



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Demokratische Organisationsstrukturen und ihr
Einfluss auf die Lebenswelt in der
genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von
Mondragón.

Eine qualitative Studie“

Verfasserin

Astrid Hafner

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.rer.soc.oec.)

Wien, 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 121

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie, sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Studienzweig

Betreuerin / Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Anton Amann

Abstract (deutsch)

Für eine Analyse sozialer Lebensbereiche müssen heute Wertverständnisse im Kontext eines gesellschaftlichen Wandels betrachtet werden, der in den letzten 50 Jahren vornehmlich durch ökonomisierte und technokratisierte Strukturen beeinflusst wurde. Genau dieser Zeitraum wird in der vorliegenden qualitativen Studie über die genossenschaftliche Unternehmensgruppe Mondragón näher ins Auge gefasst. Die Lebenswelt im nordspanischen Mondragón wurde seit der Gründung des Kooperativennetzwerkes im Jahr 1956 stark von genossenschaftlichen Organisationsweisen beeinflusst.

In einem kurzen Abriss wird als Einstieg ins Thema die Hegemonie des Kapitalismus und die ihm zugrunde liegende neoliberale Handlungslogik erklärt. Wirtschaft und Gesellschaft wird als dialektische Einheit dargestellt: Gerade in der Zeit einer aufstrebenden Wirtschaft, zu Beginn der Industrialisierung, als die Produktivkraft sprunghaft anstieg, wurde durch die industrielle Revolution eine Neuordnung der gesellschaftlichen Arbeit geschaffen, die das soziale Gefüge erschütterte. Mit dem Fokus auf die *sozialen Frage* begann man, soziale und gesellschaftliche Komponenten der Arbeit einzufordern. Die Ideen demokratischer, sozialer Arbeitsorganisation entstanden im Sozialen Utopismus, und im Dunstkreis der Französischen Revolution wurden zeitgenössische, genossenschaftliche Organisationsformen vorsichtig ausgetestet. Wenn in vielen Fällen die Konzepte der Utopisten auch fehlgeschlagen sind, fand ein Transfer dieses Gedankenguts bis in die heutige Zeit statt. Der aktuelle Überbegriff für soziale Formen der Ökonomie könnte als Solidarökonomie bezeichnet werden. Darunter versteht man Selbstverwaltung, die auf einer eigenen, inneren Disposition gründet und sich an Prinzipien wie Identität, Demokratie und Solidarität orientiert.

Nach einer theoretischen Abhandlung der Lebenswelt, in der eine Interpretation des Handelns im Sinne von M. Weber zu einer Darstellung der lebensweltlichen Strukturen nach A. Schütz, T. Luckmann und P. Berger führt, wird der sinnhafte Aufbau der sozialen Wirklichkeit in Mondragón erörtert. In der 22.000 EinwohnerInnen zählenden baskischen Kleinstadt, in der sich die weltgrößte Industriekooperative befindet, hat sich eine besondere Ausformung der Lebenswelt entwickelt, die in vielen Bereichen beeinflusst durch das

Genossenschaftswesen interpretiert werden kann. In einer Darstellung der besonderen Bedingungen des Baskenlandes werden polit-historische wie sozial-moralische Dimensionen erörtert, die die Gründung und Konstituierung des Kooperativen-Konzerns geprägt haben. Ebenso wird das selbstverwaltete Genossenschaftsnetzwerk in der Ausformung seiner Prinzipien, seiner Komplexität und seiner Probleme, solidarische Strukturen in einer globalisierten Ökonomie umsetzen zu können, dargestellt und als Genossenschaft typisiert. Der gesellschaftliche Wissensvorrat wurde durch eine Dominanz genossenschaftlicher Denkstrukturen genährt: Genossenschaftliche Institutionen im Gesundheits-, Bildungs-, Vorsorge-, Lebensmittelversorgungs- und Finanzsektor haben eine Autonomie gegenüber staatlichen Anstalten geschaffen, die außergewöhnlich ist. Nationalstaatliche, spanische Einrichtungen wurden durch genossenschaftliche Anstalten substituiert.

Mit der Hilfe von qualitativen ExpertInneninterviews wurde im Rahmen einer Feldforschung versucht, den grundlegenden Achsen der Lebenswelt in Mondragón auf den Grund zu gehen und den expliziten Einfluss der genossenschaftlichen Arbeitsweise aufzuspüren. Das genaue methodisch-empirische Vorgehen findet in der Analyse ausführlich Platz, um die eruierten Kategorien, in denen die Forschungsergebnisse abschließend interpretiert werden, theoretisch zu unterfüttern. Die Ergebnisse der Forschung zeigen eine dominante Bildungskategorie, die als Teil der Unabhängigkeitsüberlegungen, sowie als Teil der Selbstverwaltung und eigenen Selbstorganisation Beachtung findet. Aktuell wird versucht, genossenschaftliches Gedankengut und betriebswirtschaftliche Zugeständnisse an eine internationalisierte Wirtschaft unter einen Hut zu bringen und eine Neu-Ordnung innerhalb des sozialen Gebildes des Genossenschaftsnetzwerkes zu erwirken. Ein Unterfangen, das schwierig ist, jedoch in Mondragón nicht als unmöglich angesehen wird. Der gesellschaftliche Wandel wird dort auf komplexen, genossenschaftlichen Prinzipien basierend diskutiert und vorangetrieben, damit die unvollendete *Erfahrung von Mondragón* weitergeht.

Abstract (english)

For a contemporary analysis of a social life-world (*Lebenswelt*) one has to consider value conceptions in the context of societal change, which has mainly been influenced by economicalized and technocratized structures of the last 50 years. This will be the time period, which the present paper on the Mondragón Cooperative Corporation focuses on. The cooperative forms of organization have influenced the life-world of the northern-Spanish city Mondragón since the foundation of the cooperative network in 1956.

In a short outline of the topic the hegemony of capitalism and its underlying neoliberal logics of action will be explained. Economy and society will be presented as a dialectical unit: Especially in times of flourishing economy, at the beginning of industrialization when productivity showed rapid increases, the industrial revolution created a new social order of work which shocked the social fabric. With the *social question* social components of work entered the debate. The ideas of democratic, social organization of work were born in the Social Utopism and have been precariously tested in the orbit of the French Revolution. Even though in many cases the concepts of the Utopists failed, the body of thought has been transferred into recent times. The current general term for social forms of economics can be called Solidarity Economics. It refers to workers management, which is based on an own, inner disposition and on principles such as identity, democracy and solidarity.

After a theoretical discussion of life-world, in which the interpretation of acting (*Handeln*) in the sense of M. Weber leads to a presentation of structures of life-world discussed by A. Schütz, T. Luckmann and P. Berger, the reasonable (*sinnhafte*) construction of social reality in Mondragón will be examined. Mondragón with 22.000 inhabitants houses the biggest industrial cooperative of the world. The unique type of local life-world and its different developed areas have to be interpreted by means of the cooperative system. After a presentation of the special conditions of the Basque country politic-historical and social-moral dimensions, which influenced the foundation and constitution of the cooperative corporation, will be discussed. The self-managed network will be presented and typologized as a cooperative considering its principals, its complexity and its struggle to implement solitarian structures in a globalized economy. In Mondragón the social pool of knowledge has been nourished by the dominance of cooperative structures of thought:

cooperative institutions in the sectors of health, education, social security, finance and food provisions have created an autonomy of governmental institutions. On the level of the nation-state Spanish institutions have been substituted by the cooperative.

With the help of qualitative expert-interviews during a field research the paper analyses the underlying axes of Mondragón life-world and seeks the explicit influence of the cooperative form of work. The exact methodic-empirical approach is precisely described to theoretical substantiate the deductively raised categories which are used to interpret the results of the research. The results of the study show a dominant educational category, which is considered a part of autonomy consideration, self-management and self-organization. Currently the cooperative body of thought and the administrative concessions to an internationalized economy were tried to be harmonized. This shall create a new order within the social structure of the cooperative network. Even though this approach is difficult it is not considered impossible in Mondragón. Societal change based on complex cooperative principles is constantly discussed to continue the unfinished *experience of Mondragón*.

Danksagung

Dank sagen möchte ich all jenen, die mich im Laufe meiner akademischen Ausbildung inspiriert, angespornt, gefordert und gefördert haben. Sowohl ProfessorInnen, als auch StudienkollegInnen, Freunde und im Besonderen auch meine Familie zählen zu diesem Kreis.

Der Besuch an der französischen Universität *Paris VIII* im Rahmen des Hochschul-Mobilitätsprogrammes ERASMUS hat mir Einblicke in zeitgenössische Thematiken offenbart, die mich bestärkt haben, warum gerade Soziologie mein Fachgebiet ist. Im Besonderen möchte ich dabei Frau Prof. Patricia Paperman danken, die mich Max Weber verstehen ließ. Durch ein Stipendium des serbischen Bildungsministeriums konnte ich ein Semester in Belgrad studieren und Eindrücke in die sehr lebendige Geschichte Ex-Jugoslawiens gewinnen. Auslandsaufenthalte in verschiedenen europäischen, nord- und südamerikanischen Ländern, sowie in Australien und Neuseeland gaben mir Einblicke in die Vielfältigkeit der Lebenswelten von Menschen. Diese Impressionen formten gemeinsam mit der Auseinandersetzung mit heutigen, globalen Wirtschafts- und Sozialstrukturen mein Interesse für das Forschungsfeld einer solidarischen Gestaltung der Ökonomie.

Unzählige beflügelnde Gespräche mit Markus Auinger haben mein Verständnis von ökonomischen Zusammenhängen weit über mein universitäres Wissen hinaus vergrößert. Ihm gebührt besonderer Dank: Mit seiner außergewöhnlichen Persönlichkeit, seinem Optimismus und der Art, seinen Prinzipien getreu sein Leben zu gestalten, hat er mich in den letzten Jahren angespornt, meinen wissenschaftlichen und persönlichen Weg in eine Richtung zu gehen, die mir den Sinn gibt, den ich lange gesucht habe.

Herr Univ.-Prof. Dr. Anton Amann, der meine Diplomarbeit mit punktgenau passenden Hinweisen, Literaturverweisen und inhaltlicher Beratung betreute, ist für mich nicht nur fachlich eine der herausstechendsten Persönlichkeiten des Soziologieinstitutes der Universität Wien, er schreibt ebenso theoretische Bücher, die mir meine kindliche Freude am Lesen wieder in Erinnerung gerufen haben und er ist als Mensch das, was sich jedeR Studierende von einer Lehrperson nur wünschen kann. Vielen Dank!

Dank gebührt auch all den Personen, die mich in der Vorbereitung und Ausführung meines Forschungsaufenthaltes im nordspanischen Baskenland unterstützt haben. An allen Ecken und Enden wurde mir der Zugang in die Kooperativen von Mondragón und die Lebenswelt der Menschen dieses baskischen Tales eröffnet. Bereitwillig nahmen sich meine InterviewpartnerInnen und viele andere Zeit, meinen Wissensdurst zu stillen und mir einen ganz wunderbaren und aufschlussreichen Aufenthalt zu ermöglichen.

Am Ende meiner Danksagungen möchte ich meiner Familie meinen besonderen Dank aussprechen. Von Kind an wurde mir das Gefühl gegeben, dass ich alles erreichen kann, was ich erreichen möchte. Ich wäre nicht der Mensch, der ich heute bin, hätte ich nicht die uneingeschränkte Unterstützung meiner Eltern genossen, die mich in all meinen Entscheidungen bestärkt haben. Danke für euer Vertrauen und euren Glauben in mich.

Gliederung

1. Einleitung	1
2. Wirtschaft und Gesellschaft	7
3. Alternativen zur kapitalistischen Ökonomie	13
4. Solidarökonomie.....	23
5. Ein Beispiel für betriebliche Selbstverwaltung: Die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)	32
6. Eine Beschreibung der Lebenswelt von Mondragón.....	54
7. Methodisch-empirisches Vorgehen	81
8. Interpretation der Forschungsergebnisse	94
9. Schlussfolgerungen.....	120
10. Anhang	124
11. Bibliographie	127
12. Auf Tonband aufgezeichnete Interviews	131
13. Lebenslauf	132

Inhaltsverzeichnis

Abstract (<i>deutsch</i>).....	I
Abstract (<i>english</i>)	III
Danksagung	V
Gliederung	VII
1. Einleitung	1
1.1. Die Marktordnung im Neoliberalismus der Gegenwart	4
1.2. Die Herrschaft des Kapitalismus	4
1.3. Kapital als soziale Struktur.....	5
2. Wirtschaft und Gesellschaft	7
2.1. Die Hegemonie der kapitalistischen Herrschaft	7
2.2. Lohnarbeit.....	8
2.3. Der Hintergrund einer kapitalistischen Handlungslogik	9
2.4. Handlungslogiken, die soziale Komponenten mit einbeziehen.....	10
3. Alternativen zur kapitalistischen Ökonomie	13
3.1. Historische Ausschnitte alternativer Wirtschaftsorganisation.....	13
3.1.1. Beginnende Ideen sozialer Arbeitsorganisation	14
3.1.2. Vordenker alternativen Wirtschaftens	15
3.2. Erste Gehversuche des Genossenschaftswesens	17
3.3. Typen von Genossenschaften	20
3.4. Genossenschaften als sozial-organisatorisches Prinzip.....	21
4. Solidarökonomie.....	23
4.1. Eine Einführung in die Solidarökonomie	23
4.2. Grundprinzipien einer Solidarischen Ökonomie	24
4.2.1. Das Identitätsprinzip.....	25
4.2.2. Das Demokratieprinzip.....	25
4.2.3. Das Solidaritätsprinzip	26
4.3. Die Bedeutung von Solidarität und Moral.....	26
4.3.1. Solidarität und Genossenschaft	26
4.3.2. Die Bedeutung der Moral	29
4.3.3. Solidarität als wirtschaftspolitische Strategie.....	30

5. Ein Beispiel für betriebliche Selbstverwaltung: Die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)	32
5.1. Der Ursprung	33
5.2. Die baskische Adaption solidarökonomischer Strukturen	35
5.3. Der „Staat im Staat“	37
5.4. Die Beschäftigungspolitik der MCC	38
5.5. Wie werden die Prinzipien der Solidarökonomie in Mondragón gelebt?	39
5.6. Die Unternehmensstruktur der MCC.....	42
5.7. Das Problem der Komplexität	44
5.8. Die Suche nach dem Gleichgewicht.....	45
5.8.1. Die Mundukide Stiftung	46
5.8.2. LANKI und Otalora.....	47
5.9. Die Einordnung der MCC als Genossenschaft	48
6. Eine Beschreibung der Lebenswelt von Mondragón.....	54
6.1. Lebensqualität und Lebenslage	55
6.2. Handeln in einer Interpretation nach M. Weber	56
6.2.1. Der Zweckverein	57
6.2.2. Der Bedeutungswandel.....	58
6.2.3. Gemeinschaftshandel und Gesellschaftshandeln in Mondragón.....	59
6.2.4. Das Einverständnishandeln	60
6.2.5. Gewinnstreben als Charaktereigenschaft?.....	61
6.2.6. Am Richtigkeitstypus orientierte Problemlösung	62
6.3. Lebenswelt interpretiert nach A. Schütz, T. Luckmann und P. Berger.....	63
6.3.1. Genossenschaftliches Arbeit im Kontext der Franco Diktatur	64
6.3.2. Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit	66
6.3.3. Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt	67
6.4. Der unmittelbare Wirkungsbereich	68
6.5. Gemeinwesenbezogene Handlungsorientierungen.....	69
6.6. Die intersubjektive Wirklichkeit in Mondragón.....	71
6.7. Gute Konzepte finden NachahmerInnen	73
6.8. Der gesellschaftliche Wissensvorrat.....	74
6.9. Der Mechanismus der Typisierung	75
6.10. Genossenschaft als gesellschaftliche Institution	77

