genossenschaften in Schwierigkeiten Geld zu geben. Aber es ist wichtig zu wissen, dass irgendwann in deiner Geschichte, in der Geschichte deiner Genossenschaft, andere Genossenschaften dir geholfen haben.

**Fred:** Fast alle Genossenschaften haben zu irgendeinem Zeitpunkt mehr oder weniger Schwierigkeiten gehabt, und erhielten Hilfe von anderen Genossenschaften.

**Ainara:** Wir sagen, dass der Interkooperations-Mechanismus Ausdruck der Solidarität, der praktischen Solidarität ist, und das ist etwas sehr Wichtiges. Aber er ist auch sehr interessant aus Sicht der Unternehmensentwicklung. Wir hätten nicht die Entwicklung erlebt, die wir haben, ohne diese Art von Mechanismus sich gegenseitig zu helfen, wenn ein Sektor Probleme hat.

### Ausgabe in einer Krise einige Genossenschaften Kredite an andere?

**Ainara:** Nein. Im Allgemeinen sind es keine Darlehen, außer unter besonderen Umständen. Du, deine Genossenschaft, gibt anderen Genossenschaften Geld, und das ist es. Es ist dein Geld, und du gibst das Geld einer anderen Genossenschaft, und bye bye, weg ist es. Du wirst dieses Geld nicht zurückbekommen. Wenn du in der Zukunft in Schwierigkeiten bist, werden die anderen Genossenschaften dir in der gleichen Weise helfen.

### Und wer trifft nun die Entscheidung darüber?

**Ainara:** Jede Genossenschaft muss über die Entscheidung abstimmen und danach führt die genossenschaftliche Gruppe ein Referendum durch und zählt alle Stimmen zusammen, um zu sehen, ob die Entscheidung vorangetrieben wird oder nicht. Aber es ist keine persönliche Entscheidung. Es ist zunächst eine genossenschaftliche Entscheidung und danach eine Gruppenentscheidung. Vielleicht stimmt diese Genossenschaft mit "nein" zur Kürzung der Löhne, aber wenn die ganze Gruppe "ja" sagt, ist es obligatorisch für alle Genossenschaften in dieser Gruppe. Wenn eine Genossenschaft dies nicht tun möchte, kann sie natürlich beschließen, die Gruppe zu verlassen.

### Jetzt ist eine eurer großen Genossenschaften, FAGOR Electrodómicos, die die erste des gesamten Netzwerks war und Haushaltsgeräte produzierte, in die Insolvenz gegangen. Das Mondragón-Büro erklärte, dass, nachdem FAGOR in den vergangenen Jahren 300 Mio Euro gegeben wurden, jetzt ein Punkt erreicht sei wo sie klar sehen, dass FAGOR nicht in der Lage ist, auf dem Markt zu konkurrieren. Darum werden sie kein weiteres Geld mehr geben. Ich habe in den Medien Demonstrationen von ArbeiterInnen (und ich denke, sie sind auch Mitglieder) von FAGOR gegen diese Entscheidung gesehen. Wie geht ihr mit diesen Konflikten um?

**Fred:** Mitglieder demonstrieren, aber es ist nicht klar, ob sie "gegen" jemanden oder eine Organisation (FAGOR Electrodómicos, Mondragón Verbund...) demonstrieren. Sie sind natürlich sehr beunruhigt über

