Zeitschrift: Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus
Herausgeber: Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege
Band: 101 (2007)
Heft: 11

Artikel: Der "dritte Weg" von Mondragón
Autor: Ginto, Jesús
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-389917

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

NW-Gespräch mit Jesús Ginto

Der «dritteWeg» von Mondragón

Genossenschaftliche Kultur im Baskenland

Neue Wege: *Jesús Ginto, Sie sind Kommunikationsleiter von Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) und haben sich freundlicherweise für dieses Interview in deutscher Sprache zur Verfügung gestellt. Seit wann arbeiten Sie für MCC, und welches ist Ihre Motivation für diese Arbeit?*

Jesús Ginto: Als Kommunikationsverantwortlicher für das ganze Unternehmen arbeite ich seit 1992. Begonnen habe ich meine Arbeit bei MCC schon 1985. Ich war zuerst bei unserer Hauszeitschrift «TU-Lankide» und dann bei der Fagor-Gruppe tätig. MCC ist ein vielseitiges, professionell arbeitendes Unternehmen mit höchst motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die *Unternehmensdemokratie,* die ich hier verwirklicht finde, entspricht meinen eigenen Idealen.

NW: *MCC ist wohl nicht zufällig im Baskenland entstanden, das auf eine stolze Geschichte des Genossenschaftswesens, auch des landwirtschaftlichen Gemeineigentums zurückblicken kann.*

JG: Es gibt hier eine lange Tradition der wechselseitigen Hilfe unter den Menschen, die *Auzo Lan. Lan* bedeutet «Arbeit» und *Auzo* «in Gemeinschaft». Die Bauern und Bäuerinnen haben einander geholfen, wenn es darum ging, das Land zu bewirtschaften und weitere gemeinsame Aufgaben zu übernehmen. Die Gruppe spielt bei uns überhaupt eine grosse Rolle. So gibt es zum Beispiel die *Cuadrilla*, den Freundeskreis, zu dem sich eine Gruppe von 13- oder 14-Jährigen zusammenschliesst, um für das ganze weitere Leben solidarisch verbunden zu bleiben. Sie treffen sich regelmässig, auch wenn der eine vielleicht eine hohe Position erreicht und der andere einfacher Arbeiter bleibt.

NW: *Wie wird man bei Ihnen überhaupt Genossenschaftsmitglied?*

JG: Wer bei MCC arbeitet, kann nach einer *Probezeit* Mitglied der Genossenschaft werden. Die Probezeit dauert normalerweise sechs Monate, kann aber auch verlängert werden.

NW: *Was kostet der Beitritt zur Genossenschaft?*

JG: Der Aufnahmebeitrag beläuft sich zurzeit auf *13 000 Euro.*

NW: *Das ist eine hohe Eintrittsschwelle.*

JG: Es besteht daher die Möglichkeit, diesen Betrag während drei Jahren in monatlichen Raten einzubezahlen. 13 000 Euro entsprechen im Übrigen dem Jahreseinkommen der *untersten Lohnklasse* in der Kooperative.

Jesús Ginto: «Die Unternehmensdemokratie entspricht meinen eigenen Idealen» (rechts im Bild: Yvonne Haeberli).

NW: *Die Belegschaft von MCC besteht aus bald 100 000 Beschäftigten. Wie viele von ihnen sind Mitglieder der Genossenschaft?*
JG: Im Baskenland sind 80 Prozent der Beschäftigten auch Mitglieder der MCC. Von den übrigen 20 Prozent treten viele mit der Zeit der Kooperative bei, wenn die Arbeit sie befriedigt und sie auf Dauer in ihrem Betrieb bleiben möchten. Von der *gesamten Belegschaft* im In- und Ausland gehören etwa *40 Prozent* zur Genossenschaft. Im industriellen Bereich ist der Anteil höher, weil die meisten Unternehmen sich im Baskenland befinden.

«Bei uns gibt es mehr als Mitbestimmung. Wir bestimmen in den entscheidenden Fragen selbst.»