6.11. Bildung schafft Partizipation	78
6.12. Statistische Daten zum Baskenland	79
7. Methodisch-empirisches Vorgehen	81
7.1. Methodisch-empirische Sichtweise	82
7.1.1. Das Erhebungsverfahren des ExpertInneninterviews	82
7.1.2. Definition von ExpertInnen	84
7.1.3. Auswahl der Betriebe und ExpertInnen	86
7.1.4. Verwendung eines Interviewleitfaden	89
7.1.5. Durchführung der ExpertInneninterviews	90
7.2. Auswertung der Interviews	91
7.2.1. Die qualitative Inhaltsanalyse	92
8. Interpretation der Forschungsergebnisse	94
8.1. Kategorie 1 : Konflikt zwischen Gemeinschafts- und Gesellschaftshandeln	94
8.1.1. Die Ebenen haben sich verschoben	95
8.1.2. Das Wertproblem	97
8.1.3. Neue Wege werden gesucht	98
8.2. Kategorie 2: Demokratische Strukturen innerhalb eines diktatorischen Regimes	100
8.2.1. Demokratische Schleichwege im franquistischen System	100
8.2.2. Ein traditionell starkes Sozial-a-priori	102
8.2.3. Soziale Verpflichtungen werden wahrgenommen	103
8.3. Kategorie 3: Dominanz der genossenschaftlichen Arbeitsweise in Mondragón .	105
8.3.1. Eine normale Sache	105
8.3.2. Genossenschaftliche Sozialisation	106
8.3.3. Wertetransfer geschieht nicht von selbst	107
8.3.4. Institutionelle Auswirkungen der Genossenschaften	110
8.4. Kategorie 4: Autarkiestreben	112
8.4.1. Institutionelle Unabhängigkeit	113
8.4.2. Sozialer Sicherheit folgt Unabhängigkeit	115
8.5. Kategorie 5: Komplexitätsproblem	116
8.5.1. Die unvollendete Erfahrung	116
8.5.2. Die Utopie einer vollkommenen Demokratie	117
8.5.3. Ein Übermaß an Information	117
9. Schlussfolgerungen	120

10. Anhang	124
10.1. Häufig verwendete Abkürzungen	124
10.2. Interviewleitfaden	124
10.3. Erklärung zum selbständigen Verfassen der Arbeit	126
11. Bibliographie	127
12. Auf Tonband aufgezeichnete Interviews	131
13. Lebenslauf	132

1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit wird nach qualitativen Kriterien vorgehend versucht, einen soziologischen Einblick in die Lebenswelt der nordspanisch-baskischen Kleinstadt Mondragón zu gewähren. Dort wurde vor mehr als 50 Jahren der Grundstein für ein genossenschaftliches Kooperationsnetzwerk gelegt, das heute die Ausmaße eines globalen Großkonzerns angenommen hat. Der Kompromiss zwischen genossenschaftlichen Strukturen auf der einen und betriebswirtschaftlichen Zwängen auf der anderen Seite hat eine interessante Geschichte der Genossenschaftsgruppe geformt, die – so die Annahme – einen Einfluss auf die Lebenswelt der Menschen in Mondragón hatte und hat. Die konkrete Fragestellung im Rahmen des soziologischen Forschungsprozesses lautete deshalb: Welche Beeinflussung der Lebenswelt in Mondragón ist durch das Kooperationsnetzwerk der *Mondragón Corporación Cooperativa* erkennbar?

Eine Soziologie der Genossenschaft legen wird dabei als eine systematische, methodischen Prinzipien folgende Wissenschaft aus, die die Absicherung ihrer Ergebnisse durch empirische Überprüfbarkeit erlangen möchte (vgl. Amann 1986: 444). Zur empirischen Datengewinnung für die explorativ und deskriptiv angelegte Studie wurde im Februar 2007 eine vierwöchige Feldforschung in Mondragón, im spanischen Baskenland, durchgeführt. Eingebettet in Theorien der Verstehenden Soziologie und der Wissenssoziologie wurden 12 halb-strukturierte ExpertInneninterviews in spanischer Sprache mit Personen, die aus dem organisatorisch-institutionellen Zusammenhang (vgl. Meuser/Nagel 2005: 72) für das Forschungsinteresse relevant sind, durchgeführt. „ExpertInneninterviews sind auf die Generierung bereichsspezifischer und objekttheoretischer Aussagen angelegt“ (ebd.: 91). Im Anhang befinden sich Auszüge der auf deutsch übersetzten Interviewtranskriptionen. Mit dem Mittel einer soziologischen Kategorienkonzeptionalisierung wurden die Daten per qualitativer Inhaltsanalyse aufbereitet und interpretiert. Inhaltsanalyse bedeutet eine systematisch durchgeführte und intersubjektiv nachprüfbare Untersuchung von protokollierter Kommunikation, mit dem Ziel, theoriegeleitete Aussagen über das bearbeitete Material ableiten zu können (vgl. Mayring 2000).

Das Verstehen des Einzelindividuums ist das explizite Kennzeichen der Verstehenden Soziologie nach M. Weber, auf die in der vorliegenden Untersuchung theoretisch gebaut

wird. „Als erster methodischer Schritt die Konstruktion von Handlungstypen, [und] von Idealtypen als darauf aufbauendem soziologischen Erkenntnismittel“ (Mayring 2002: 15) helfen, empirische Daten sinnvoll zu durchleuchten. Die Subjektnähe, der Fokus auf Deskription sowie Interpretation derselben in ihrer Lebenswelt und die danach folgende Verallgemeinerung der gesammelten Daten stellte im Forschungszusammenhang der Lebenswelt die besondere Anziehung der qualitativen Denkweise dar.

Strukturen der Lebenswelt werden in der wissenssoziologischen Betrachtungsweise nach A. Schütz / T. Luckmann bearbeitet (Schütz/Luckmann 2003). Die Wissenssoziologie hat, wie der Name schon sagt, als deren expliziten Forschungsgegenstand das „Wissen“ in seiner sozialen, politischen und kulturellen Dimension. Der wissenssoziologische Zugang proklamiert „Realität als durch Interpretationshandlungen hergestellte Konstruktion von Wirklichkeit [zu begreifen] und wissenschaftliche Forschung, die die soziale Ordnung auf der Grundlage von Bedeutungen und Relevanzen analysiert, als aktiv-konstruktiven Herstellungsprozess“ zu verstehen (nach: Berger/Luckmann/Schütz, in: Bogner/Menz 2005b: 35).

Um den spezifischen qualitativen Gütekriterien gerecht zu werden, wurden die angewandten Verfahren während der gesamten Forschung detailreich dokumentiert. In der vorliegenden Schrift wurde angestrebt, die „Explikation des Vorverständnisses, [die] Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, [sowie die] Durchführung und Auswertung der Datenerhebung“ (Mayring 2002: 145) schlüssig wiederzugeben. Im schriftlichen Aufbau der Arbeit wurde der Versuch angestellt, durch ein angemessen präsentiertes Vorwissen eine sinnvolle Deutung des Materials zu erörtern. Dieses soll nachvollziehbar und systematisch in passenden Kategorien gedeutet werden.

Durch eine interessen geleitete Forschung in Mondragón, in der Lebenswelt der Forschungssubjekte, sollte die Nähe zum Gegenstand demonstriert werden. In der Auswertungsphase wurde besonderes Augenmerk auf eine schrittweise Konstruktion von Hypothesen gerichtet, um den qualitativen Forschungsprozess in seiner Gesamtheit abzuschließen (Mayring 2002: 143-149).

Da der wirtschaftliche Zusammenhang der Forschung von großem Interesse ist, wird zuallererst versucht, einen Überblick über die ökonomischen Gegebenheiten der Gegenwart zu bekommen. Als Einstieg ins Thema wird im ersten Kapitel auf Kapitalismus, die vorherrschende kapitalistische Marktordnung und das Kapital eingegangen. Im zweiten Kapitel werden die Begriffe Gesellschaft und Ökonomie in einer für die Forschung relevanten Weise erörtert. Dabei wird auf die hegemoniale, kapitalistische Herrschaft ebenso eingegangen, wie auf das System der Lohnarbeit. Es werden allerdings auch die Hintergründe von differenzierten Handlungslogiken aufgeblättert. Überlegungen zu mehr Fairness im gesellschaftlichen Handeln führen zum dritten Kapitel, in welchem der Begriff der Genossenschaften vorgestellt und soziologisch ausgelegt wird. In der Soziologie der Genossenschaften wird genossenschaftliches Handeln erklärt und gedeutet. Jedoch haben wir es in diesem sozialwissenschaftlichen Bereich mit handelnden Individuen zu tun, und das Handeln von Menschen ist immer nur innerhalb bestimmter Grenzen voraussehbar (vgl. Amann 1986: 442). Die Analyse führt von den historischen Wurzeln und ersten Gehversuchen des Genossenschaftswesens zu einer Darstellung der Wechselwirkung von Gesellschaft und Genossenschaft. Vom Prinzip der Genossenschaft verallgemeinernd zum Begriff der Solidarischen Ökonomie übergehend werden im vierten Kapitel Prinzipien abgehandelt, die in der Literatur als Grundprinzipien der Solidarökonomie gelten. Dabei liegt der Fokus besonders auf der Bedeutung von Moral und Solidarität. Letztere kann – verstanden als wirtschaftspolitische Strategie – die Lebenswelt einer Gesellschaft positiv beeinflussen. Im fünften Kapitel wird das Kooperativennetzwerk von Mondragón vorgestellt. Die Genossenschaftsgruppe des Baskenlandes ist die größte Industriekooperative der Welt und zählt über 103.000¹ Mitarbeiter- bzw. GenossenschaftlerInnen. Auf diese Unterscheidung wird in der Folge noch eingegangen. Von der Gründung der ersten Kooperative bis zum heutigen globalen Genossenschaftskonzern wird der Werdegang skizziert, um eine Idee von den Dimensionen der Genossenschaft zu bekommen. Sie wird in ihrer Unternehmensstruktur beschrieben, als Genossenschaft typisiert und die Realitätsnähe bzw. –ferne der angestrebten Prinzipien ergründet. Der Begriff der Lebenswelt findet daraufhin im sechsten Kapitel seine genaue, theoretische Darstellung und wird im Handlungskontext von Mondragón analysiert. Das siebente Kapitel befasst sich ausführlich mit der methodisch-empirischen Sichtweise und

¹ <http://mcc.es/ale/magnitudes/cifras.html> (21.10.2008)

Durchführung der vorliegenden Forschung, bevor im achten Kapitel die Forschungsergebnisse zusammengefasst, interpretiert und die resultierenden Hypothesen erörtert werden.

1.1. Die Marktordnung im Neoliberalismus der Gegenwart

In den verschiedenen Epochen der Geschichte war die Organisation und Koordination von Ökonomie und Gesellschaft äußerst unterschiedlich. In der Geschichte der Marktwirtschaften kamen vielfältige Modelle vor, bevor der Freie Handel zum dominanten Prinzip der Gegenwart avancierte. Mit der Wiederauferstehung des Neoliberalismus in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden die ökonomischen Hoffnungen in die beinahe mystisch anmutende Hand des Freien Marktes gelegt. Auch der neoliberale Staat baut auf Wettbewerbsfähigkeit und Freihandel und konstruiert eine reine Tauschgesellschaft (Schui 2003). Die Kapitalzentrierung der Ökonomie wurde bis zur makabren Perfektion gebracht (vgl. Gibson-Graham 2003). Die Ordnung der kapitalistischen Marktwirtschaft steht über der politischen Ordnung der Demokratie (Novy/Jäger 2003a). Die soziale Einflussnahme des Staates wurde zu Gunsten des Ordnungsstaates zurückgedrängt. Selbst der Mensch wurde unter der Bezeichnung des Humankapitals in die ökonomische Rechnung des Strebens nach Rentabilität inkludiert. Der Markt selbst könnte als ein Komplex gemeinschaftlichen Handelns beschrieben werden, in welchem es keine zweckrational vereinbarte Ordnung gibt, wo aber trotzdem Abläufe so geartet sind, als ob es diese gäbe. Explizit bedeutet das, dass durch den persönlichen Sinnbezug des Handelns jedes/jeder Einzelnen dergestaltige Effekte frei werden, die als eine gewisse Rücksichtnahme auf die anderen interpretiert werden. Schließlich ist das persönliche Handeln an Gründen motiviert, die man auch von anderen Handelnden erwarten darf. In dieser Interpretation des Marktes würde es sich also um einen idealtypischen Zusammenschluss im Einverständnis aller Beteiligten handeln (vgl. Weber 1973: 452-453).

1.2. Die Herrschaft des Kapitalismus

Herrschaft bedeutet laut M. Weber ein sinnhaft bezogenes Handeln der einen auf die anderen. Das bedeutet, dass Befehlende sinnhaft bezogen auf Gehorsame handeln und vice

versa. Herrschaft kann auf vielfältige Weise von sehr unterschiedlichen Charakteren differierend ausgeübt werden. Sie kann auf der Grundlage einer legitimen Einverständniserklärung, die als verbindlich angesehen wird, aber auch auf Furcht vor drohenden Sanktionen bei Nichteinhaltung basieren (vgl. Weber 1973: 456, 470).

Kapitalismus ist eine politökonomische Ordnung, die auf der komplexen und widersprüchlichen Einheit von Kapital, Arbeit und Staat aufbaut. Der Staat ist der liberalen Theorie folgend ein Ordnungsstaat, der die Einhaltung von Recht und Ordnung sichert. Der Kapitalismus braucht ihn zwar als territorialen, politischen Machtraum, jedoch nicht als wirtschaftlichen Raum (vgl. Novy 2002). Demokratische Strukturen regeln dabei politische und gesellschaftliche Prozesse, jedoch dringt der Zwang des ständigen Profitstrebens in Raum und Zeit ein, als wären dies unendliche Dimensionen (vgl. Altvater 2005).

Raumübergreifende Strukturen des globalen Handelns und weltumspannende Finanzorganisationen sind in kapitalistischer Form in den Kern der Weltgesellschaft² (Beck 1998) eingedrungen. „Herrschaft im Kapitalismus beruht auf der Trennung von politischer und wirtschaftlicher Macht, die in einem historischen Prozess produziert wurde“ (Novy 2001: 44). Ohne kapitalistischen Staat gibt es keinen Kapitalismus. Die reale Trennung zwischen Staat und Kapital jedoch, also politischer und wirtschaftlicher Macht, ist die Form der politischen Herrschaft im Kapitalismus.

1.3. Kapital als soziale Struktur

Die spezifische Form der Herrschaft im Kapitalismus basiert auf Reichtumsanhäufung (vgl. Novy 2002). Kapital kann dabei das soziale Verhältnis der Produktionsmittelbesitzenden und der Arbeitskraftbesitzenden definiert werden. Eine Struktur, die dem Akkumulationsimperativ folgt. „Herrschaft [...] ist eines der wichtigsten Elemente des Gemeinschaftshandelns“ (Weber o.J.). Die kapitalistische Marktwirtschaft bedeutet Privateigentum, dezentrale Planung und eine angebliche Preisbildung durch Angebot und Nachfrage. Die Form des Produktionsprozesses hat dazu geführt, dass sich freie Menschen

² Begriff wird verwendet im Sinne von U. Beck.

der wirtschaftlichen Macht unterordnen und zu abhängigen LohnarbeiterInnen wurden (vgl. Novy 2001: 45).

„Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- und Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft“ (Schumpeter 2005: 137). Die automatische Steuerung von Marktmechanismen, wie sie der unsichtbaren Hand zugeschrieben wird, ist jedoch in Wahrheit ein Mythos, der uns unserer eigenen Verantwortung, faire Verhältnisse zu erwirken, enthebt und ökonomische Abläufe aus dem sozialen Kontext der Gesellschaft extrahiert. Die homogene, kapitalistische Marktrealität des Neoliberalismus wird als einzig gangbarer Weg bezeichnet. Es wird postuliert, dass eine optimale Allokation der Ressourcen nur über den Markt, der als Grundlage für Freiheit und Demokratie angenommen wird, gewährleistet ist (vgl. Ziegler 2005). Ungleichheit wird der Weltgesellschaft als normale Nebenerscheinung der globalen Wirtschaft verkauft und das Erreichen einer effizienten Güterverteilung als unmöglich abgetan. „Obgleich niemand ernsthaft bestreiten kann, dass der Kapitalismus weltweit von Entwürdigung, Entfremdung und Hunger begleitet wird, befürchten selbst die Kritiker, dass es ohne ihn noch viel schlimmer würde“ (Albert 2006: 8).

2. Wirtschaft und Gesellschaft

„Wirtschaft und Gesellschaft“ so lautete schon der Titel des bekannten Werkes von Max Weber. Diese beiden Begriffe sind so eng miteinander verwoben, dass selbst eine gewollte Trennung schwer möglich wäre. Die Ökonomisierung der Gesellschaft sowie die Ökonomisierung des Sozialen hat dazu geführt, dass positivistische Paradigmen Weltbilder und Sichtweisen bestimmen (Novy/Jäger 2003b). „Alle ökonomischen Aktivitäten lassen sich in diesem Verständnis auf rationale, am Eigennutz orientierte Entscheidungskalküle von Individuen angesichts knapper Mittel zurückführen“ (Hollstein 2006: 179). Das Wissen über die Wirtschaft bestimmt den Umgang mit und die Regulation von Ökonomie, die wiederum ihrerseits Einfluss auf die Gesellschaft und ihre Lebenswelten nimmt.

Die grundlegende Organisation kapitalistischer Marktordnungen erfolgt auf der Basis von Wettbewerb, Akkumulation und Geschwindigkeit. Oberste Priorität hat dabei immer die Optimierung des eigenen Nutzens (vgl. Albert 2006). Das eingemauerte Fundament der globalen, neoliberalen Herrschaft ist gesellschaftliche Arbeitsteilung, die nach Klassen, Geschlechtern, Nord-Süd und weiteren sozialen Divisionen organisiert ist. Die Herrschaft dieser Ordnung konstituiert sich dabei parallel über den Staat wie die Gesellschaft. Besonders die Akzeptanz der ökonomischen Verhältnisse ist bei einer breiten Masse vorhanden.

2.1. Die Hegemonie der kapitalistischen Herrschaft

Zwang in körperlicher oder seelischer Art liegt fast allen Vergemeinschaftungen zugrunde (Weber 1973: 464). Dabei liegt im offenen und strukturellen Zwang, im aktiven wie passiven Konsens die Hegemonie der oben beschriebenen Herrschaft (vgl. Gramsci 2005). Im heutigen Europa erfolgt die Ruhigstellung der Bevölkerung durch Konsumismus, Produktivismus und Polarisierung mit der Gefahr durch das Andere (vgl. Brand 2005). Waren werden in unglaublichen Mengen produziert, Konsum gefördert und der Werbung zu entrinnen, ist so gut wie unmöglich. Die Legitimität neoliberaler Marktentscheidungen wird nicht in Frage gestellt, solange der eigene Wohlstand nicht gefährdet scheint. Die Ungleichverteilung von Kapital und Lebenschancen wird als globales Weltproblem

bezeichnet, das weder ein Staat, noch eine Gruppe von Individuen und schon gar nicht der Einzelne lösen könne. Somit wird man aus der persönlichen Verantwortung entlassen. Doch neben der Produktion von Gütern wird auch Ungleichheit produziert und Massenarmut verursacht (Novy 2001). Soziale wie ökologische Kosten steigen, werden aber bei der Kosten-Nutzen Rechnung nicht beachtet.

2.2. Lohnarbeit

Die vorherrschende Form der Arbeitsorganisation im kapitalistischen System ist Lohnarbeit: Auf dem globalen Arbeitsmarkt wird pro gearbeiteter Stunde bezahlt. Diese entgrenzte Form der Arbeit zeichnet sich besonders durch extensive und flexible Arbeitszeiten, direkten Marktdruck auf die Beschäftigten und die Vermarktlichung innerbetrieblicher Beziehungen aus (vgl. Drinkuth 2007). Die Tatsache, dass eine Vielzahl an Menschen bei einer derart simplen Rechnung mit einem Verlust aussteigen, da soziale und gesellschaftliche Komponenten der Arbeitsbedingungen nicht mit eingerechnet werden, findet – wenn überhaupt – nur marginal Beachtung. „Das Wohlstandsversprechen des Marktes steht also der Frage nach der moralischen Dimension des Wirtschaftens gegenüber“ (Uriona 2006: 85). Denn Marktgegebenheiten wirken umfassend in allen Lebensbereichen auf ArbeiterInnen ein. Arbeit ist eine gegenseitige Beziehung zwischen AkteurInnen – im gängigen Fall Beschäftigten und dem Markt, die sich durch die Art der Strukturierung definieren lässt (vgl. Drinkuth 2007).

Aber Arbeit beinhaltet auch eine Identitätsrelevanz: Eine befriedigende Form der Selbstdarstellung und ein genügendes Ausmaß an Selbstbestätigung zu erlangen, „variiert nach individueller Neigung, Fähigkeiten und Interessen“ (nach: Baethge, in: Drinkuth 2007: 13), ist jedoch nicht einfach wegzudenken. Der Charakter der Arbeitsorganisation hat dabei ausschlaggebenden Einfluss. Die Identifikation mit der Arbeit als gemeinsames Projekt, als gemeinsame, wirtschaftliche Lebensgrundlage auf welcher Individuen interagieren, darf dabei nicht unterschätzt werden.

2.3. Der Hintergrund einer kapitalistischen Handlungslogik

Diese Koordination von Ökonomie und Gesellschaft war im Laufe der Zeit geprägt von unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern. Im modernen Kapitalismus wurde die dominanteste Logik die der Äquivalenz: Geld stellt ein Äquivalent des Warenwertes der ge- oder verkauften Ware dar (vgl. Altvater 2005: 180ff).

Die globale, neoliberale Ordnung wird – wie weiter oben bereits ausgeführt – als Basis des ökonomischen Funktionierens der Welt vom Großteil der Menschheit akzeptiert oder zumindest toleriert. Betriebliche Vorgaben orientieren sich an Marktzwängen und ein großer Teil der Weltgesellschaft wird aufgrund individuell schlechter ökonomischer Bedingungen von Wohlstand, Bildung und Gesundheitsversorgung exkludiert. Die neoliberale Wirtschaftspolitik der globalen Zentren stellt die Peripherie ins Abseits, die Schere zwischen Arm und Reich wird stetig größer und soziales Konfliktpotential nimmt zu. Durch einen Mangel an Aufmerksamkeit für Nebeneffekte, etwa negative soziale Effekte durch die Gesetzgebung, und den alleinigen Fokus auf ökonomische Maßzahlen werden für Probleme oft nur Teillösungen gefunden, die nicht nachhaltig wirken (vgl. Amann 2008: 191).

Eine Diversität von Handlungsmustern scheint im Neoliberalismus schwer durchsetzbar, obwohl die unsichtbare Hand des Marktes die optimale Ressourcenverteilung sichtbar ungenügend durchführt. Trotz des angeblich gleichwertigen Tausches von Waren und Kapital kommt es auffällig oft zum ungleichen Tausch. Und wie schon M. Weber festhielt: Nicht alles „wirtschaftliche“ Handeln ist Gemeinschaftshandeln (vgl. Weber 1973: 462). Kooperation statt Konkurrenz ist eine untersuchenswerte Alternative. Denn: "Eine funktionsfähige, friedliche Gesellschaft kann sich dann herausbilden, wenn jede Person kooperationsbereit ist und Kooperation erwartet, also nicht durch Aggression in die persönliche Ausstattung des anderen, das heißt dessen persönliches Eigentum eingreift" (Schui 2003: 27). Doch nicht nur das konkurrenzorientierte System des globalen Marktes orientiert sich an der Berechnung des persönlichen Nutzens, auch das System der Kooperation wird als Organisationsform von Bedingungen mitgesteuert, die auf Kalkulation vom jeweiligen bzw. beiderseitigen Vorteil, wie auf Berechnung des

persönlichen und tatsächlichen Wertes des angestrebten Zieles basieren und darf nicht blind glorifiziert werden.

2.4. Handlungslogiken, die soziale Komponenten mit einbeziehen

Startet man nun den Versuch, Handlungslogiken zu erörtern, kommt man nicht umhin, auf einen „Klassiker der Soziologie“ zurückzugreifen: Die Webersche Definition von Handeln – als das zu betrachtende Objekt in der Verstehenden Soziologie – orientiert sich an einer Interpretation von „Sinn“. Bekannte Zusammenhänge aus dem Alltag, die sinnhaft erscheinen, werden oft zur Erklärung neuer oder auch irrationaler Zusammenhänge hergezogen, um diese verständlich zu machen. Im weiteren Verlauf der Zeit gelten dann ebendiese neuen Zusammenhänge irgendwann als „eingelebte“ und werden ihrerseits wieder zur Definition der alten herangezogen (vgl. Weber 1973: 440). Diese Interpretation benötigen wir zum *Verstehen*³, zum *einfühlsmäßigem Nacherleben* (Weber 1973: 433), von Hintergründen und Abläufen menschlichen Verhaltens. Das *Verständliche* unterliegt einer spezifischen, qualitativen Evidenz, deren Maximum unter der Prämisse des *Zweckrationalen Sichtverhaltens* erreicht wird. Dieses orientiert sich an den als passend konstituierten Möglichkeiten, den Zweck subjektiv eindeutig zu begreifen. So wird Handeln, das sich an der subjektiv eindeutig angesehenen Eignung der eingesetzten Mittel zur Erlangung der Ziele orientiert, als *Zweckrationales Handeln* bezeichnet und verhilft uns Abläufe, die wir als typisch ansehen, zu *verstehen* (Weber 1973: 428f).

Neben dem äußerst dominanten Äquivalenzdenken unserer Zeit gibt es aber auch Handlungslogiken, die soziale Komponenten mit einbeziehen. Das Handlungsprinzip der Reziprozität etwa besitzt eine kulturelle Verankerung. Reziprozität bedeutet wechselseitig und wird als universell und kontextgebunden zugleich bezeichnet. Sie kann – in verschiedenen Gesellschaftsformen verankert – im jeweiligen Kontext sehr unterschiedlich ausgeprägt sein (vgl. Stegbauer 2002). Als marktwirtschaftliche Basis bleibt der Tausch als solcher erhalten, steht aber in Verbindung zur Gesellschaft, was das Prinzip komplex werden lässt. Denn Güter besitzen dann plötzlich zugesprochene Werte, die von Menschen

³ Hervorhebungen laut Original werden in der gesamten Arbeit durch Kursivschrift gekennzeichnet.

aufgrund ihrer Einstellungen, Wertvorstellungen oder Klassenzugehörigkeit sehr unterschiedlich definiert sein können. Eine weitere Möglichkeit einer nicht dem Äquivalenzprinzip untergeordneten Handlungslogik wäre die Redistribution. Redistribution bedeutet Umverteilung und ist dann möglich, wenn eine ausreichende Produktivität der Gesellschaft vorliegt. Im theoretischen Optimalfall erfolgt die Verteilung geplant. Sozialistische Planwirtschaft ist ein oft verwendetes Beispiel für Redistribution. Das Prinzip dieser wirtschaftspolitischen Strategie kann jedoch nur dann funktionieren, wenn die Gesellschaft, in der es angewendet wird, nicht zu komplexe Formen annimmt. Soziale und ökonomische Beziehungen dürfen die elementare Ebene nicht überschreiten und die betreffende Gesellschaft sollte an identische Werte glauben, sonst wird die Fairness des Systems schnell in Frage gestellt (vgl. Altvater 2005).

Bei Überlegungen zu mehr Fairness in Handlungslogiken stößt man auch auf das Prinzip der Solidarität, die grundsätzlich vom Kollektiv ausgeht und den vorher genannten entgegensteht. „Solidarität ist eine spezifische Art sozialer Bindungen, historisch jüngeren Datums, die ständig neu herausgefordert werden und ständig neu im Entstehen sind“ (Amann 2008: 194). Traditionell baut sie auf einem gemeinsamen Wertesystem und gemeinsamen Erfahrungen auf. Dabei kann sowohl innere und äußere Solidarität, Solidarität mit dem Bekannten als auch dem Fremden geleistet werden (vgl. Brunkhorst 1997).

Das christliche Prinzip der Nächstenliebe ist in einer globalisierten Welt, in der Demokratien untergraben und kulturelle Gräben ausgehoben werden, jedoch bei weitem nicht mehr ausreichend. Solidarität mit dem Fremden muss als Teil einer neuen politischen Bildung gerade trotz, durch und wegen der Unterschiedlichkeiten in ihrem Entstehen gefördert werden. Sie muss in zeitgenössischer Ausprägung als freiwilliger, zeitlich und sachlich begrenzter Ausdruck der Solidarisierung auch „gefährdete, benachteiligte und von Zugangschancen ausgeschlossene Gruppen erfassen“ (Amann 2008: 191). Familiäre Solidarität allein kann nicht auf moderne Gesellschaften übertragen werden. Demokratie und Freiheit sind Werte, die in einer globalen, vom Kapitalismus regierten Welt gefährdet sind und des Schutzes bedürfen. Genau hier muss auch politisch realisier- und organisierbare Solidarität ansetzen: Demokratie und Zivilgesellschaft sind ausschlaggebende Faktoren für ein Gelingen dieser modernen Solidarität und müssen

gewahrt werden. Brüderlichkeit wird in der modernen Form der Solidarität durch eine „selbstbestimmte, verstandesmäßig begründete Form der Verbundenheit“ (ebd.: 195) ersetzt.

Handlungslogiken wie diese, die sich durch Mehrschichtigkeit auszeichnen, geben Anlass zur Hoffnung, dass das Prinzip der Äquivalenz, in einem kapitalistischen Rahmen verstanden, nicht das einzige ist, dessen Befolgung in Zukunft für die Mehrheit der Menschen Sinn macht. Die Koordination von Gesellschaft und Ökonomie kann sich ebenso an Denkmustern orientieren, die den dominanten Prozessen des Neoliberalismus entgegenstehen (vgl. Altvater 2005), ohne sich nicht nur auf überholte und ausgehöhlte Konzepte der Solidarität zu berufen.

3. Alternativen zur kapitalistischen Ökonomie

Neoliberale Marktordnungen gründen auf dem viel zitierten TINA⁴-Prinzip, demzufolge es keine Alternative gäbe. Diese Aussage trifft jedoch nicht ganz den Kern der Wahrheit, denn Möglichkeiten, andere Wege zu beschreiten, bestehen. „(...) alternative Projekte zur herrschenden Wirtschaftsform, die eine Identitätsbildung im wirtschaftlichen und sozialen Raum ermöglichten“ (Gubitzer 1989: 11), gab es schon im alten Griechenland und der Römischen Republik. Genossenschaftliches Produzieren fand und findet man rund um den Globus in vielfältiger Form und Ausprägung (vgl. Leubolt 2008). Konsumkooperativen, Kreditkooperativen oder lokale Währungsalternativen: Vielfältige antihegemoniale, alternative Formen der Ökonomie zeigen, dass mehr als nur eine Handvoll IndividualistInnen eine Veränderung des Ist-Zustandes erreichen möchte. Alternative ökonomische Konzepte werden diskutiert und erprobt, da lediglich ein Wettern gegen herrschende Verhältnisse nicht ausreicht, sondern aktiv Versuche gestartet werden müssen. Um jedoch die Frage, wie Demokratie und Solidarität in die ökonomische Realität aktuell umgesetzt werden können, zu beantworten, bedarf es eines Rückblickes auf die Anfänge des Genossenschaftswesens.