ihre Zukunft und die ihrer Gemeinschaften, über ihre Beschäftigung, Einkommen und Investitionen, über ihre Arbeit und ihre sozialen Beziehungen. Viele Mitglieder sind sehr vorsichtig darauf bedacht zu sagen, dass sie zur Verteidigung ihrer Arbeitsplätze und ihres Unternehmens demonstrieren, nicht "gegen" jemanden. Dass sie hoffen, Mondragón, die baskische Regierung, die Provinzregierung von Gipuzkoa und verschiedenen Banken davon zu überzeugen, ihre Entscheidung, keine zusätzlichen Mittel bereitzustellen, zu überdenken. Andere Mitglieder, in ihrer Wut und Sorge, richten einfach harte Kritik an diejenigen, die sie am stärksten verantwortlich sehen für die Situation und für die Entscheidung, keine weitere Finanzierung zu gewähren: die FAGOR-Geschäftsleitung oder den Mondragón-Verbund. Die meisten Menschen scheinen sich dessen bewusst zu sein, dass die Situation viel komplexer ist, dass viele Faktoren zu FAGORs Problemen beigetragen haben. Der wichtigste davon liegt außerhalb von FAGORs Kontrolle, nämlich die Krise und der Zusammenbruch des Haushaltsgeräte-Marktes in Spanien, ein Schlüsselmarkt für das Unternehmen, und der deutliche Rückgang in dem anderen wichtigen FAGOR-Markt Frankreich. Die meisten Menschen sind sich dessen bewusst, dass dies keine Geschichte eines typischen kapitalistischen Unternehmens ist, wo die EigentümerInnen und eine Handvoll Führungskräfte reich geworden sind und dann die ArbeiterInnen in die Arbeitslosigkeit entlassen haben...

Der Konflikt wird durch viele informative Gespräche mit den ArbeiterInnen und ihren Vertretungen (Vorstände, Sozialräte) ausgetragen werden und es werden viele Millionen Euro (manche schätzen etwa 50 Mio) in Umsetzungen in andere Genossenschaften, Umschulung und die Schaffung neuer Unternehmen investiert werden.

**Ainara:** Ich verstehe diese Demonstrationen als Ausdruck der Sorge, die sie fühlen. Es ist etwas Normales und Erwartbares. Andererseits beunruhigen mich einige der Dinge, die es gesagt werden, wirklich. Wie du weißt, sind die Mitglieder sowohl ArbeiterInnen als gleichzeitig auch MiteigentümerInnen der Genossenschaften. Diese doppelte Rolle ist manchmal nicht leicht zu bewältigen. In einigen der Proteste, die wir sehen, scheint den Mitgliedern das Gefühl der Zugehörigkeit zu fehlen, ein/e MiteigentümerIn des Unternehmens zu sein. Dieses Gefühl von Miteigentum, von Zugehörigkeit, ist etwas, das wir ständig pflegen in unseren Genossenschaften, zusätzlich zur Bereitstellung von sehr klaren Informationen (und umso mehr, wenn unpopuläre Entscheidungen getroffen werden müssen). Wir müssen uns einer Herausforderung stellen: wie können wir ein bewussteres Genossenschaftswesen schaffen? Es ist durchaus möglich, sogar wahrscheinlich im Falle von FAGOR, dass die Menschen im Laufe der Jahre selbstgefällig wurden, dass viele ManagerInnen in die Rolle ziemlich konventioneller ManagerInnen fielen und viele maßgebliche ArbeiterInnen-Mitglieder in die Rolle ziemlich konventioneller ArbeiterInnen. Möglicherweise haben es beide nicht so ernsthaft versucht wie sie es sollten, die Partizipation an der Entscheidungsfindung zu fördern und tatsächlich die oft mühsame Anstrengung zu unternehmen, sich in einer sinnvollen Weise an Entscheidungen zu beteiligen.

### Was bedeutet die Insolvenz für die Tochtergesellschaften im Ausland und für die ArbeiterInnen dort, zum Beispiel bei FAGOR Mastertcook in Polen? Und was bedeutet aus eurer Sicht diese erste große Insolvenz im Mondragón Genossenschafts-Netzwerk für die Zukunft der Produktivgenossenschaften an den globalen Märkten?