NW: *Warum sind im Baskenland 80 Prozent, insgesamt aber weniger als die Hälfte der Beschäftigten MCC-Mitglieder?*
JG: Erstens haben wir im *Baskenland* eine ausgeprägte genossenschaftliche Kultur. Wer hier als Arbeiter oder Arbeiterin anfängt, tritt normalerweise nach sechs Monaten, spätestens zwei Jahren der Genossenschaft bei. Das gilt sowohl für unsere industriellen Kooperativen als auch für Caja Laboral und Eroski. Aber wenn wir ein Industrie- oder Handelsunternehmen ausserhalb des Baskenlandes gründen, wo keine genossenschaftliche Tradition besteht, ist es sehr schwierig, die Mitarbeitenden für den Beitritt zur Genossenschaft zu gewinnen.

Zweitens haben wir im Baskenland eine *genossenschaftsfreundliche Gesetzgebung*, die es so in den anderen Regionen Spaniens oder im Ausland nicht gibt. Und drittens sind einige unserer industriellen Betriebe im übrigen Spanien und im Ausland *Joint Ventures* mit privatkapitalistischen Unternehmen. Das setzt der Partizipation Grenzen.

Wir beschreiten aber auch neue Wege. So unterhalten wir im Baskenland ein Joint Venture von *Fagor* mit der Autoreifenfirma *Continental* und ein weiteres mit dem Heiztechnikunternehmen *Vaillant*. Unsere Leute, die dort arbeiten, sind dennoch Genossenschaftsmitglieder geblieben. Da die Firma selbst keine Genossenschaft werden kann, haben wir das Problem so gelöst, dass die Leute von der Industriekorporative Fagor angestellt werden, aber in der Joint Venture Firma arbeiten – mit allen genossenschaftlichen Rechten und Pflichten.

NW: *Wie hoch ist der Frauenanteil unter den Beschäftigten, besonders unter den Kaderangestellten?*
JG: Unter allen Beschäftigten von MCC sind 42 Prozent *Frauen*. Der Anteil variiert je nach Wirtschaftszweig. Bei *Eroski* zum Beispiel sind es über 70 Prozent. Im Management von Eroski dürften es 50 und mehr Prozent sein. In den Industrieunternehmen liegt der Frauenanteil bei 37 Prozent. Unter den Kaderangestellten sind es vielleicht 25 Prozent. Geleitet werden viele unserer Industriekooperativen von Ingenieuren, also von Angehörigen eines traditionell männlichen Berufs. Das dürfte sich bald ändern, da jetzt viel mehr Frauen sich zu *Ingenieurinnen* ausbilden lassen. An unserer Universität sind es immerhin schon 25 bis 30 Prozent Frauen, die sich für ein Ingenieur-Studium entschieden haben.

Allerdings arbeiten bei uns heute schon viele Frauen im Finanzwesen, aber auch im Personalwesen, in Bildung und Informatik.

Kollektiveigentum und Selbstverwaltung

NW: *2003 hat die Delegiertenversammlung von MCC in einer Resolution über die «Ausdehnung der Gesellschaftsbeteiligung» die zuständigen Organe aufgefordert, auch den Beschäftigten, die keiner Genossenschaft angeschlossen sind, Partizipationsrechte zu gewähren. Das betrifft wohl vor allem die 70 Aktiengesellschaften oder Joint-Ventures im Ausland.*

JG: Wir haben aber im *Ausland* auch schon erste Erfahrungen mit partizipativen Strukturen gemacht, etwa in einer Haushaltsfirma in Polen, in einem Betrieb für Automobilersatzteile in Brasilien und einem solchen für Haushaltskomponenten in Mexiko. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass von den 70 Niederlassungen im Ausland die meisten noch sehr jung sind und nicht alle mit Gewinn arbeiten. Das macht den Genossenschaftsgedanken materiell nicht sehr attraktiv. Es braucht Zeit und erst noch einen *kulturellen Wandel*.

Unser Ziel ist es allerdings, dass *alle* unsere Unternehmen im Ausland *partizipative Unternehmen* werden. Der Strategieplan 2005–2008 sieht vor, dass 30 Prozent der Beschäftigten in unseren wichtigsten Niederlassungen schrittweise in den Genuss des Modells des «partizipativen Unternehmens» kommen. MCC-Präsident José María Aldecoa hat vor einem Monat gesagt, bereits in den nächsten fünf Jahren wolle er dieses Ziel sogar für 70 Prozent der Unternehmen erreichen. Es ist uns also ernst mit dem Partizipationsgedanken.