3.1. Historische Ausschnitte alternativer Wirtschaftsorganisation

Weltweit zeigen sich die Auswirkungen einer von Kapitalinteressen gesteuerten Wirtschaft. Der Bruch, den kapitalgesteuerte Marktinteressen dem sozialen Gefüge von Gesellschaften zugefügt haben, wird unaufhörlich größer. Soziale Ungleichheit bis hin zur Exklusion ganzer Bevölkerungsteile gibt es aber nicht erst seit gestern. Die Industrielle Revolution in Europa war eine Zeit der technischen Neuerungen, die einen sprunghaften Anstieg der Produktivkraft hervorriefen, die wiederum das soziale Gefüge erschütterten. „Die neuen Werkzeug- und Dampfmaschinen verwandelten die Manufakturen in moderne

⁴ TINA steht für „there is no alternative“ und erlangte vor allem durch die ehemalige britische Premierministerin Margaret Thatcher Bekanntheit, die in ihrer von 1979 bis 1990 andauernden Regentschaft die Zurückdrängung des Staatseinflusses und den „Ausverkauf Großbritanniens“ mit diesem Argument zu rechtfertigen versuchte.

Industrieunternehmen und revolutionierten damit die Grundlagen der bürgerlichen Gesellschaft“ (Verwiebe 2001: 367). Die Industrielle Revolution führte „(...) zu einer völligen Neuordnung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und zu einem weit reichenden Wandel der Beschäftigungs- und Eigentumsverhältnisse“ (ebd.). Veränderungen, wie der medizinische Fortschritt und die Verbesserung der hygienischen Bedingungen führten zu einem explosionsartigen Bevölkerungswachstum. Gleichzeitig wurden auf dem Weg in die Industriegesellschaft aber auch die Arbeits- und Lebensbedingungen der ArbeiterInnen drastisch und nachhaltig verändert. Die Ausbeutung riesiger Bevölkerungsteile führte zu Massenelend und soziale Missstände wuchsen unbeirrt. Die Soziale Frage, wie die zunehmende Verelendung politisch betitelt wurde, wurde zu einem brisanten Thema, das die ArbeiterInnenklasse über kurz oder lang selbst mit demokratischen wie revolutionären Mitteln lösen wollte.

Eine der Ideen war, Arbeit auf genossenschaftlicher Basis zu organisieren. Diese baut auf Grundlagen auf, die in der historischen und gesellschaftlichen Entwicklung schon immer gebräuchlich waren und ist eine Handlungstaktik, um ökonomische, politische und soziale Bevormundung zu überwinden. Voraussetzung zum Einsatz dieser Strategie ist dabei der Wille zum gemeinsamen Handeln und zu den gemeinsam definierten Zielen (vgl. Amann 1986: 447-448). Bei der Suche nach und Definition von diesen gemeinsamen Zielen können dann neue Formen von gesellschaftlichem Denken oder Solidarität entstehen.

3.1.1. Beginnende Ideen sozialer Arbeitsorganisation

Anfängliche Strukturen der Ideen von solidarischem Wirtschaften finden sich bereits in Europa zur Zeit der Aufklärung und wurden davon ausgehend im utopischen Sozialismus weiter ausformuliert, wo Arbeit als Mittel zur Vervollkommnung der Individualität und Bestätigung der Gesellschaftlichkeit angesehen wurde. Eingebettet in das politische Denken des frühen, utopischen Sozialismus, dem Überlegungen zu Gleichheit, gemeinschaftlichem Eigentum und Demokratisierungsbestrebungen zugrunde lagen, wurden verschiedene Szenarien erprobt. So entstanden solidarische Wirtschaftsformen auf der Basis gemeinsamer Wert- und Moralvorstellungen, fußten auf Selbstorganisation und wurden durch das wachsende Demokratiebewusstsein bestärkt. Der ausbeuterische Charakter der

Arbeit war den sozialen Utopisten ein Dorn im Auge, da sie nicht nur das Recht auf Arbeit sahen, sondern auch das Recht darauf, seine Persönlichkeit und sich selbst bei der Arbeit entfalten zu können (vgl. Auinger 2004: 4). Das Menschenbild der Anhänger dieser Strömung war geprägt von Moral und Religion, die als Grundlage der Seins in Arbeitsorganisation wie den Fortschrittsgedanken implementiert wurden (vgl. Gubitzer 1989: 26f). Dabei sind in verschiedenen Ländern überraschend anmutende Gemeinsamkeiten der Entwicklung festzustellen. Blickt man auf die Geschichte der ArbeiterInnenbewegung, erkennt man, dass "die Epoche des Frühkapitalismus mit seinen sozialen Bewegungen und Theorien bis Mitte des 19. Jahrhunderts und die Epoche der Entfaltung des weltweiten Kapitalismus und der neuen sozialen Bewegungen, mit ihren praktischen experimentellen Ansätzen seit dem Zusammenbruch der Ostblockstaaten, weltweit viele Gemeinsamkeiten haben " (Buckmiller 2005: 100).

3.1.2. Vordenker alternativen Wirtschaftens

Eine ausführliche theoretische Diskussion alternativer Wirtschaftskonzepte der Neuzeit wäre hier zu weit gefasst. Um jedoch einige der wichtigsten Denker solidarischer oder gerechterer Wirtschaftsformen der letzten Jahrhunderte zu erwähnen, verdienen zumindest die Physiokraten Aufmerksamkeit. Sie entwickelten erste Modelle einer Klassengesellschaft und kämpften mit ihren wirtschaftspolitischen Ideen gegen den Niedergang der Landwirtschaft, den sie als alleinige Möglichkeit zur Wertschöpfung sahen. A. R. C. Turgot, als ein bekannter Vertreter dieser Richtung, versuchte die physiokratischen Ideen im Frankreich des 18. Jahrhunderts umzusetzen. Etwa zur selben Zeit – wir sprechen von der Zeit der Französischen Revolution – vertrat auch der Marquis de Condorcet damalige liberale, politische Positionen: Er wollte durch ein staatlich geleitetes Bildungssystem Klassenunterschiede überwinden. Unter den wichtigsten DenkerInnen der Zeit des utopischen Sozialismus gilt der französische Gesellschaftstheoretiker Henri de Saint-Simon als einer der ersten sozialen Utopisten. Mitbegründer der philosophischen Richtung des Positivismus⁵, vertrat er zu Anfang des 19. Jahrhunderts die Meinung, dass die moderne Industrie sehr wohl eine Synthese mit der Gesellschaft eingehen könne, solange jede Person exakt den Nutzen erfährt, der dem aufgewandten Input angemessen sei

⁵ Die philosophische Richtung des Positivismus wurde von August Comte (1798- 1857) begründet.

(vgl. Buckmiller 2005). Das Verhältnis des Aufwandes und des Outputs muss ein ausgewogenes und faires sein. Damit wandte er sich gegen feudale Strukturen und Großgrundbesitzer, die ohne ausreichenden gesellschaftlichen Beitrag einen zu großen Nutzen aus dem sozialen Gefüge zogen und somit für Disharmonien verantwortlich waren.

Charles Fourier, Landsmann von Saint-Simon, war ein ebenso scharfer Kritiker der Lohnarbeit des Frühkapitalismus. Erziehung und Ausbildung in hierarchisch organisierter Form führten zu einer Unfähigkeit, sich selbstverantwortlich zu entwickeln. Daher sei es notwendig, die gesamte Sozialisation zu reorganisieren (vgl. Gubitzer 1989: 28). Fourier verfolgte ein Konzept, welches das gesamte menschliche Dasein in Form kollektiven Zusammenlebens umfasste: Jedes Individuum sollte die Möglichkeit haben, seinen Talenten entsprechend kollektiv und kooperativ zu arbeiten und zu leben. „Da der Mensch ein die Abwechslung liebendes und vielseitiges Wesen ist, muss die Arbeit arbeitsteilig organisiert sein und rotieren“ (Gubitzer 1989: 30). Arbeit als glücklichen, erfüllenden Teil des Lebens zu gestalten und somit einer psychischen Verwahrlosung entgegen zu wirken, sowie sich mit Gleichgesinnten zu umgeben, sollten die Grundlagen seiner gesellschaftlichen Ordnung sein. Er trat für Gleichstellung der Geschlechter, genauso wie für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein. Er scheiterte jedoch kläglich: Seine berühmte *Phalanstère*, eine landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft, in der hunderte Personen leben und – ökologischen Kriterien entsprechend – werken sollten, blieb allerdings unrealisierte Utopie. E. Bloch beschreibt die Utopisten als Träumer, die Ideen in einen luftleeren Raum implementieren wollten (vgl. Wollgast 1993: 285). In seiner bis dato uneinholbaren Position der Sozialpsychologie war Blochs konkrete Kritik an den sozialen Utopisten war, dass ihre Ideen zu wenig an den Gesellschaftsprozess rückgebunden und im gesamten zu wenig reflektiert seien. Überlegungen, was in der faktischen, gesellschaftlichen Situation überhaupt realisierbar ist, wurden von den Sozialutopisten nicht angestellt, was auch zum Misslingen ihrer Inhalte in der Realität führte (vgl. Bloch 1985: Kap. 35).

3.2. Erste Gehversuche des Genossenschaftswesens

Historisch können auch Sippen oder Dorfgemeinden als Friedens- oder Rechtsgenossenschaften bezeichnet werden. Als entscheidender Gegensatz zu modernen Genossenschaften gab es jedoch damals keinen rechtsverbindlichen Charakter, der heute sämtlichen Mitgliedern einer Genossenschaft auferlegt ist. Im geschichtlichen Kontext stellt die Einführung einer Genossenschaft als Rechtsform einen überaus wichtigen und grundlegenden Schritt dar, durch den das genossenschaftliche Prinzip als Überwindung der ökonomischen, politischen und sozialen Abhängigkeiten institutionalisiert wurde. Als moderne, gesellschaftlich anerkannte Rechtsform wurde der aktive Eingriff in Machtverhältnisse möglich (vgl. Amann 1986: 448-449).

Der englische Frühsozialist Robert Owen gilt als Gründer des Genossenschaftswesens, da er seine Theorien – auch gestützt durch sein selbst erwirtschaftetes Privatvermögen – in die Praxis umsetzte. Selbst vom Lehrling zum Fabrikleiter hochgearbeitet, gab er sich mit seinem Gewinn auf Kosten der ArbeiterInnen nicht zufrieden, sondern stellte Überlegungen zur Verbesserung der Sozialen Lage an. Konkret verwandelte er in einem Sozialprojekt ein ganzes Industriedorf, das in Elend und Desillusion zu versinken schien, durch geduldige Sozialarbeit in ein lebendiges, soziales Gefüge. Er erkannte den Wert der Menschen, ihrer Motivation und Arbeitsmoral und wiederum deren Auswirkung auf die Produktivität seiner Fabrik. Damit jedes Gesellschaftsmitglied alle Bereiche der Arbeit kennen und verstehen kann, teilte er diese in drei Teile, in welchen altersabhängig gearbeitet wurde. So war jeder mit allen Agenden vertraut und sämtliche Arbeiten wurden als „(...) gleichwertig und für die Existenz der Gesellschaft gleich notwendig und gleich nützlich“ (Gubitzer 1989: 30) angesehen. Seine Reformen hatten dabei soziale wie bildungspolitische Relevanz: „Er reduzierte die Kinderarbeit und setzte dagegen ein Schulangebot; er verringerte die Arbeitszeit ohne Lohnabzug von sechzehn auf zehn-dreiviertel Stunden (...). Er bot besondere Schulungen und Ausbildungen für Arbeiter an, die im Betrieb Vorbildfunktion übernahmen“ (Buckmiller 2005: 108) und schaffte somit eine unmittelbare materielle wie immaterielle Verbesserung für die ArbeiterInnen.

Derartige Vollgenossenschaften umfassten die Menschen in ihrem gesamten Lebensvollzug und wurden durch das umfassende Verständnis einer ganz spezifischen, sozialen

Organisationsform gekennzeichnet (vgl. Amann 1986: 451). Obwohl Owen auch nach vieljährigem guten Beispiel auf politischer Ebene aufgrund von Interessenskonflikten an der breiten Durchsetzung seiner Konzepte scheiterte, legte er einen Grundstein, auf dem ArbeiterInnenbewegungen bis heute bauen können. Die Fundamente der Demokratisierungsimpulse der ArbeiterInnenbewegung von damals sind zwar mit der heutigen Situation aufgrund der zeitlichen Spanne und der sozialen Veränderungen nicht gleich zu setzen, aber dennoch vergleichbar, da es sich um sozialkritisches Denken innerhalb kapitalistisch geformter Produktionsprozesse handelte. Die historischen Ursprünge der ArbeiterInnenbewegung haben eine Basis geschaffen, von der aus solidarökonomische Prinzipien formuliert und erweitert werden konnten.

Genossenschaftliche Arbeitsorganisation war eine neue Handlungsperspektive, die aus der Lebenslage der verarmten Arbeiterklasse des Frühkapitalismus entsprang und gemeinsam mit der rechtlichen fundierten Form des Vereins in Deutschland, Italien, Großbritannien, Finnland oder auch Dänemark ArbeiterInnen ansprach (ebd.). Der ideologische Gehalt der spezifischen Genossenschaften, das detaillierte politische und rechtliche Umfeld sowie auch die verfolgten Ideologien und Motivationen der GenossenschaftlerInnen wären aber in einem jeweils eigenen Kontext zu durchleuchten. Festzuhalten an dieser Stelle ist nur, dass diese ersten Genossenschaften in Form von Konsum- und Produktivgenossenschaften auftraten, die durchaus auch politisch nicht unerheblichen Charakters waren.

Genossenschaften wurden zu einer neuen Art der zwischenmenschlichen Bindung, wurden ausschlaggebend für die geistige und seelische Hebung der Mitglieder und nicht nur als ökonomischer Faktor ausgetragen (ebd.). Als Vertreter dieser religiösen Beweggründe und Initiator ländlicher Genossenschaften wird F. W. Raiffeisen betrachtet, der die spezifische Lebenssituation der ländlichen Bevölkerung verbessern wollte. Er war Praktiker, der sich an christlicher Nächstenliebe orientierte und die materielle, aber auch die moralische Situation der Landbevölkerung vorantreiben wollte. Diese doppelte Zielsetzung war bei den in Folge beschriebenen Mondragón Kooperativen in der Gründungszeit ebenso stark vertreten. Genossenschaftliches Handeln hatte das Ziel, die direkten materiellen Verhältnisse zu verändern, Existenzen zu sichern, aber beinhaltete gleichermaßen einen Erziehungsgedanken hin zu mehr christlicher Solidarität (ebd.).

Schulze-Delitzsch, ein engagierter Politiker des Liberalismus des 19. Jahrhunderts, gelernter Jurist und politisch linksliberal orientiert, beschäftigte sich intensiv mit Spar- und Kreditvereinen zur Sicherung von Lebensgrundlagen. Er führte im Jahre 1863 den Begriff der Genossenschaft ein, der sich von der christlich-konservativen Haltung unterschied. Im Gegensatz zu F. W. Raiffeisen war er Theoretiker und Utopist und lehnte religiöse Prinzipien der Genossenschaften ab. „Das soziale Konzept der genossenschaftlichen Selbsthilfe war an der Organisationsform des bürgerlichen Vereins orientiert“ (Amann 1986: 459). Mit Hilfe einer genossenschaftlichen Organisation sollten Kleinbetriebe gegenüber der Großindustrie konkurrenzfähig bleiben. Kleine Handwerksbetriebe ohne ausreichendes Kapital sollten durch den Zusammenschluss zur Genossenschaft kreditwürdig werden oder Absatzschwierigkeiten gemeinsam überwinden. Schulze-Delitzsch sah die Genossenschaft als „einzige nicht illusionäre Verbesserung der Lage des Arbeiterstandes“ (Schulze-Delitzsch in: Amann 1986: 461) an.