**Ainara:** Die Situation, vor der FAGOR Electrodómicos steht, zeigt, dass die genossenschaftliche Bewegung Mondragón ernsthaft über verschiedene Themen nachdenken muss. FAGOR war die erste Genossenschaft, der Ausgangspunkt für viele andere Aktivitäten und Projek-

te, und auch die Unterstützerin für Genossenschaften in Schwierigkeiten in anderen Krisenzeiten. So ist es sowohl realer als auch ein symbolischer Schlag, mit dem wir im Moment konfrontiert sind. Die dringendste Frage ist, wie mit den Arbeitsplätzen umgegangen wird. Abgesehen von dieser großen Herausforderung, müssen wir über die Themen nachdenken, die die FAGOR-Krise ausgelöst haben, und möglichst viel davon verstehen, was passiert ist, um die Zukunft des baskischen Genossenschaftswesens besser schützen zu können. Einige dieser Themen: Erstens die ganze "Problematik" von Größe und Internationalisierung; zweitens die Grade der Verschuldung; drittens die Neuentwicklung und Rekonstruktion von einem Gefühl der Mitverantwortung, notwendig bei der gleichzeitigen Rolle als ArbeiterIn und MitinhaberIn einer großen genossenschaftlichen Organisation; viertens der Informationsaustausch und die Kommunikation in großen, genossenschaftlichen Organisationen; fünftens die Lebendigkeit und Funktionsweise der "Interkooperations"-Mechanismen; sechstens die Auswirkungen auf die Nicht-Mitglieder-ArbeiterInnen aufgrund der Verlagerung von genossenschaftlichen Arbeitsplätzen. All dies sind offene Fragen, die Ruhe und eine sorgfältige Analyse und Debatte erfordern, um Mondragón zu helfen, sein Engagement und die Praxis des "anspruchsvollen", prinzipientreuen Genossenschaftswesens zu vertiefen.

**Fred:** Tochtergesellschaften im Ausland sind schlechter dran. FAGOR ist im Gespräch mit staatlichen Einrichtungen in Polen und Frankreich (das Tochterunternehmen, Brandt, ist hauptsächlich französisch), und die Regierungen werden sich möglicherweise einschalten, um die Beschäftigung in gewisser Weise aufrechtzuerhalten, Käufer zu finden, oder die Tochterunternehmen offen zu halten, bis eine Finanzierung gefunden werden kann. Aber eine gute Lösung ist unwahrscheinlich, und es ist gut möglich, dass die meisten oder sogar alle ArbeiterInnen dort ihre Arbeitsplätze verlieren werden. Eine Tragödie.

Die Geschichte von Gründung /Erwerb jedes dieser Unternehmen ist anders und komplex, und wir sollten nicht zu sehr vereinfachen, aber es muss gesagt werden, dass es in den frühen Jahren dieser Tochtergesellschaften möglich gewesen wäre, Genossenschaften oder ähnliche Strukturen zu schaffen, oder sich in diese Richtung zu entwickeln, aber viele ArbeitnehmerInnen und ihre GewerkschaftsvertreterInnen waren dagegen. Sie bevorzugten das traditionelle Arbeitsverhältnis. Es ist nicht klar, welche Vorteile diese ArbeitnehmerInnen heute hätten, wenn ihre Tochtergesellschaften sich hin zu kooperativen Strukturen entwickelt hätten... es ist nicht klar, was FAGOR und Mondragón als Ganzes leisten könnten, aber es scheint sehr wahrscheinlich, dass sie besser dastehen würden, als sie es im Moment tun.