NW: *Was heisst für MCC «Partizipation»?*

JG: Partizipation ist Teilhabe am *Unternehmenseigentum*, Teilnahme an der *Unternehmensleitung* und natürlich auch Teilhabe am *Gewinn*. Diese drei Elemente sind die Grundpfeiler einer Genossenschaft.

NW: *Das wäre mehr als Mitbestimmung. Also Selbstverwaltung?*

JG: Ja, denn aufgrund der genossenschaftlichen Eigentumsstruktur gibt es bei uns ja *keine Mitbestimmung mit dem Kapital* wie in Deutschland. Wir bestimmen in den entscheidenden Fragen selbst, auch über die Verwendung des Kapitals.

NW: *Inwiefern begünstigt die baskische Gesetzgebung Genossenschaften?*

JG: Diese Gesetzgebung passt sehr gut zu unseren Bedürfnissen. Sie kennt unter anderem einen *Genossenschaftstypus zweiter Stufe,* der es zum Beispiel Fagor ermöglicht, ein neues Unternehmen zu gründen und sich daran mit 51 Prozent des Kapitals zu beteiligen. Der Rest finanziert sich aus den Anteilen der Arbeitenden. So können wir bei Neugründungen vermeiden, dass die Arbeitenden über das Geld, das wir in die neue Genossenschaft investieren, unbeschränkt verfügen, sich im Extremfall sogar abspalten.

NW: *Das bewegt sich in Richtung einer Neutralisierung des Kapitals, um Sinn und Zweck eines Unternehmens nicht zu gefährden.*

JG: Die *Kontrolle* bleibt jedenfalls in der Hand der *Mutterkooperative*. Wir wollen uns unsere Philosophie auch in einer globalisierten Welt nicht nehmen lassen. Die Leute sollen über so viele Partizipationsrechte verfügen als möglich. Darum müssen wir die Kontrolle über unsere Niederlassungen behalten. Das gilt für China wie für Lateinamerika.

NW: *Inzwischen gibt es das «Statut der Europäischen Genossenschaft». Erleichtert es nicht auch die Gründung von Genossenschaften, wenn MCC Produktionsstätten im EU-Raum schafft?*

JG: Es ist nur ein erster Schritt, aber er genügt uns nicht. Wir möchten zum Beispiel die Möglichkeit haben, mit anderen *Kooperativen in der EU* ein Joint Venture zu machen oder jedenfalls besser zusammenzuarbeiten. Die *Sozialökonomie* ist für «Brüssel» nicht der Normalfall, sondern die Ausnahme. Darum arbeiten wir mit anderen Organisationen der Sozialökonomie zusammen, um eine ähnlich enge Beziehung zu «Brüssel» zu bekommen wie zur baskischen oder spanischen Regierung.

Verbund souveräner Genossenschaften

NW: *Die MCC-Gruppe wird aus über 250 Unternehmen und Einrichtungen gebildet, die sich in die Sektoren Finanzen, Industrie und Vertrieb sowie Forschung und Ausbildung gliedern. Wie ist es möglich, einen derartigen Gross- und Mischkonzern genossenschaftlich, ja unternehmensdemokratisch zu strukturieren?*

JG: Die einzelnen Genossenschaften sind *souverän*. Sie entscheiden sogar über Niederlassungen im Ausland. Die obersten Organe von MCC bestimmen jedoch die *Strategien,* die angesichts der Globalisierung immer wichtiger werden, auch die strategischen Richtlinien fürs Management oder für die Ausbildung hochqualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die *operative Umsetzung* ist Sache der Kooperativen.