Als ein weiterer, wichtiger Vertreter in der Geschichte der Entstehung von Genossenschaft gebührt F. M. Felder kurze Erwähnung. Er war Gemeindepolitiker und Volkserzieher und leistete in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Aufklärungsarbeit. Im Besonderen von Interesse ist sein ausführliches, literarisches Werk über seine sozial-politischen Ansichten. Er gründete unter anderem Stickereigenossenschaften, in denen Stickerinnen nicht weiter ausgebeutet werden konnten und setzte auf politischer Ebene eine Verteilung der Gemeindesteuern nach Vermögensverhältnissen durch (vgl. Amann 1986: 463ff).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Genossenschaften zu unterschiedlicher Zeit auch sehr unterschiedliche Bedürfnisse befriedigten. In der Phase der frühen Industrialisierung waren sie vornehmlich als Akutmaßnahme zur Existenzsicherung der verarmten Bevölkerungsschichten gedacht und wurden als Maßnahme gegen die Not eines großen Teils der Gesellschaft realisiert. Später wurden sie zu wirtschaftlichen Zweckverbänden, in denen sich Mitglieder in Form von Verbänden mit zielgerichteten, marktwirtschaftlichen Zielen zusammenschlossen (ebd.: 503). Moderne Genossenschaften sind häufig mehr als ein Ausweg aus akuter Armut oder ein lediglich ökonomisch zielgerichteter Zweckverein. Sie integrieren ihre Mitglieder auf ökonomischem und sozialem Wege in die Gesellschaft über eine Schar an Institutionen. Das Handeln der Mitglieder ist interessensgeleitet auf Macht, Einfluss und Geld, das wiederum vielfältig

einsetzbar ist (ebd.). Investiert wird nicht nur in die Genossenschaft sondern auch in den sozialen Förderauftrag der Genossenschaft für die Gesellschaft. Auf diese Punkte wird im Kapitel fünf am Beispiel des Mondragón Kooperativennetzwerkes weiter eingegangen.

3.3. Typen von Genossenschaften

Genossenschaften können als Zweckgemeinschaften – im Weberschen Sinne vergleichbar den Zweckvereinen (vgl. Weber 1973: 447) – mit speziellen Gesinnungszielen bezeichnet werden. Die Art der Machtverteilung ebenso wie die Gratwanderung zwischen den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und dem Solidarprinzip ist dabei bezeichnend. Die Zweckgemeinschaft bedeutet volle Selbstbeteiligung, gemeinsame Erarbeitung einer gültigen Satzung sowie ein System der gemeinschaftlichen Erziehung. Das Machtverteilungssystem ist eines, in dem jeder und jede gleichberechtigt, gleichverantwortlich und auch gleichbeteiligt ist. Diese interne Machtstruktur ist eine Besonderheit der Genossenschaft und kommt beim Auftauchen von Problemen jeder Art zum Tragen. Entscheidungen über wirtschaftliche Belange unterliegen demselben demokratischen Prinzip, wie Lösungsfindungsprozesse (vgl. Amann 1986: 452f). Das bedeutet, dass eine Gemeinschaft von Personen, die selbst von den Problemen betroffen ist und gemeinsam definierte Gesinnungen verfolgt, ebenso danach trachtet nachhaltige Lösungen zu finden.

Um eine strukturelle Grenzziehung verschiedener Koopertiventypen bemüht, gibt es in der einschlägigen Literatur verschiedene Wege. Es gibt Unterscheidungen nach Art der „Leistungen, aus denen Förderung und Nutzen erwartet wird, nach der *Art der Mitgliederwirtschaften* und nach dem *Entwicklungsstand* bzw. nach *Strukturtyp*, abgebildet am Verhältnis der Mitglieder zur Genossenschaftsunternehmung“ (Amann 1986: 451). Orientiert an diesen wurde eine grundlegende Definition von folgenden drei Typen durchgeführt:

- a) Bezugs-, Absatz-, Produktiv- und Kreditgenossenschaften;
- b) Unternehmens-, Haushalts-, Konsum- und Wohnbaugenossenschaften;

c) Traditionale Genossenschaften, Marktgenossenschaften und integrierte Genossenschaften

Auch wenn die genannte Typisierung⁶ in der Literatur nicht einstimmig angenommen ist, wird hier auf eine genauere Ausführung der Diskussion verzichtet, da in der Analyse jeder spezifischen Genossenschaft eine gesonderte Einordnung durch den jeweiligen historischen Kontext vorgenommen werden muss. Als weiteren Bezugspunkt einer Unterscheidung zwischen verschiedenen Genossenschaftstypen soll noch einmal auf die Bezeichnung der Voll- und Teilgenossenschaften eingegangen werden: Vollgenossenschaften, die die beteiligten Personen in ihrem gesamten Lebenslagenzusammenhang erfassen, stehen den Teilgenossenschaften gegenüber, die ihre Mitglieder lediglich in Bereich einer ökonomischen Tätigkeit integrieren (vgl. Amann 1986: 454). Die Mondragón Kooperativen sind hier nur schwer einzuordnen, mehr dazu aber später.

3.4. Genossenschaften als sozial-organisatorisches Prinzip

Genossenschaften als sozialorganisatorisches Prinzip zur Befreiung aus ökonomischen, politischen und sozialen Abhängigkeiten wurde in der Geschichte bereits seit jeher auf verschiedene Arten eingesetzt. Zu Beginn der Industrialisierung wurden genossenschaftliche Prinzipien – wie oben ausgeführt – im Dunstkreis der Armut zwischen Leitbildern wie Selbsthilfe und Staatshilfe erneut diskutiert, als Fragen nach dem Verhältnis von Gesellschaft und Wirtschaft lauter wurden. Diese historische Situation war für die Entwicklung moderner, genossenschaftlicher Ideale von großer Bedeutung. Armut war davor an die Möglichkeit der Produktivität, an agrarische Faktoren geknüpft, die oft nicht direkt von den Individuen beeinflussbar waren. In der frühindustriellen Periode jedoch wurde Armut strukturell, sie war Teil des Systems und durch dieses und durch die Form der Arbeitsorganisation bestimmt. FabriksarbeiterInnen konnten unmöglich mit den ihnen zu Verfügung stehend materiellen Grundlagen Wohlstand erreichen. Somit wurde eine neue Form der sozialen Organisation notwendig und Vereinsentwicklungen und moderne Genossenschaftsbewegungen entstanden. Vereine, die zur Zeit des deutschen

⁶ Kategorisierung übernommen nach Amann (1986: 452)

Frühliberalismus frei von staatlichen Direktiven waren, waren der freie Zusammenschluss von Individuen mit gemeinsamen Interessen. Dies stand im Gegensatz zu den gruppenexklusiven Vereinigungen der ständischen und spätfeudalen Epoche (vgl. Amann 1986: 454ff). Genossenschaften entstanden aus der sozialen Frage heraus und wurden Teil des Klassenkampfes, jedoch nicht nur gegen ihn gerichtet, sondern, sich durch Zusammenschluss durchaus Wettbewerbsvorteil sichernd, auch auf Konkurrenz ausgerichtet.

Dies war der Wendepunkt eines Prinzips, das zuvor einem Vereinszweck gleichend auf interne Wirkung ausgelegt war, entsprechend dem von Einkaufs-, Verkaufs- und Kreditgenossenschaften. Innerhalb des frühliberalen Marktsystems wurden Genossenschaften zwar mit gemeinsamen Zielvorstellungen geführt, diese orientierten sich aber erst in zweiter Linie an den moralischen Aspekten, da die unmittelbaren ökonomischen Belange vorherrschten.

Wie aus den gewählten Beispielen der frühen, modernen Genossenschaftsdiskussion hervorgehen soll, gab es vielfältige ideologische Strömungen, aus denen Beiträge zu diesem Thema kamen. Was aber sozialistischen, sozialliberalen und auch christlich-konservativen Ansichten gemein ist, ist neben der unterschiedlichen politische Zielsetzung, die Freiwilligkeit des Bündnisses, die Leitung durch gemeinsame Interessen und ein berechneter Vorteil durch den Zusammenschluss am Markt. Wie Prinzipien der Kooperation und Solidarität jedoch als alternative Handlungshorizonte im Umfeld der Konkurrenz und des Marktkampfes ausformuliert wurden, war bei der Interessensvielfalt der Strömung sehr unterschiedlich.

4. Solidarökonomie

Wie bereits in der Einleitung angekündigt, wird in diesem Kapitel das Verständnis genossenschaftlichen Arbeitens erweitert und der Begriff der Solidarischen Ökonomie findet auf einer allgemeineren Ebene Eingang. Ökonomie ist ein ausschlaggebender Teil unseres Alltags. In ihrer direkten Bedeutung beschreibt Ökonomie die Lehre vom Handel mit Waren. *Oykos* kommt aus dem Griechischen und bedeutet *Haus*. Es geht um das Wirtschaften in einem Haus, genau wie in einer Volkswirtschaft. Arbeitsteilung wurde zu einem grundlegenden Prinzip und führte á la longue zur absoluten Trennung zwischen Produktionsmitteln und ArbeiterInnen, die bereits Marx⁷ als Problem darstellte. Die vollkommene Division zwischen dem *Wer*, der produziert, dem *Was*, das produziert wird und dem *Wem*, dem es verkauft wird, ist jedoch auch für die Produktivität abträglich. Arbeit, entbettet aus sozialem Kontext, ließ die (Arbeits-)Moral verfallen, Solidarität schwinden und führte zu einer massiven Veränderung des sozialen Gefüges.

4.1. Eine Einführung in die Solidarökonomie

Solidarische Ökonomie ist auf mehreren Kontinenten unanhängig voneinander als Reaktion auf Krisenerscheinungen entstanden. Vor allem in Rezessionsphasen der kapitalistischen Entwicklung kam es zu Gründungswellen von Produktiv- und Konsumgenossenschaften (vgl. Gubitzer 1989). „Genossenschaftliche Initiativen von unten, die inzwischen als *solidarische Ökonomie* bezeichnet werden“, können als gemeinsames Organisieren gegen Armut, Arbeits- und Perspektivenlosigkeit verstanden werden (Altvater 2005: 20). Solidarische Ökonomie basiert neben Selbstorganisation auf einem grundsätzlichen Bewusstsein für Demokratie, aber auch auf gemeinsamen Wertvorstellungen sowie einem kollektiven Moralverständnis. Sie ist eine faire Form gemeinsamen Wirtschaftens und konzentriert sich zuerst auf soziale, demokratische und ökologische Belange, bevor Profit in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Gleichzeitig ist Solidarökonomie aber auch ein Instrument, um Armut zu überwinden, da manch Ausgeschlossene der neoliberalen Marktordnung anders nicht überleben könnten. Tauschkreise oder kleine, autonome

⁷ Karl Heinrich Marx (1818-1883) widmete sich besonders der Klassenfrage zur Zeit der aufkommenden Industriegesellschaft und bemühte sich um die Entwicklung eines wissenschaftlichen Sozialismus.

Betriebe können ebenso nach solidarökonomischen Prinzipien konstituiert sein, wie große, weltweit operierende Firmen.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gibt es nun einen relativ großen Wirtschaftssektor der Solidarischen Ökonomie, der von landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften, selbstverwalteten Betrieben, Genossenschaften, Direktvermarktung, Initiativen für offenen Zugang zu Wissen oder Unternehmungen mit sozialer Zielsetzung reicht und weltweit zu finden ist. Die heutige, kapitalistische Organisation der Welt unterliegt Transformationen, „zu denen diese sozialen Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensweisen beitragen sollen“ (Nitsch 2006: 156). Wirtschaftsgerechtigkeit und Wirtschaftsdemokratie sind mehr als nur Schlagwörter.

In Österreich, Spanien, Frankreich und vielen anderen Ländern Europas gab und gibt es zahlreiche solidarökonomische Unternehmen, die in Wachstums- und Produktivitätsraten mit gleichrangigen kapitalistischen Unternehmen durchwegs vergleichbar sind. Die Zielsetzung ist eine kollektiv gestaltete und demokratisch organisierte Produktion, die auch die soziale Komponente des Arbeitens mit einbezieht. Denn auf globaler Ebene unterliegt die aktuelle, kapitalistische Organisation der Welt Transformationen und: „Wer die Welt verändern will, muss die Wirtschaft solidarisch gestalten und mit der Natur nachhaltig umgehen“ (Altvater 2005: 179).

4.2. Grundprinzipien einer Solidarischen Ökonomie

Da Selbstverwaltung in Form einer eigenen, inneren Organisation entsteht, wurden und werden die genauen Prinzipien immer von denjenigen, die sich zusammengeschlossen haben, konzipiert. Dabei spielen Religion oder Ideologie genauso wie Erfahrungen eine wichtige Rolle (vgl. Gubitzer 1989). Im Gegensatz zum klassisch konkurrenzorientierten System des Kapitalismus orientiert sich die Solidarische Ökonomie in der konzeptionellen Basis jedoch an drei grundlegenden Prinzipien: Dem Identitätsprinzip, dem Demokratieprinzip und dem Solidaritätsprinzip. Die Ausführung in der Realität variiert selbstverständlich. Jedoch wird Moral und persönliche Entwicklung – zumindest in der Theorie – vor Kapitalinteressen gestellt. „Economic development represents human

progress and constitutes a true moral duty“ (Azurmendi 2000: 115) wird der Kooperativengründer von Mondragón in einer Biographie zitiert.

4.2.1. Das Identitätsprinzip

Das Identitätsprinzip zielt auf die Besitzverhältnisse ab und bezieht sich auf die Aufhebung der Trennung zwischen Produktion und Produktionsmittelbesitz. Alle Beschäftigten sind gleichzeitig ArbeiterInnen an den und EigentümerInnen der Produktionsmittel. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Maximierung der Arbeitsqualität. Die Definition von Arbeit und Kapital wird neu festgelegt. Die Spaltung zwischen ArbeiterIn und dem Besitz der Produktionsmittel, die ihren Ursprung in der kapitalistischen Produktionsweise fand, wird dabei aufgehoben (vgl. Auinger 2005). Auch die persönliche Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen rückt in den Mittelpunkt.

4.2.2. Das Demokratieprinzip

Demokratie ist ein kreativer, gestalterischer Prozess, der nicht vorausberechenbar ist. In der mangelnden Berechenbarkeit der Demokratie, ihrem grundlegenden Wesenszug, liegt gleichzeitig ihr unübertrefflicher Vorteil: Demokratie verunsichert und schafft damit die Freiheit, die innerhalb einer Demokratie gegeben sein soll. Im System der Solidarökonomie hat sie sich als grundlegender Faktor manifestiert. Das Demokratieprinzip besagt, dass alle ArbeiterInnen dem „Eine Stimme pro Kopf“ System folgend bei den regelmäßigen Generalversammlungen sämtliche betrieblichen Entscheidungen auf demokratischer Ebene treffen (vgl. Gubitzer 1989). Alltäglichere Entscheidungen werden in größeren Betrieben von demokratisch konstituierten Repräsentationsgremien gefällt. Unternehmenspolitik und Arbeitsorganisation werden auf einer hierarchiefreien Ebene diskutiert. Eigeninitiative und Partizipation wird gefördert. Zusätzlich schaffen derartige Demokratisierungsimpulse auch auf politischer Ebene ein neues Bewusstsein der Teilhabe und Teilnahme.

4.2.3. Das Solidaritätsprinzip

In der Solidarökonomie bezeichnet das Prinzip der Solidarität die den Kapitalinteressen übergeordneten Mitgliederinteressen (vgl. Auinger 2004). Die innere Solidarität beinhaltet eine horizontale Einkommens- und Gewinnverteilung. Aber auch Solidarität auf lokaler Ebene, wie die Errichtung von Schulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen oder der Bau von Krankenhäusern, alles finanziert mit dem gemeinsam erwirtschafteten Geld, findet dabei Beachtung. Auf internationalem Niveau beinhaltet dieses Prinzip die Vernetzung mit anderen Kooperativen und Genossenschaften, den Austausch von Wissen und die Förderung von solidarökonomischen Projekten zur Konstituierung neuer, solidarökonomischer Initiativen und Betriebe. Diese Aktivitäten zielen auf Bewusstseinsbildung wie auf die Entstehung einer Gegenöffentlichkeit und einer sozialen Bewegung als Ganzes ab.