**Ainara:** Gegenüber denjenigen, die die FAGOR-Krise als eine Krise des genossenschaftlichen Modells an sich sehen, würden wir die Bedeutung und Wichtigkeit der genossenschaftlichen Grundsätze und Geschäftspraktiken bekräftigen: die Zentralität des Menschen, demokratische Strukturen und Praktiken, Solidarität und Interkooperation, lokal verankerte Unternehmen und breites gesellschaftliches Engagement. Wenn wir nach humaneren und menschenwürdigeren Modellen von Volkswirtschaften und Unternehmen streben, gibt es für unser Verständnis keinen Zweifel daran, dass Genossenschaften wertvolle Beiträge dazu leisten können, als Inspiration für andere Möglichkeiten des Wirtschaftens oder der "Wertschöpfung" oder "Erfüllung des Lebensnotwendigen", die über die Logik der Wertmaximierung des Kapitals hinausweisen. Trotz ihrer aktuellen Herausforderungen, auch Widersprüche, bieten Genossenschaften in Mondragón und anderswo reale und konkrete Lösungen, oder mögliche Lösungsansätze von enormem Wert.

### Vielen Dank für diese Einblicke in eure Erfahrungen und Einschätzungen, Ainara und Fred!

## INFO

Beide GesprächspartnerInnen arbeiten an der Universität Mondragón. Ainara Udaondo Alberdi ist Leiterin des LANKI-Institut für genossenschaftliche Studien, Fakultät für Geisteswissenschaften und Bildung, und unterstützt Bildungsinitiativen zur MitigentümerInnenenschaft in vielen Mondragón-Genossenschaften. Frederick Freundlich koordiniert einen Masterstudiengang für Soziale Ökonomie und Genossenschaftliche Unternehmen an der Fakultät für Wirtschaft und forscht zu Fragen der MiteigentümerInnenenschaft am Forschungsbereich MIK.

Teile dieses Interviews stammen aus Gesprächen, die Elisabeth Voß zusammen mit Martina Groß im Januar 2013 in Mondragón führte. Das gesamte Gespräch wurde im November 2013 durch die GesprächspartnerInnen vervollständigt und aktualisiert.

Die Langfassung wird veröffentlicht auf [www.mondragon.solioeko.de](http://www.mondragon.solioeko.de). Der Deutschlandfunk sendete am 14.05.2013 "Das Wunder von Mondragón" von Martina Groß:

☞ [www.dradio.de/dlf/sendungen/dasfeature/2070704/](http://www.dradio.de/dlf/sendungen/dasfeature/2070704/)

Wir bedanken uns bei der Rosa Luxemburg Stiftung für die Finanzierung und bei Anna Voß für die Unterstützung der Übersetzung aus dem Englischen.

## INFO

## Widersprüche und Ambivalenzen

Mondragón zieht viele BesucherInnen an, die Antworten auf die Krisen der herkömmlichen Ökonomie suchen. Aber vor welchen Herausforderungen steht der Genossenschaftsverbund heute? Welche Widersprüche und Ambivalenzen ergeben sich aus der Notwendigkeit, an globalisierten Märkten zu bestehen, und gleichzeitig genossenschaftliche Werte und Solidarität zu erhalten? Wie kann verantwortliches und solidarisches Wirtschaften in Krisenzeiten realisiert werden? Und welche Abstriche an den Idealen fordert der Kampf um die wirtschaftliche Existenz und den Erhalt der Arbeitsplätze?

Mikel Lezamiz, der Beauftragte für die Verbreitung des Genossenschaftsgedankens in Mondragón, dämpft überhöhte Erwartungen mit seinem legendären Satz: "This is not paradise and we are not angels." Andere lassen kein gutes Haar an dem Genossenschaftsverbund. So schreiben Brigitte Kratzwald und Andreas Exner: "Der ursprünglich kleinbürgerlichen politischen Zielrichtung der MCC entsprechend hat sich die Unternehmensgruppe folglich zu einem chauvinistischen Projekt des internationalen Standortwettbewerbs entwickelt." (in: *Solidarische Ökonomie & Commons*, Mandelbaum-Verlag, Wien, 2012).

Mit diesem Interview, einer Abendveranstaltung und einem Tagesseminar soll versucht werden, tiefere Einblicke in fast 60 Jahre genossenschaftliche Erfahrungen zu gewinnen.