Wie lassen sich die verschiedenen Zuständigkeiten koordinieren? Dadurch dass die Kooperativen eines Brachensektors eine eigene Untergruppe bilden. Insgesamt kommen wir auf *vierzehn Untergruppen* oder *Divisionen*. Ihre Vorsitzenden sind die vierzehn *Vizepräsidenten* vom MCC. Sie sind die eigentlichen Verbindungsglieder zwischen den Kooperativen und der Zentrale. Mit dem Präsidenten von MCC bilden sie den *Zentralrat*. Daneben gibt es die *Delegiertenversammlung*, bestehend aus 650 gewählten Mitgliedern, die sämtliche Einzelgenossenschaften vertreten. Sie ist das höchste Entscheidungsorgan und wählt den *Ständigen Ausschuss*. Die Delegiertenversammlung beschloss zum Beispiel Anfang der 1990er Jahre, die internationale Präsenz von MCC zu verstärken, nicht nur durch die Förderung des Exports, sondern auch durch Produktionsstätten im Ausland.

NW: *In den einzelnen Genossenschaften gibt es eine Generalversammlung, in der alle stimmberechtigt sind. Welches sind ihre Kompetenzen?*

JG: Die *Generalversammlung* ist das wichtigste Beteiligungsorgan der Genossenschaftsmitglieder. Sie ist zuständig für die Ernennung oder auch Absetzung der Mitglieder des Aufsichtsrates und der Wirtschaftsprüfer in geheimer Abstimmung. Sie genehmigt insbesondere die Statuten, die Leitlinien und Strategien der Genossenschaft, die Jahresrechnung und die Gewinnverteilung bzw. Verlustzurechnung.

NW: Im Internet finden sich unter dem Suchbegriff «Mondragón» auch kritische Stimmen. Die Kritik geht sogar dahin, dass Genossenschaften sich abgespalten hätten, um mehr betriebliche Demokratie in ihrem Unternehmen durchzusetzen. Stimmt das?

JG: Tatsächlich haben sich drei oder vier Kooperativen von MCC getrennt. Aber nicht, weil sie mehr Demokratie wollten, sondern weil sie ihren Betrieb an einen *Multinationalen Konzern* verkaufen wollten. Es waren also nicht idealistische, sondern sehr eigennützige Motive, die zu dieser Loslösung vom Konzern führten.

Selbstbestimmung am Arbeitsplatz

NW: *Gibt es auch eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz? Gibt es zum Beispiel autonome Arbeitsgruppen, die ohne hierarchische Struktur auskommen?*

JG: Diese *autonomen Arbeitsgruppen* gibt es bei uns in verschiedenen Varianten und in vielen Betrieben, zum Beispiel

in der Fabrik, die Luxusautobusse herstellt. Die Gruppen unterhalten sogar direkte Kontakte zu den Kundinnen und Kunden und können auf deren individuellen Wünsche eingehen.

NW: *Wer leitet diese Gruppen?*
JG: Das bestimmen die Arbeitenden selbst. Ja, sie verwirklichen die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz.

NW: *Inwieweit kommen die Erfahrungen am Arbeitsplatz in der Generalversammlung zur Sprache?*
JG: Wenn es um ganz grosse Anschaffungen geht, entscheidet darüber die Generalversammlung. Sonst ist der *Aufsichtsrat* zuständig. Dieser wählt auch die Betriebsleitung. Wenn die Arbeitenden mit ihrem Leiter nicht zufrieden sind, können sie beim Aufsichtsrat intervenieren. Sie können an der Generalversammlung sogar den Aufsichtsrat oder den Betriebsleiter abberufen. Das ist ab und zu schon mal vorgekommen.

NW: *Partizipation ist immer auch ein Lernprozess, sonst gerät die Belegschaft gegenüber dem Informationsvorsprung des Managements ins Hintertreffen. Wie ist das bei MCC?*
JG: *Transparenz* durch ständige und kompetente Information für alle Mitglieder ist eine Grundlage unseres Modells. Wir kennen nicht die Distanz oder den Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital, sondern nur das Verhältnis zwischen Belegschaft und Management. Dafür ist ein von der Generalversammlung gewählter *Sozialrat* zuständig. Der Sozialrat besteht aus je einem Mitglied pro 50 Beschäftigte. Er bringt Probleme am Arbeitsplatz wie Hygiene, Umweltfragen usw. zur Sprache, ist also gegenüber dem Management Ort der Mitsprache und Beratung. Auch die jährliche Lohnfestsetzung wird im Sozialrat diskutiert. Geleitet wird der Sozialrat vom Präsidenten der jeweiligen Kooperative, der die Verbindung zum *Aufsichtsrat* herstellt. Im Aufsichtsrat fallen die Entscheidungen. Der Aufsichtsrat hat immer das letzte Wort.