4.3. Die Bedeutung von Solidarität und Moral

Die vorliegende Diskussion von Solidarität und der kurze Abriss zur Moral sollen nur einen groben Überblick über verschiedene Solidarformen und Moralvorstellungen geben, sowie historische und theoretische Bezugspunkte liefern. Die genaue Hinterfragung von Moral, der Solidarität und ihrem Wandel, von der Entstehung bis zur Expansion von Genossenschaften, wäre einer längeren Analyse würdig, für die hier der Rahmen nicht ausreicht. Solidarische Ökonomie als ein weiter gefasster Begriff solidarischen Wirtschaftens, das aufbaut auf historischen, genossenschaftlichen Prinzipien, die oben erläutert wurden, enthält als Grundprinzip das der Solidarität. Solidarität ist ein Schlagwort, das im Laufe der Jahre vielfältig verwendet wurde. Als moderner Begriff wird Solidarität oftmals mit Geschwisterlichkeit, Hilfsbereitschaft und gegenseitiger Unterstützung gleich gesetzt. Doch diese Begrifflichkeiten sind zu kurz gefasst.

4.3.1. Solidarität und Genossenschaft

In der historischen Herausbildung der ArbeiterInnenbewegung und deren politischen Bedingungen war der Leitgedanke eines kollektiven, solidarischen Zusammenschluss von Gruppen dort anzusetzen, wo die Kraft eines Individuums nicht genügt. Als historisch

unabhängige Form der Solidarität wird Gruppensolidarität diskutiert. Kleine Gruppen mit einheitlicher Geisteshaltung, emotionalen Gemeinsamkeiten, direktem Kontakt und einem gemeinsamen Ziel haben als solidarische Gruppe bessere Chancen, ihr Schicksal zu verändern als allein. Solidarität kann aber auch als eine Form der kollektiven Selbsthilfe verstanden werden (vgl. Amann 1986: 465ff).

In der Soziologie des ausgehenden 19. Jahrhunderts untergliederte Émile Durkheim die Solidarität in eine mechanische und organische. Mechanische Solidarität, die er auch Solidarität aus Ähnlichkeiten nennt, besteht innerhalb einer relativ wenig gegliederten Gesellschaft. Gemeinsamkeiten, Bräuche, Sitten wie auch kollektive Sanktionen bei Verstößen gegen das gemeinsame Bewusstsein kennzeichnen die Regeln. Organische Solidarität, die sich laut Durkheim „der Arbeitsteilung verdankt“ (Durkheim 1992: 162) entsteht erst mit differenzierten Gesellschaften. Der Zusammenhalt einer Gesellschaft, der zuvor mechanischer Struktur war, wird nun auf eine andere Ebene gestellt. Wie einzelne Organe des Körpers zusammenarbeiten müssen, um den ganzen Körper am Leben zu erhalten, muss dies auch die Gesellschaft. Ein kollektives Bewusstsein und die Wichtigkeit gemeinsamer Werte und Sitten treten dabei jedoch in den Hintergrund. In der Definition von Durkheim ist nun ausschlaggebend, dass Solidarität erst durch moderne Arbeitsteilung und Ausgliederung von Arbeitsprozessen entsteht. Konkurrenz als neues Phänomen der industrialisierten Gesellschaft, die Masse neuer rechtlicher Regulation von Kapital und Arbeit, die einen direkten Einfluss auf die Beziehungsebene von Menschen hat, lässt Solidarität als notwendige Form der sozialen Organisation entstehen (vgl. Amann 1986: 475f). Folgen wir der Durkheimschen Prämisse, dass Solidarität im Arbeits- und Produktionsprozess ein notwendiges Produkt der industrialisierten Gesellschaft ist, wird folglich durch solidarisches, gemeinsames Vorgehen – durch Kooperation – das Konkurrenzpotential am Markt vergrößert. Die Motivation dieser Kooperation kann nur sowohl inneren Ursachen zugrunde liegen, wie auch äußeren. Der Zusammenhang dieser intrinsischen und extrinsischen Motivation, d.h. von persönlichem Erfolgsstreben und einem äußeren Anreiz-Belohnungs-System etwa, führt zu solidarischem Verhalten (ebd.: 480).

M. Weber sah Solidarität im Bereich der Arbeit und Wirtschaft als Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen, zu helfen und zu fördern, ohne auf den eigenen Nutzen bedacht

zu sein. Als eine Form der Unterstützung, die nicht durch ein individuelles, egoistisches Interesse motiviert ist, sondern in einer Gemeinschaft und mit einer langfristigen Perspektive geschieht (vgl. Weber 2007b). Genossenschaftlicher Solidarismus ist jedoch nicht nur zweckrational – im Weberschen Sinn – gesteuert. Der Erfolg des solidarischen Handelns wird neben der Messung am ökonomischen Erfolg auch an den nicht-ökonomischen, soziokulturellen und psychischen Bereichen gemessen. Neben den zweckrationalen Handlungsmaximen bezüglich gemeinsamer besserer Marktchancen, stehen auch Sicherheitsbedürfnisse, gewollte Selbstbestimmung, soziale Anerkennung, traditionelle Wertvorstellungen sowie individuelle ökonomische und soziale Erwartungen (vgl. Amann 1986: 477).

In zeitgenössischen Genossenschaften kann man wohl häufiger von „Interessen-Solidarität“ – einem zweckrationalen Durchsetzen gemeinsamer, wirtschaftlicher Interessen und „Gemeinschafts-Solidarität“ – einem Gruppengefühl, das auf emotionaler Zugehörigkeit und dem Wir-Gefühl beruht, sprechen. Welche Ausformung Solidarität aber auch immer haben möchte, festzuhalten ist, dass sie „ein Orientierungs- und Handlungsprinzip (ist), das je nach historisch-konkreter Situation einen anderen Sinn erhält, der sich im Laufe der Zeit wandelt und dem Zweckgerichtetheit, Emotionalität und Orientierung an nicht (wirtschaftlichen) rationalen Zielen ebenso angehören wie die äußeren Bedingungen, unter denen Menschen genossenschaftlich den Ausweg aus Abhängigkeiten suchen“ (ebd.).

Für den im weiteren verfolgten Fall der Solidarität innerhalb der Kooperativen von Mondragón ist jedoch im speziellen die Diskussion über Solidarität als nicht angeborene Eigenschaft des Menschen, die erst durch soziale Interaktion erlernt wird versus der Annahme, dass es ein Sozial-a-priori gibt, eine genuine Neigung des Menschen solidarisch zu handeln, interessant. Die Erwähnung einer anthropologische Größe, die (wirtschaftlich) solidarisches Handeln bestimmt, soll allerdings nur aufzeigen, dass Solidarität bereits von Plato u.a. diskutiert wurde und einen weitaus älteren historischen Rahmen hat als den der ArbeiterInnenbewegung, wovon oftmals fälschlich ausgegangen wird (ebd.). An dieser Stelle wird nun in weiterer Folge eine vorhandene „Gemeinschaftsneigung als Grundlage für Solidarität“ (Amann 1986: 469) angenommen, in deren Tradition Montesquieu, C. Saint-Simon oder auch Ch. Fourier stehen. Wenn Solidarität aus der Sicht der Soziologie nun als Prozess, der erlernt wird, zu sehen ist, können wir zwei grundlegende Kennzeichnungen

dieses in den Dimensionen des Individualismus und der Zweckrationalität festlegen. Die pathetische Sichtweise der Solidarität als selbstlose Aufopferung innerhalb eines Ganzen, als vollkommene Brüder- bzw. Geschwisterlichkeit entspricht den modernen Motiven wohl nur in Ausnahmefällen. Die Beweggründe für solidarisches Verhalten sind in einem Gemeinschaftsinteresse zu suchen, das auf gemeinsamen Werten basiert und nur in einer gewissen Gruppengröße auftritt. Bezogen auf genossenschaftliches Handeln kann man festhalten, dass kooperative Handlungsmöglichkeiten gelernt werden können. Durch Anreiz und Beitrag, durch positive Lernerfolge, durch Belohnungen, die von allen einsehbar und unter allen gleich verteilt ist, und auch durch soziale Sanktionen bei Nichtbeteiligung, können solidarische Verhaltensneigungen verstärkt werden. Das individuelle Kalkül steht dabei jedoch immer an erster Stelle (ebd.: 471).

Hinterfragt man das Konzept der solidarischen Genossenschaften, erkennt man in ihrem Dasein eine Doppelfunktion: Als Sozialsysteme folgen sie definierten Zielen auf vorher abgesprochenen Wegen. Die Zielvorgaben sind jedoch sowohl in ökonomischer Weise auf den Markt bezogen, als auch auf die soziale Organisation der Gruppe der GenossenschaftlerInnen. Etwas, das keine verwerfliche Determinante darstellt. Diese stattfindende Integrationsleistung zwischen ökonomischen Marktzwängen und solidarischer Kompetenz ist das Primat aller Handlungsvorgaben. Solidarität als elementarer Teil dieser Integrationsleistung ist der Vermittlungszusammenhang zwischen der sozialpsychologisch-soziologischen Kategorie und dem ökonomisch orientierten Handeln der Genossenschaft (ebd.: 474).

4.3.2. Die Bedeutung der Moral

Der Terminus Moral hat seinen Ursprung im Lateinischen *moralis* – „die Sitten betreffend“ – was bedeutet, dass gemeinsame Wertvorstellungen und Sitten zu einer gemeinsamen, kollektiv anerkannten Moral führen. Kulturelle Revolutionen, radikaler Reformismus und kritische Geister haben die Moral auf dem Weg ihrer Geschichte immer positiv begleitet. „Nun lehrt der Vergleich zwischen reichen Demokratien und armen Diktaturen und schon der flüchtige Blick auf die Geschichte der letzten fünfhundert Jahre, dass nicht nur der *technisch-wissenschaftliche Fortschritt*, der früheren Jahrhunderten

vollkommen utopisch erschien und selbst im Traum kaum vorstellbar gewesen wäre, sondern auch und gerade der *moralische Fortschritt* zu den einfachen Tatsachen gehört, die niemand bestreiten kann“ (Brunkhorst 1997: 128).

Frühe ArbeiterInnenproteste waren untermauert von der Annahme, dass auch innerhalb der Ökonomie eine moralische Dimension gegeben ist und der Zugang zu lebenswichtigen Gütern gesichert sein muss. „In der zugespitzten gesellschaftlichen Krise allerdings wird die alte Erfahrung, dass Ökonomie mit Moral und Solidarität zu tun hat, wieder aktuell“ (Uriona 2006: 86). Neueste Studien belegen, dass „je demokratischer die Organisationsstruktur, desto höher das Ethikbewusstsein der MitarbeiterInnen“ (Weber 2007b: 47) ist, was prosoziales Arbeitshandeln und eine sozialmoralische Arbeitsatmosphäre beeinflusst. Die Suche nach Alternativen zeigt, dass der Wunsch nach mehr Solidarität existiert, gemeinsame Moralvorstellungen wieder in den Vordergrund treten und auch moderne, soziale Dimensionen der Arbeitswelt stärker eingefordert werden.

4.3.3. Solidarität als wirtschaftspolitische Strategie

Die Koordination von Gesellschaft und Ökonomie kann sich ebenso an Denkmustern orientieren, die den dominanten Prozessen des Neoliberalismus entgegenstehen (vgl. Altvater 2005). Solidarität geht vom Kollektiv aus und baut, wie oben erklärt, auf einem gemeinsamen Wertesystem und gemeinsamen Erfahrungen auf. Der Bedarf nach modernen, solidarischen Prinzipien, die erweckt durch politische Bildung und ein zivilgesellschaftliches Bewusstsein, Strukturen aufzubrechen und nachhaltig zu verändern, ist groß. Die Solidarische Ökonomie und genossenschaftliche Arbeitsorganisation beinhalten mit dem Prinzip der Solidarität genau diesen Faktor, der in der kapitalistischen Lohnarbeit verloren gegangen ist. Ohne genossenschaftliches Arbeiten durch eine rosarote Brille betrachten zu wollen, kann man feststellen, dass Solidarität unter den MitarbeiterInnen, das Gefühl, in einer Gemeinschaft zu arbeiten, sowie das Wissen, Entscheidungen treffen zu können, wieder gemeinsame Wertvorstellungen schafft und die teils etwas maroden Moralvorstellungen unserer Gesellschaften steigert. Solidarökonomie als wirtschaftspolitische Strategie der Gegenwart kann durchaus eine

Bewusstseinsveränderung der Menschen, die in direkter oder indirekter Weise damit zu tun haben, erzeugen und somit eine nachhaltige Veränderung durch die Wechselwirkung von Solidarität und Moral konstituieren. Auch, wenn es vielleicht nur eine kritische, politische Auseinandersetzung mit der globalen, neoliberalen Ordnung ist. Diese und weitere Fragen werden am nun folgenden Beispiel des Kooperativennetzwerkes von Mondragón genauer untersucht.

5. Ein Beispiel für betriebliche Selbstverwaltung: Die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

In der 22.116 EinwohnerInnen⁸ zählenden baskischen Stadt Mondragón in Nordspanien wird Solidarökonomie seit mehr als 50 Jahren praktiziert und gelebt. Eine Frage mit aktueller Brisanz ist hierbei, wo, inwieweit und inwiefern diese Form der demokratischen Arbeitsorganisation einen Einfluss auf die Lebenswelt der Menschen von Mondragón hat und wie genau die Mondragón Genossenschaften ihre solidarökonomischen Prinzipien realisieren.

Die Geschichte der Genossenschaftsgruppe *MCC – Mondragón Corporación Cooperativa* (Genossenschaftliche Unternehmensgruppe von Mondragón) im spanischen Baskenland ist aufgrund vielerlei Aspekte interessant: Sowohl auf wirtschaftlicher, als auch auf sozialer Ebene sind Auswirkungen der Kooperativen erkennbar. Ihre Entstehung hängt eng mit der wirtschaftlichen und politischen Geschichte des Baskenlandes zusammen.

Die Kooperativen von Mondragón wurden 1956 ins Leben gerufen und haben seit ihrer Gründung eine ständige Expansion erfahren. Sie gelten als Paradebeispiel dafür, dass ein solidarökonomisches Unternehmen immenser Größe mitten im heutigen Europa erfolgreich wirtschaften kann. Als weltweit größte Industriekooperative, als führende Unternehmensgruppe des Baskenlandes und siebent größte Spaniens⁹, gilt die MCC als Vorzeigemodell betrieblicher Selbstverwaltung. Häufig wird sie als demokratischer Topkonzern und als gelungener Beweis für den möglichen, den anderen, den genossenschaftlichen Weg bezeichnet. Wurde die ökonomische Realität im Tal von Mondragón mit dem Konzept der MCC von einer „Wirtschaft des Wettbewerbs und der Habgier“ in eine „Wirtschaft der gerechten Kooperation“ (Albert 2005: 1) verwandelt? Dieser Frage werden wir ein wenig nachspüren.

⁸ Quelle: Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>, 30.10.2008

⁹ Quelle: <http://www.mcc.es/>, 01.11.2008

5.1. Der Ursprung

Etwa 70 km von Bilbao entfernt – im Herzen des bergigen, nordspanischen Baskenlandes – befindet sich die Kleinstadt Mondragón, die Schauplatz einer überaus interessanten Unternehmensgeschichte war und ist. Eine scharfe Grenzziehung zwischen dem Baskentum und der spanischen Kultur ist aufgrund der historischen Ereignisse auch heute noch spürbar. Auf die polit-historischen Ursprünge und Einflüsse auf das Genossenschaftswesen von Mondragón wird in späterer Folge noch kurz eingegangen. Diese werden aber nur in geringem Ausmaß erläutert, da eine genaue Analyse der spanisch-baskischen Geschichte Bücher füllen und hier zu weit greifen würde.