### Mittwoch, 18.12.2013, 19 Uhr:

Ort: Versammlungsraum im Mehringhof, Gneisenaustraße 2a (2. Hof, Aufgang 3), 10961 Berlin (U-Bf. Mehringdamm)

Der Genossenschaftsverbund Mondragón im spanischen Baskenland

Vortrag und Diskussion mit Ainara Udaondo Alberdi und Frederick Freundlich, Moderation: Elisabeth Voß (Spanisch mit Übersetzung ins Deutsche).

### Donnerstag, 19.12.2013, 10 – 17 Uhr:

Tagesseminar mit den Gästen aus Mondragón zur Vertiefung genossenschaftlicher Fragen.

Die Teilnahme am Tagesseminar ist nur nach Anmeldung möglich, Kontakt: [elisabeth.voss@netz-bb.de](mailto:elisabeth.voss@netz-bb.de)

Veranstalter: Rosa Luxemburg Stiftung in Kooperation mit dem NETZ für Selbstverwaltung und Kooperation Berlin-Brandenburg.

Mehr Informationen ☞ [www.mondragon.solioeko.de](http://www.mondragon.solioeko.de)

Der Genossenschaftsverbund Mondragón entstand 1956 aus einer ersten Kooperativen, Ulgor (heute heißt sie FAGOR Electrodómicos), deren Gründung durch den Jesuitenpater José María Arrizmiendiarieta initiiert wurde. Grundlegende Werte sind bis heute: Kooperation, Partizipation, Soziale Verantwortung und Innovation. Seit einigen Jahren nennt sich der Verbund nicht mehr "Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)", sondern "Mondragón – Humanity at Work".

Der Genossenschaftsverbund erbringt 3,2 Prozent des baskischen Bruttoinlandsprodukts und stellt 3,5 Prozent der Arbeitsplätze im spanischen Baskenland. Die insolvente Genossenschaft Fagor Electrodómicos trug 8,1 Prozent zum Gesamtumsatz der Unternehmensgruppe von 12,9 Milliarden Euro in 2012 bei. Insgesamt umfasst der Verbund 289 Unternehmen mit mehr als 80.000 Beschäftigten, davon 42 Prozent im Baskenland, 40 Prozent außerhalb in Spanien, 17 Prozent in anderen Ländern. Fast 37.000 Beschäftigte arbeiten in der Industrie, knapp 40.000 im Handel, fast 2.500 im Bereich Finanzen und mehr als 1.000 im Bereich Wissen. 110 dieser Unternehmen sind Genossenschaften, 105 Produktionsstätten mit 14.000 Beschäftigten befinden sich im Ausland.

In den Genossenschaften in Mondragón trifft – wie überall – die Versammlung der Mitglieder die Entscheidungen. Anders als in Deutschland gibt es keinen Aufsichtsrat, sondern nur ein Buchprüfungsmitglied. Die Generalversammlung wählt den Vorstand, dessen Vorsitzende/r der/die PräsidentIn der Genossenschaft ist. Der Vorstand benennt die Geschäftsführung. Diese stimmt sich ab mit dem Sozialrat, einem Gremium der ArbeiterInnen, die Mitglieder der Genossenschaft sind. Einzelne Genossenschaften sind in Gruppen zusammengeschlossen, diese wiederum in Divisionen in den Bereichen Industrie, Handel, Finanzen und Wissen. Der Genossenschafts-Kongress ist das höchste beschlussfassende Gremium, das die Ziele und Strategien für den Genossenschaftsverbund festlegt. Ihn gehören Delegierte aller Genossenschaften an. Diese wählen ein ständiges Komitee, das die Durchführung der Beschlüsse des Kongresses fördert und beaufsichtigt. Ebenfalls vom Kongress gewählt wird ein Gesamtvorstand, der dafür verantwortlich ist, die Ziele und Strategien zu koordinieren und umzusetzen.