Zur Erfolgsgeschichte von MCC gehört aber auch die Bedeutung, die der *Bildung* zukommt. Sie geht von unseren Universitätsfakultäten und Berufsschulen aus und setzt sich fort in der ständigen Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Migros – einst ein Modell für Eroski

NW: *Hat MCC Niederlassungen in der Schweiz? Oder gibt es andere ökonomische Beziehungen zu unserem Land?*
JG: Wir haben drei Niederlassungen in *Deutschland*, aber keine in der Schweiz. Deutschland ist für uns nach *Frankreich* der wichtigste Exportmarkt.

NW: *Auch unser Land hat eine genossenschaftliche Tradition. MCC-Genossenschaften wären in der Schweiz gewiss willkommen.*
JG: *Eroski* hatte ursprünglich Migros als Modell genommen. Aber bei Migros sind die *Arbeitenden* als solche nicht Mitglieder der Genossenschaft, sondern nur die Konsumentinnen und Konsumenten. Eroski ist eben nicht nur eine Verbrauchergenossenschaft, sondern auch eine Mitarbeitergenossenschaft. Beide Seiten sind im Verwaltungsrat von Eroski paritätisch, 50 zu 50 Prozent, vertreten.

NW: *Also müssten heute die Migros Eroski zum Vorbild nehmen.*
JG: Allerdings sind viele der Hyper- und Supermärkte von Eroski nicht als Genossenschaften verfasst. Die meisten Beschäftigten von Eroski in Spanien ausserhalb des Baskenlandes und in Frankreich sind nicht Genossenschaftsmitglieder. Vor acht Jahren erhielten sie immerhin die Gelegenheit, einer *Instrumentalgesellschaft (GESPA)* beizutreten, durch die sie am Eigentum, am Gewinn und an der Leitung ihres Unternehmens partizipieren können.

Der Instrumentalgesellschaft beizutreten, ist für die Beschäftigten von Hypermärkten in Valencia, Sevilla, Andalusien und anderen Teilen Spaniens interessant und motivierend. So nehmen sie an Management und Gewinnen teil.

Löhne und Gewinnbeteiligung

NW: *Wie werden die Löhne festgesetzt?*
JG: Zuständig ist der *Aufsichtsrat*, aber der Sozialrat hat ein Beratungsrecht. Die Löhne richten sich nach der Lage der Kooperative und den Bedingungen des Marktes.

NW: *Wie ist das Verhältnis zwischen den Spitzenlöhnen und den Mindestlöhnen? Ich habe gelesen, dass ein Vorstandsmitglied nur das Sechsfache der Entlöhnung für ungelernte Arbeitende erhält.*
JG: In den einzelnen Kooperativen ist das Verhältnis beim Bruttolohn *1 zu 6*, beim Nettolohn, abzüglich Steuern, etwa *1 zu 5*. Für die Vizepräsidenten und den Präsidenten der Körperschaft wurde der Bruttolohn soweit erhöht, dass hier das Verhältnis etwa 1 zu 8 ist.

NW: *Am Anfang soll das Verhältnis aber noch 1 zu 3 gewesen sein. Gab es grosse Diskussionen um dieses Lohngefälle?*
JG: 1 zu 3 war das Verhältnis brutto/netto, da es damals in Spanien noch keine Personalsteuer gab. Später wurde das Lohnverhältnis auf 1 zu 4,5 brutto festgesetzt, und jetzt, wie gesagt, beläuft es sich auf 1 zu 6. Ja, es war eine sehr harte Diskussion in den 1990er Jahren, als mit dem Verhältnis von 1 zu 4,5 gebrochen wurde. Heutzutage sind die Lohnunterschiede im Allgemeinen gut akzeptiert.

NW: *In der Schweiz und in Deutschland gibt es Konzerne, in denen das Verhältnis 1 zu 400 steht.*
JG: In Spanien ist es auch sehr gross. Unsere Topmanager könnten anderswo viel mehr Geld verdienen.