Der Aufbruch in die Moderne (vgl. Beck 1995), der Übergang zu einer modernen, gerechten Gesellschaftsform, scheint in Mondragón Mitte der 1950er Jahre Eingang gefunden zu haben: Der Arbeiterpriester José María Arizmendiarieta war 26 Jahre jung als ihn sein Jesuitenorden nach Mondragón sandte. Er hatte 1936 sein Theologiestudium unterbrochen, um auf der Seite der baskischen Armee gegen General Franco¹⁰ zu kämpfen. Nach dem Sieg der Aufständischen entging er nur knapp der Todesstrafe. Vom Krieg gezeichnet beendete er sein Theologiestudium, wurde zum Priester geweiht und trat 1941 seine erste Stelle als Pfarrer in Mondragón an (Larrañaga 2007). Die Arbeits- und Perspektivenlosigkeit nach dem spanischen Bürgerkrieg war besonders im bergigen Baskenland groß: Fehlende Arbeitsplätze, fehlende Ausbildungsmöglichkeiten und keine besonders rosigen Zukunftsaussichten unter dem Franco Regime, denn alles Baskische wurde rigoros untersagt und unterdrückt (vgl. Irizar Sainz/Kareaga Irazabalbeitia 2003: 37). Nach dem Krieg gab es Sieger und Besiegte. Die Menschen von Mondragón, die sich gegen Franco zur Wehr gesetzt haben, gehörten zu letzteren. „Sie haben uns, die wir gegen Franco gekämpft haben, schwer dafür büßen lassen“ (Mendizabal 2007). Pater José María wollte diese Tristesse verändern und eine selbständige, nachhaltige Entwicklung in der Region erreichen. Besonders seine persönlichen Erfahrungen aus dem spanischen Bürgerkrieg und

¹⁰ Francisco Franco (1892-1975) führte im Jahr 1936 einen Staatsstreich der rechten Militärs gegen die demokratisch gewählte, spanische Regierung an. Nach dem Ende des Bürgerkriegs und dem Sieg der Aufständischen war er von 1939 bis zu seinem Tod im Jahre 1975 diktatorischer Staatschef von Spanien.

die Ereignisse des Zweiten Weltkrieges stachelten ihn an, eine positive Gesellschaftsveränderung zu erwirken.

Für ihn stand Bildung als zentrales Element einer Verbesserung der Lage im Vordergrund. Mit der Gründung einer Berufsschule, in der (aufgrund der Erzvorkommen in der Umgebung) vor allem Metallurgie gelehrt wurde, begann eine nachhaltige Veränderung der Lebenswelt von Mondragón. Bildung war von Beginn der Kooperativenentstehungen an ein Basiselement, das für Arizmendiarieta das zentrale Element einer regionalen Entwicklung darstellte. Sein Motto lautete: „Mit der Demokratisierung des Wissens wird die Macht erst wahrhaftig demokratisiert“ (Fernandez 2005: 5).

Im Jahr 1956 initiierte er die Gründung einer Kooperative, die innerhalb weniger Jahre zu einem der führenden Unternehmen Spaniens heranwuchs (Larrañaga 1998): Die ersten Absolventen der Berufsschule schafften mit der Gründung der Fabrik *Ulgor* 1956 die Basis der *MCC* (vgl. Fernandez 2005). *Ulgor*, das später zu *Fagor* werden sollte, war der Nukleus der Genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón. Grundsätzlich war die Unternehmung nicht als Genossenschaft geplant: Die Idee zur Selbstverwaltung entstand in der Vorbereitung von *Ulgor* mehr oder minder zufällig durch die Form der eigenen, inneren Organisation. Die fünf Gründungsväter stellten ihnen logisch erscheinende Statuten auf, die beispielsweise besagten, dass nur diejenigen, die Arbeit beitragen, über das Unternehmen bestimmen dürfen (Ormaetxea 2003). Gleichzeitig sicherten sie sich rechtlich ab, indem *Ulgor* offiziell als Genossenschaft gegründet und eingetragen wurde. Besonders durch die Unterstützung von Pater José María, der Erzählungen und einschlägiger Literatur zufolge eine einzigartige, inspirierende Persönlichkeit hatte, kann man die ersten Genossenschaften auch als Ausdruck religiöser Verbundenheit, Nächstenliebe und Solidarität interpretieren (vgl. Irizar Sainz/Kareaga Irazabalbeitia 2003: 41). Ein Punkt, der in der weiteren Entwicklung der Kooperativengeschichte immer wieder von Bedeutung sein wird.

Die ersten, produzierten Güter waren Paraffinöfen und auch die weiteren Produktlinien befanden sich überwiegend im Metallsektor: Die Erzvorkommen im Umland von Mondragón stellten den Rohstoff günstig zur Verfügung. Der Absatz der Waren lief außerordentlich gut, nicht zuletzt weil der spanische Binnenmarkt durch die Diktatur geschützt war. Im viel versprechenden Gefolge von *Ulgor* schossen Kooperativen in

Mondragón und der nahen Umgebung förmlich aus dem Boden. Unternehmen, die den ArbeiterInnen selbst gehörten, wurden en vogue. Kooperation zwischen den Einzelgenossenschaften leitete dann die Entstehung des Genossenschaftsverbundes ein. Auch heute noch ist der Punkt der Interkooperation zwischen den Einzelkooperativen ein grundlegender Faktor der MCC. „Interkooperation bedeutet, dass eine Genossenschaft mit einer anderen Genossenschaft zusammenarbeitet“ (Mikeo 2007). Eine erfolgreiche Konjunktorentwicklung ermöglichte es, Gewinne in zahlreiche Unternehmen im Umkreis zu investieren und somit die weitere, genossenschaftliche Entwicklung voranzutreiben. Das von Pater José María konzipierte solidarökonomische Konzept schuf eine baskische, eigenständige, wirtschaftliche Basis für Jahrzehnte.

5.2. Die baskische Adaption solidarökonomischer Strukturen

In den über 50 Jahren, die seit der Gründung der ersten Kooperative vergangen sind, mussten die GenosschafterInnen externe wie interne Modifikationen des hausgemachten Kooperativengefüges durchführen. Problemen der Sozialversicherung und Gesundheitsvorsorge der GenosschafterInnen – da diese als Selbständige aus der allgemeinen Sozialversicherung heraus fielen – begegnete man mit der Gründung einer eigenen Sozialversicherungsanstalt (*Lagun Aro*): „*Lagun Aro* ist die genossenschaftliche Antwort auf die Situation der Schutzlosigkeit“ (Fernandez 2005: 3). „Das Fehlen ausreichender finanzieller Mittel veranlasste [die Genossenschaften] dazu, die [kooperativeneigene Bank] *Caja Laboral Popular* zu gründen“ (ebd.: 4). Um eine gute und faire Versorgung im Lebensmittelbereich sicherzustellen, wurde die Konsumgenossenschaft *Eroski* aufgebaut. Fünf lokale Konsumgenossenschaften schlossen sich zusammen und konstituierten mit *Eroski* eine Genossenschaft, die Verbraucher- und ArbeitnehmerInnen miteinander vereinte: Bereits 1980 waren 15 Prozent aller Familien im Baskenland Konsummitglieder der Kooperative (vgl. ebd.). Heute ist *Eroski* eine der größten Lebensmittelketten Spaniens. Im Bildungsbereich entwickelte sich aus der von Pater José María gegründeten Polytechnischen Berufsschule die heutige Polytechnische Hochschule von Mondragón, die Teil der Universität von Mondragón, der *Mondragón Unibertsitatea (MU)*, ist. Um den Studierenden zu ermöglichen, die Kosten für die

Ausbildung zu erwirtschaften, wurde *Alecop*, die Studierendengenossenschaft der MCC gegründet. Direkt neben der Polytechnischen Hochschule steht ein Gebäudekomplex, in dem Studierende als GenossenschaftlerInnen von *Alecop* das Geld für ihre Ausbildung verdienen und gleichzeitig praktische Arbeitserfahrung in einer Kooperative sammeln können.

Im Forschungsbereich wurden Zentren im Bereich der Technologie-, wie im Bereich Zukunftsforschung auf verschiedenen Ebenen gegründet. So war es zu einem großen Teil dem Zentrum für angewandte Forschung – *Ikerlan*, einem der ersten, technischen Forschungszentren der Kooperative, zu verdanken, dass *Fagor Automation* 1992 die Goldmedaille für Technische Innovation auf der Internationalen Messe für Technik und Werkzeugmaschinen entgegennehmen durfte. Und diese Auszeichnung war bei weitem nicht die einzige, die den Weg der Kooperativen säumte. Um nur einige von vielen zu nennen: 1991 wird die MCC von General Motors zur europäischen Körperschaft des Jahres im Bereich „Qualität-Service-Preis“ ernannt. *Irizar*, eine Genossenschaft, die Autobusse und Fahrwerke produziert, wird 1995 mit dem „Príncipe-Felipe-Preis“ für Qualitätsmanagement und dem Preis für „Spaniens Reisebus des Jahres“ ausgezeichnet. Im Jahr 2000 erhält *Irizar* den „Europäischen Preis für Qualitätsmanagement“. 2003 erhält *Eroski* als erstes spanisches Unternehmen das Gütesiegel für soziale Verantwortung (SA 8000) und das Magazin *Fortune* wählt die MCC unter die zehn arbeitnehmerfreundlichsten Unternehmen Europas. Auch im Bereich des Umweltmanagements hat die Unternehmensgruppe bis zum Jahr 2005 bereits über 150 Zertifizierungen (ISO-9000 und ISO-14000) erhalten (Fernandez 2005).

Gegenseitige Unterstützung im Netzwerk und eine verantwortliche Form der Solidarität werden als Schlüssel in der Entwicklung der MCC beschrieben (ebd.: 20). So überwand man die soziale, wirtschaftliche und politische Krise der 1970er Jahre, stellte sich in den 1980er Jahren selbstbewusst und offen der Globalisierung und in den 1990er Jahren der voranschreitenden Internationalisierung. Die gefundenen Lösungen wirkten nachhaltig, denn alle genannten Einrichtungen – die kooperativeneigene Bank *Caja Laboral*, die Sozialversicherungsanstalt *Lagun Aro*, das Verkaufszentrum *Eroski* und die Bildungs- und Forschungseinrichtungen wurden genossenschaftlich organisiert und sind es immer noch. Damit schaffte die MCC Unabhängigkeit in sämtlichen Bereichen. Die Kooperativen von

Mondragón schufen sich vollkommene Autonomie von staatlichen Einrichtungen. Überspitzt formuliert könnte man sagen: Ein „Staat im Staat“ entstand.

5.3. Der „Staat im Staat“

Der Titel des vorliegenden Kapitels ist als Metapher zu verstehen, da in einer tatsächlichen Analyse die Unterschiede in den Gesetzesgrundlagen, in der bürokratischen Verwaltung etc. zwischen Spanien und dem Baskenland bzw. Mondragón ausgeführt werden müssten. Die Wortwahl soll jedoch verdeutlichen, um welche massiven Auswirkungen es sich handelt. Durch die immense Größe und den Einfluss, den die Kooperativen in und um Mondragón genießen, wurde und wird die Lebenswelt der Region durch deren Existenz nachhaltig beeinflusst. Ein großer Teil der Menschen arbeitet in den Kooperativen. *Eroski*, *Caja Laboral* und *Lagun Aro*, sowie Produktionsstätten der MCC prägen das Straßenbild (siehe: Dávila 2007).

Es wurde „eine Art Parallelstaat in Gestalt eines stark diversifizierten Genossenschaftsverbundes“ aufgebaut, der vor allem auch soziale Sicherheitsaufgaben übernommen hat, die grundlegend Aufgabe des Staates wären (Auinger/Leubolt 2006). Sicherheit benötigt Entwicklung und die Idee hinter sozialer Sicherheit ist gesellschaftliche Absicherung. Soziale Sicherheit bedeutet, dass allen Mitgliedern der Gesellschaft ein menschenwürdiger Lebensstandard gesichert wird. Soziale Sicherheit gewährleistet die Sicherheit auf Arbeit, Unterkunft, Gesundheit, Bildung etc. Der freie Zugang zur Bildung, den die Kooperativen offerieren, hilft ebenso Sicherheit zu schaffen, wie es etwa genossenschaftliche Wohnprojekte tun (Larrañaga 2007). Im gesamten Verlauf der Genossenschaftsgeschichte wurde noch nie auch nur einE ArbeiterIn entlassen. In konjunkturschwachen Jahren half man sich gegenseitig. Gewinn wie Profit wird unter den einzelnen Betrieben und Zweigen geteilt, was es dem Kooperativennetzwerk über Jahrzehnte ermöglichte, der Konkurrenz auf dem Markt Stand zu halten (vgl. Leubolt 2008: 2). Bei Problemen einer Kooperative werden die ArbeiterInnen für eine gewisse Dauer oder auch langfristig von einer anderen Kooperative aufgenommen. Die Sicherheit, seinen Job nicht zu verlieren, schlägt sich deshalb auch in der Arbeitsmoral der Menschen nieder (Lezamiz 2007). Eine „mentale Bindung an die Sicherheitsimplikationen einer festen

Anstellung“ (Pongratz/Voß in: Drinkuth 2007: 20) wurde in Untersuchungen zu Arbeitsbeziehungen bereits erwiesen. Auf der Homepage der MCC kann man lesen: „Weder bei seiner Entstehung noch während der nachfolgenden Entwicklung gab es jemals Verknüpfungen zwischen unserem Genossenschaftssystem und dem Staat oder irgendeiner öffentlichen Behörde“¹¹. Eine Tatsache, über die mit Stolz und Selbstbewusstsein berichtet wird.

Möglichkeiten des Staates, soziale Sicherheit zu schaffen, liegen im Bereich von staatlicher Sozialpolitik und sozialer Marktwirtschaft. In Mondragón werden die Bedürfnisse der sozialen Sicherheit fast ausschließlich durch die Kooperativen abgedeckt. Bedürfnisse werden dabei als ein von einem Individuum oder einer Gruppe „wahrgenommener und sozial anerkannter physischer, psychischer, ökonomischer oder sozialer Mangel“ (Amann 1986: 501) definiert. Besonders Sicherheitsbedürfnissen wird seit einigen Jahrzehnten eine Vorrangstellung zugemessen: „Soziale Sicherheit, ökonomische Sicherheit, körperliche Sicherheit, Sicherung von Eigentum und Grundfreiheiten etc. Versicherungssysteme, Arbeitsmarktpolitik, Sicherheitsorgane (Polizei), die Gesetzgebung und die Verwaltung“ (ebd.: 500-501) berücksichtigen diese Bedürfnisse. Die Einführung des baskischen Genossenschaftsgesetzes, die Errichtungen der Sozial- und Gesundheitsvorsorge, die Bildungs- und Finanzeinrichtungen und die Nahrungsmittelversorgung schaffen Souveränität in allen Bereichen. Parallel zur MCC wuchs eine pluralistische Gesellschaft in Mondragón heran, die in verschiedenen ökonomischen wie sozialen Organisationseinheiten mit den Kooperativen verwoben ist. Die Betrachtung des Kooperativennetzwerks als emanzipatorisches Projekt, das eine Repolitisierung der Ökonomie – zumindest im Baskenland – eingeleitet hat, ist somit durchaus zulänglich (Gibson-Graham 2003).