NW: *Es braucht also gerade in den führenden Köpfen eine genossenschaftliche Grundüberzeugung, damit sie bei MCC bleiben.*
JG: Sie haben ihr Arbeitsleben vorwiegend bei uns verbracht. Ja, das sind Früchte unserer *körperschaftlichen Kultur.*

NW: *Kann man sagen, die unteren und mittleren Einkommen bei MCC lägen über und die obersten Einkommen unter dem Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen in Spanien?*
JG: Auch ohne Anrechnung der Gewinnanteile verdienen die normalen und die qualifizierten Arbeitskräfte bei uns *weit mehr als der Durchschnitt* in Spanien oder auch im Baskenland, wo die Löhne höher sind. Bei Eroski zum Beispiel sind es 20 bis 30 Prozent mehr, als in der Branche üblich ist. Dagegen verdienen die obersten Kader 30 bis 40 Prozent weniger als der Durchschnitt in den Konkurrenzunternehmen.

NW: *Und wie steht es um die Lohngleichheit von Frau und Mann?*
JG: Bei uns gilt *gleicher Lohn für gleiche Arbeit.*

NW: *Wie werden die Gewinne oder Verluste aufgeteilt?*
JG: 10 Prozent werden für *soziale Aufgaben* aufgewendet, weitere 10 Prozent gehen an einen Fonds für die *interkorporative Solidarität.* Wenn eine Kooperative rote Zahlen schreibt, kann sie aus diesem Fonds mit A-fonds-perdu-Beiträgen unterstützt werden. Dem Fonds werden auch Kapitalanteile bis zu 40 Prozent für die neuen Niederlassungen im Ausland entnommen.

Je nach Genossenschaft werden ausserdem zwischen 30 und 70 Prozent des Gewinns den Genossenschaftsmitgliedern gutgeschrieben. Sie erhalten von ihrem *Gewinnanteil* aber nichts in die Tasche, sondern er bleibt in der Kooperative als deren Kapital. Was das einzel-

ne Genossenschaftsmitglied in die Tasche bekommt, ist ein jährlicher Zins auf seinem Kapital von 7,5 Prozent. Dieses Kapital wird den Genossenschaftsmitgliedern erst ausbezahlt, wenn sie die Kooperative verlassen oder in Pension gehen.

Wenn eine Genossenschaft allerdings Verluste einfährt, gibt es natürlich keinen Gewinn zu verteilen. Bei *ernsthaften Verlusten* muss die Kooperative sogar auf die Guthaben der Genossenschaftsmitglieder zurückgreifen. Man ist eben Arbeiter *und* Unternehmer.

NW: *Bekommen alle dieselben Gewinnanteile, oder gibt es hier Ungleichheiten wie bei den Löhnen?*
JG: Die Gewinnanteile sind *abgestuft* nach Arbeitsplatz und Verantwortung in der Kooperative. Dasselbe gilt umgekehrt im Fall von Verlusten, da entspricht dem Gewinnanteil eben auch der *Verlustanteil*.

Rezessionszeiten ohne Entlassungen

NW: *Wie hat MCC die Rezessionen der 1980er und der 1990er Jahre bewältigt? Ist es zu Entlassungen gekommen? Konnte die Genossenschaftsbank Caja Laboral mit günstigen Krediten über Liquiditätsengpässe hinweghelfen?*
JG: Ja, besonders in den 1980er Jahren hat *Caja Laboral* unseren Unternehmen in ökonomischer Bedrängnis viel geholfen mit zinslosen Darlehen und selbst A-fonds-perdu-Beiträgen. In dieser Zeit gingen mehr als 150 000 Arbeitsplätze im Baskenland verloren, aber praktisch keine in unseren Kooperativen. Anfang der 1990er Jahre traf uns eine weitere Krise, diesmal hatten wir *400 Arbeitslose* in unseren industriellen Genossenschaften. Aber die Arbeitslosigkeit dauerte nur vier Monate, und wir konnten sie mit unserem Arbeitslosenfonds überbrücken.

«Wir wollen uns unsere Philosophie auch in einer globalisierten Welt nicht nehmem lassen» (links im Bild: Willy Spieler).

NW: *Was geschieht, wenn ein Betrieb überhaupt nicht mehr rentiert?*
JG: Das gibt es natürlich auch. Im Fall einer *Krise* wird zunächst die Arbeit flexibilisiert, das kann Kurzarbeit bedeuten, aber auch unbezahlte Überstunden. Gekürzt werden sodann die Löhne. Möglich sind auch zeitweilige Umplatzierungen in andere Kooperativen im Umkreis von fünfzig Kilometern. Wenn alles nichts hilft und der Betrieb geschlossen werden

muss, erhalten die Betroffenen einen *anderen Arbeitsplatz* in einem unserer Betriebe, und zwar ebenfalls in einem Umkreis von nicht mehr als 50 Kilometern. Auf diese Weise mussten wir noch niemanden wegen eines Beschäftigungseinbruchs entlassen.

NW: *Haben dann Gewerkschaften bei MCC überhaupt noch eine Funktion?*
JG: Einzelne Mitarbeitende können zwar einer Gewerkschaft angehören, aber in der Kooperative haben *Gewerkschaften keine Aufgabe* mehr und darum auch keine organisierte Vertretung. An den Generalversammlungen regeln die Arbeitenden ihre Angelegenheiten selbst. Und wenn wir ein normales Unternehmen aufkaufen und es in eine Kooperative umwandeln, dann haben die Gewerkschaften auch nichts mehr zu tun. Jetzt ist der Besitzer die Genossenschaft, die allen gehört, und nicht mehr der Patron, dessen Massnahmen es allenfalls zu bekämpfen gilt.

Ökologischer und sozialer Leistungsausweis

NW: *Wie geht MCC im Produktionsbereich mit den ökologischen Problemen um?*
JG: Das solidarische *Engagement für die Umwelt* gehört zu unserer Unternehmensphilosophie. Es fehlt auch nicht an Anerkennung für unseren ökologischen Leistungsausweis. So haben wir einmal schon den Europäischen Umweltpreis erhalten. Unsere Kooperativen wurden bislang mit insgesamt 45 Umweltmanagement-Zertifikaten ausgezeichnet. Ich meine schon, dass wir in Fragen einer umweltverträglichen Produktion in Spanien führend sind.

NW: *10 Prozent des Gewinns gehen in soziale Aktivitäten. Können Sie Beispiele nennen?*
JG: Diese zehn Prozent fliessen in den *Genossenschaftlichen Fonds für Bildung und Förderung*. Er konnte letztes Jahr 33,5 Millionen Euro ausschütten. Davon gingen fast zehn Millionen in Projekte der Bildung und Erziehung, rund acht Millionen in Forschungs- und Entwicklungsmodelle und zwei Millionen in kulturelle Aktivitäten. Zwei weitere Millionen dienten der Förderung der baskischen Sprache *Euskara*. Mit 2,6 Millionen wurden Programme für Betagte, Behinderte und Drogenabhängige sowie Projekte in der *Dritten Welt* unterstützt. Der Rest wird unter «andere Aktivitäten» rubriziert.

NW: *Haben auch Behinderte eine Chance, bei MCC einen Arbeitsplatz zu finden?*
JG: In Guadalajara haben wir eine eigene *Behindertenwerkstätte* mit etwa 200 Beschäftigten. Sie montieren Komponenten für die Herstellung von Haushaltgeräten und für die Automobilindustrie. Hunderte von behinderten Personen arbeiten auch bei Eroski und für unsere industriellen Kooperativen. In einem Vertrag mit der Behindertenorganisation Once hat MCC sich zusätzlich verpflichtet, Arbeitsplätze für Personen mit unterschiedlichem Behinderungsgrad zu schaffen.

Kapital nur Instrument der Arbeit

NW: *Ihr Vorstandsvorsitzender José María Aldecoa spricht in seinem Begrüssungswort auf der Homepage von MCC (www.mcc.es) von einer «Mission». Inwiefern strahlt die Unternehmensdemokratie von MCC auf das übrige Wirtschaftsleben aus?*
JG: Noch vor zwanzig Jahren galten wir als *Exoten*. Jetzt sind wir im Baskenland die *Grössten*, wir üben nicht nur auf die Arbeitskräfte eine grosse Anziehungskraft aus, wir sind auch ein Magnet für viele andere Betriebe, die von uns profitieren und für die wir zusätzliche Arbeit schaffen.

NW: *Da nicht sein kann, was nicht sein darf, kann ein Grosskonzern wie MCC, der genossenschaftlich funktioniert, un-*

ter kapitalistischen Konzernbossen auch Ängste auslösen. MCC könnte ja Schule machen.

JG: Wir sind insofern keine Systemalternative, als wir uns innerhalb der Marktwirtschaft bewegen. Wir glauben lediglich, eine menschlichere Unternehmensform entwickelt zu haben, die mehr direkte Beteiligung zulässt. Viele *Topmanager*, die zu uns gekommen, zeigen sich anfänglich vielleicht etwas überrascht über unsere Gesellschaftsform. Aber wenn die Besucher dann feststellen, dass wir kein staatliches Unternehmen sind, sondern dass wir zugleich Beschäftigte und Arbeitgeber sind, dann betrachten sie uns als *gute Partner.* Wir sind als genossenschaftliche Korporation zwar eine Ausnahme, aber wir werden dank unserer guten und zuverlässigen Arbeit respektiert.

NW: *Auf dem Internet liest man die folgende Botschaft aus Mondragón: «Die Ökonomie wird erst ökonomisch, die Demokratie wird erst demokratisch, wenn die Ökonomie demokratisch wird.»*

Heisst das, dass MCC auch ausserhalb des Konzerns für die Demokratisierung der Wirtschaft eintritt?

JG: Wir sind schon zufrieden, wenn es uns gelingt, unsere *Unternehmensdemokratie* zu bewahren und sie durch unsere tägliche Arbeit zu erweitern.

NW: *Da der Gründer von MCC ein katholischer Priester war, spielte für ihn wohl auch die kirchliche Soziallehre mit ihrem «Vorrang der Arbeit vor dem Kapital» eine Rolle. Dieses sozialethische Prinzip hiesse, in unsere ökonomische Realität übersetzt: Kapital ist dazu da, Arbeitsplätze zu schaffen und sie nicht zum Zweck der Selbstvermehrung wegzurationalisieren.*

JG: José María Arizmendiarrieta hat in der Tat einen *«dritten Weg»* entworfen, der nicht kapitalistisch und nicht marxistisch sein wollte. In den 1970er Jahren wurde uns von einigen linken Militanten eine Abweichung von der reinen Lehre vorgeworfen. Es hiess, wir würden mehr Kapitalismus als marxistischen Egalitarismus praktizieren. Ich meine, die Geschichte hat uns Recht gegeben.

Die Kooperative arbeitet im Übrigen unabhängig von jeder Partei, Kirche oder Ideologie. Es ist die Entscheidung der Einzelnen, wenn sie sich religiös oder politisch engagieren. Aber natürlich haben wir eine *Unternehmensethik*, die auch unsere Anziehungskraft ausmacht.

NW: *Eben den Vorrang der Arbeit vor dem Kapital.*

JG: Ja, Kapital ist nur ein Instrument der Arbeit, es bleibt ihr untergeordnet.

NW: *Ihr Zentrum für Weiterentwicklung im Führungsbereich Otalora bietet auch Besucherinnen und Besuchern Vorträge und zwei- bis fünftätige Seminare an. Wie gross ist hier das Interesse an MCC?*

JG: Letztes Jahr haben uns mehr als 5000 Personen aus allen Kontinenten besucht. 431 von ihnen nahmen an 19 Seminaren teil.

NW: *Dann werden wir auch noch ein paar Leute in der Schweiz ermuntern, bei Ihnen reinzuschauen. Jesús Ginto, vielen Dank für dieses Gespräch.* •

Nichts charakterisiert die Menschen und die Völker so sehr wie ihr Verhalten angesichts der Umstände, in denen sie leben. Diejenigen, die sich entscheiden, Geschichte zu schreiben und den Lauf der Dinge selbst zu ändern, sind denen voraus, die, ohne etwas zu tun, auf Veränderungen warten.

Das genossenschaftliche Experiment von Mondragón ist eine Bildungsbewegung, welche die wirtschaftliche Aktion benutzt.

Worte von José María Arizmendiarrieta