5.4. Die Beschäftigungspolitik der MCC

Es war von Beginn der Kooperativengeschichte an ein als vorrangig definiertes Ziel, sichere und langfristige Arbeitsplätze in Mondragón (und seinem Umfeld) zu schaffen. Die Genossenschaften mussten dabei auf komplexe Weise den goldenen Mittelweg zwischen einem Dasein als wirtschaftlich erfolgreichem Unternehmen und einer solidarischen

¹¹ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/contacto/faqs4.html>, 10.03.2008

Mitgliedergemeinschaft schaffen. Ein Vorhaben, das nur mit Hilfe von Effizienz, Transparenz und Partizipation gelingen kann (vgl. Amann 1986: 484f). Die ständige Einbeziehung der GenossenschaftlerInnen in die Entscheidungsarbeit, die Verbesserung ihres realen Lebensbereiches durch kostengünstige, genossenschaftliche Wohnmöglichkeiten, durch soziale Absicherung im genossenschaftlichen Versicherungs- und Vorsorgesystem *Lagun Aro* und durch die genossenschaftliche Geld- und Kapitalverwertung in der Genossenschaftsbank *Caja Laboral* ist in Mondragón durchaus gelungen. Die wirtschaftlichen Aspekte der Kooperative wurden mit den individuellen, wirtschaftlichen Aspekten der Genossenschaftsmitglieder, sowie dem gesamten Lebenslagenzusammenhang der GenossenschaftlerInnen en gros auf Dauer aufrechterhalten (vgl. Larrañaga 1998). 1998 war der Anteil der MCC an der baskischen Wirtschaft in konkreten Zahlen der, dass „von jeweils 13 Euro des im Baskenland erwirtschafteten Kapitals 1 Euro auf die Tätigkeiten der Genossenschaftsunternehmen“ (Fernandez 2005: 44) entfallen ist. Heute arbeiten in der MCC weltweit über 103.000¹² Beschäftigten, davon über 37 Prozent (38.335 Personen) im Baskenland und nach wie vor wurde – offiziellen Zahlen zufolge – keinE GenossenschaftlerIn jemals entlassen. Man kann das Ziel der sicheren, langfristigen Arbeitsplatzbeschaffung als eindeutig erreicht geltend machen. Aber wie sehen die demokratischen und solidarischen Prinzipien in der Realität von Mondragón aus?

5.5. Wie werden die Prinzipien der Solidarökonomie in Mondragón gelebt?

Betrachtet man die genannten theoretischen, solidarökonomischen Prinzipien, so stellt sich die Frage nach der Umsetzung in der Praxis. Ökologische Nachhaltigkeit ist laut den veröffentlichten Unternehmenszielen genauso wichtig wie die Balance zwischen Effizienz, Produktivität, Demokratie und Solidarität (MCC 2006). Stetige Reflexion begleitete die Entwicklung des strategischen Kooperativennetzwerks. Die betriebliche Führung, getragen von den ArbeiterInnen selbst, versuchte dabei über Jahrzehnte soziale wie wirtschaftliche Aspekte unter einen Hut zu bringen und nachhaltige Lösungen zu finden. Dabei inkludierte man immer die Umgebung immer in die Überlegungen: „An environment in constant economic, social and political evolution, is seen as a vital necessity, not only in order to

¹² Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/empleo.html>, 30.10.2008

ensure survival, but also to enable the Corporation to continue pursuing its established objectives“ (MCC 2006: 1).

Das Identitätsprinzip wird in Mondragón zum überwiegenden Teil auch heute noch wörtlich genommen. Um Produktionsmittelbesitz nicht von den Arbeitenden zu trennen, müssen ArbeiterInnen Besizende, GenossenschaftlerInnen (*socius*) sein. Diese müssen bei ihrem Eintritt in die Genossenschaft eine gewisse Einlage erbringen, die sie auch über das laufende Gehalt „in Raten abbezahlen“ können. Das aktuelle Gesellschaftskapital der genossenschaftlichen MitarbeiterInnen beläuft sich auf 2.290¹³ Millionen Euro. Rund 80 Prozent¹⁴ der MitarbeiterInnen der MCC sind GenossenschaftlerInnen. Der erfreuliche Anteil von Frauen am Anteil der Genossenschaftler beträgt 42,2 Prozent¹⁵ und ist von 2006 auf 2007 sogar um 0,7 Prozentpunkte gestiegen. Bereits 1958 setzte sich Pater José María Arizmendiarieta dafür ein, dass Frauen ebenso wie Männer einen Zugang zu Ausbildungsmöglichkeiten erhalten: „Es ist ein großer Fehler, dass Frauen keinen allgemeinen Zugang zur Berufsausbildung haben und auch nicht an den Umstrukturierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben [können]“ (Fernandez 2005: 3). Eine überaus progressive und liberale Sichtweise für die späten 1950er Jahren.

Kommen wir aber nun zu den rund 20 Prozent der ArbeiterInnen der MCC, die nicht innerhalb des genossenschaftlichen Systems sind. Einige von ihnen sind LohnarbeiterInnen, andere GelegenheitsarbeiterInnen (*eventuales*). Als GelegenheitsarbeiterIn bekommt man einen Vertrag mit der maximalen Dauer von einem Jahr. Nach Auslaufen dieses Vertrages ist es untersagt, in den darauf folgenden sechs Monaten in einer dem Kooperativennetzwerk angeschlossenen Genossenschaft zu arbeiten. Erst nach Ablauf dieser Frist kann man erneut um Arbeit ansuchen (siehe: Dávila 2007). Die Tatsache, dass es Nicht-Genossenschaftsmitglieder gibt, hat in Mondragón jedoch zu kontroversiellen Diskussionen geführt. Deshalb wurde im Mai 2003 in der Delegiertenversammlung eine Resolution verabschiedet, die besagt, für „Nicht-Genossenschaftsmitglieder unter unseren Beschäftigten Formeln der Beteiligung an Eigentum und Geschäftsführung des

¹³ Quelle: ebd., 19.10.2008

¹⁴ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/cifras.html>, 10.10.2008

¹⁵ Quelle: ebd., 10.10.2008

Unternehmens zu suchen und zu entwickeln, die denen der Genossenschaft gleichkommen“ (MCC). Über die Gesellschaft *Gespa* wurde Nichtmitgliedern von *Eroski* bereits erfolgreich die Möglichkeit der Beteiligung an Kapital und Geschäftsführung offeriert. Eine Beteiligungsformel, die von der Mehrheit der beschäftigten *Eroski* MitarbeiterInnen angenommen wurde. In einem weiteren Strategieplan von *Eroski* ist die schrittweise Einführung eines „partizipativen Unternehmens“ niedergeschrieben, das die Beteiligungsmöglichkeiten von Nicht-Genossenschaftsmitgliedern in Zukunft erweitern soll(ebd.).

Die Umsetzung des demokratischen Prinzips funktioniert über ein ausgeklügeltes Delegiertensystem: Sämtliche Organe werden gewählt und mindestens einmal pro Jahr findet die Generalversammlung statt, wo nach dem „1 Stimme pro Kopf“ Modus Entscheidungen getroffen werden. Jedoch gibt es für jede Einzelkooperative eine eigene Generalversammlung, da aufgrund der Größe des Kooperativennetzwerkes unmöglich eine Generalversammlung mit allen GenossenschafterInnen aller angeschlossenen Genossenschaften durchgeführt werden könnte. Die genaue Aufteilung der Verwaltungs- und Repräsentationsfunktionen wird in Kapitel 5.6. erklärt. Auf bildungspolitischem Niveau wird Wissen in Form von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten allen GenossenschafterInnen zur Verfügung gestellt. Ebenso werden sämtliche Daten über das Internet und Jahresberichte den GenossenschafterInnen, wie der gesamten Öffentlichkeit, zur Verfügung gestellt. Durch die Komplexität der Informationen ist die Auswirkung dieser Veröffentlichungen jedoch ein Punkt, der in Kapitel 8 detailliert diskutiert wird.

Das Solidaritätsprinzip wird in Mondragón auf vielfältige Weise ausgeübt: Solidarisch in punkto Einkommensverteilung wird postuliert, dass die Interessen der MitarbeiterInnen über den Kapitalinteressen stehen. Die Einkommensverteilung beträgt daher ein maximales Verhältnis von 1:6 (FließbandarbeiterIn – Repräsentant der Generalversammlung), was im internationalen Durchschnitt sonstiger Managementgehälter eine überaus solidarische Verteilung ist. Derartige Ansätze trugen auch schon Früchte: Heute ist Mondragón jener Ort Spaniens, wo Reichtum am Besten verteilt ist (Aizpurua 2007). Jedoch stellen sich viele GenossenschafterInnen durchaus die Frage, warum der Vorstandsvorsitzende dann doch ein Vielfaches des eigenen Gehaltes bezieht, wo alle doch angeblich gleichviel wert sind. Im Genossenschaftsnetzwerk wird solidarisch Interkooperation betrieben: „Die

Genossenschaftsbank vergibt die Kredite an ökonomisch prosperierende Genossenschaften zu höheren Zinsen und verlangt von Genossenschaften in einer problematischen Situation nur sehr geringe oder gar keine Zinsen“ (Mark-Ungericht o.J.). Durch Einrichtungen wie der Mundukide Stiftung, die unter Punkt 5.8.1. beschrieben wird, wird Solidarität mit anderen selbstverwalteten Betrieben und solidarökonomischen Initiativen auf nationalem wie auch internationalem Niveau gefördert, da sich die Mondragón Gruppe auch als soziale Bewegung verstehen möchte.

5.6. Die Unternehmensstruktur der MCC

In weiterer Folge stellt sich die Frage, wie dieser genossenschaftliche Riesenkonzern mit derart vielen Mitarbeiter- und GenossenschafterInnen betrieblich aufgebaut ist. Neben der Orientierung an den oben ausgeführten solidarökonomischen Grundprinzipien (Identität, Demokratie und Solidarität) beruht der Zusammenschluss der einzelnen Kooperativen auf Subsidiarität: Jedes der 120 baskischen Einzelunternehmen ist autonom (Larrañaga 2007). Die drei Sektoren Finanz, Industrie und Handel, in die der Genossenschaftskonzern heute unterteilt ist, verfolgen eine gemeinsame Strategie, die von der Zentralstelle der Unternehmensgruppe koordiniert wird. Die Tätigkeitsbereiche in den einzelnen Sektoren sind dabei überaus vielfältig: Sowohl im Banken-, wie auch im sozialen Vorsorge- und Versicherungsbereich, als auch in der Herstellung von Produkten und im Dienstleistungssektor ist die MCC aktiv. Der Bereich des Handels umfasst Verkaufszentren und Aktivitäten am Lebensmittel- und Agrarsektor und im Bildungssektor sind Forschungsstellen, Kinderkrippen, Schulen, Aus- und Weiterbildungszentren, wie auch die Universität inkludiert. So beinhaltet die MCC Industriegenossenschaften, Genossenschaften im landwirtschaftlichen Bereich, die Konsumgenossenschaft, Bildungsgenossenschaften, Wohnbaugenossenschaften, Dienstleistungsgenossenschaften, Entwicklungsgenossenschaften, Forschungsgenossenschaften usw. Sie ist im Automobilbau, Bank- und Versicherungswesen, Einzelhandel, Supermarkt, Bau von Haushaltsgeräten, Maschinen- und Bauindustrie, in der Universität etc. vertreten. Der Begriff des Netzwerkes kommt nicht von ungefähr.

Geht es um Entscheidungen, dient als Basiselement die einzelne Genossenschaft: Das oberste Entscheidungsorgan jeder Genossenschaft ist die Generalversammlung der GenossenschaftlerInnen – die Macht liegt bei der Basis (Larrañaga 2007). Von der Generalversammlung wird ein Vorstand gewählt, dem die Verwaltung und die Repräsentation der Kooperative, sowie die Wahl eines geschäftsführenden Direktors obliegen.

Als oberstes Entscheidungsorgan der Mondragón Gruppe fungiert die Delegiertenversammlung, die sich aus 650 gewählten VertreterInnen der angeschlossenen Einzelgenossenschaften zusammensetzt (Ekareaga 2007). Der ständige Ausschuss der Delegiertenversammlung setzt sich aus 20 gewählten Mitgliedern zusammen, die die 14 Untergruppen der MCC vertreten. Dieser Ausschuss überwacht quasi die Ausführung der gemeinsam beschlossenen Unternehmenspolitik und die Geschäftsführung des Generalvorstandes. Der Generalvorstand der Unternehmensgruppe (MCC) setzt sich aus acht Vizepräsidenten und drei Direktoren zusammen. Diese kommen aus verschiedenen Abteilungen der Zentralstelle der Gruppe und werden in unterschiedlichen Abständen gewählt. Geleitet wird der Generalvorstand von seinem Vorsitzenden. Der aktuelle Vorstandsvorsitzende ist José María Aldecoa¹⁶. Die Aufgaben des Generalvorstandes sind die langfristige und strategische Planung des Kooperativennetzwerks.

Sozialstrukturell ist jede Kooperative in den Vorstandsausschuss (*consejo rector*) und den Sozialrat (*consejo social*) unterteilt. Auf technokratischer Ebene entscheiden die demokratisch gewählten RepräsentantInnen der Genossenschaft im Führungsrat (*consejo dirección*) über den Fortgang der Genossenschaft. Demokratisches, solidarisches Handeln „im Sinne gemeinsamer und gleichberechtigter Planung, Entscheidung und Durchführung wäre auf jeweils eine überschaubare Gruppe konzentriert und auf einen spezifischen Zielkontext gerichtet“ (Amann 1986: 507). Die einzelnen Räte und Ausschüsse setzen sich zeitlich begrenzt – für die Dauer einer Legislaturperiode – mit einem abgesteckten Thema – sozialen oder unternehmensstrategischen Fragen beispielsweise – auseinander. Die Aufgabenbereiche der einzelnen Räte sind schriftlich genau festgehalten (vgl. Larrañaga 1986). Dieses komplizierte und ausgeklügelte System, das eine demokratische

¹⁶ siehe: <http://www.mcc.es/ale/quienessomos/presidente.html>, 02.11.2008

Mitbestimmung auf allen Ebenen des Unternehmens sicherstellen soll, wurde von den ArbeiterInnen selbst im Laufe der Jahrzehnte entwickelt und an die jeweiligen Veränderungen angepasst. Die genossenschaftlichen Prinzipien sind der zentrale Punkt des Managementmodells.

5.7. Das Problem der Komplexität

Wenn ein System wächst, wird es komplexer und dies führt zu Arbeitsteilung. Diese wiederum bewirkt, dass der Informationsfluss selektiv wird. Die „Unteren“ der aufgrund der Anzahl der GenossenschaftlerInnen unmöglich einheitlichen Hierarchie nehmen daher nur mehr jene Informationen wahr, die sie in ihrem Lebenszusammenhang direkt betreffen. Das bedeutet, dass der verflochtene, betriebswirtschaftliche Aufbau des Kooperativennetzwerkes für viele zu kompliziert geworden ist. Selbst bei einer ausführlichen Recherche fällt es schwer, den Überblick über die einzelnen Zusammenhänge nicht zu verlieren. Womit auch der Kontakt zu betriebswirtschaftlichen und strategisch planenden Bereichen der Genossenschaft für eineN FließbandarbeiterIn nicht mehr vorhanden ist. So werden selbst Informationen, die über das Internet zugänglich sind, von einem Großteil der GenossenschaftlerInnen nicht mehr wahrgenommen. Das Durchschauen von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, auf welchen Entscheidungen in einem Großkonzern basieren, ist ohne ausreichendes Fachwissen nur schwer möglich. Dies lässt sämtliche Detailinformation zur Scheininformation werden, da sie nur abhängig vom selektiven Verhalten der Beteiligten wahrgenommen und verwertet wird. Der Vermittlungsprozess ist zu abstrakt geworden. Das Zurverfügungstellen der Information hat mehr die Aufgabe einer Legitimation für jene, die sie freigeben. Auf diese Art werden Entscheidungen „von allen GenossenschaftlerInnen“ legitimiert und abgesehnet, ob mit oder ohne vollkommenes Verständnis des Inhaltes. Besonders in Diskussionen um ausgelagerte Produktionsstätten fällt das Unverständnis der größeren Zusammenhänge auf: Meinen die einen, man hätte die Arbeitsplätze lieber im Baskenland selbst schaffen sollen, anstatt sie den Menschen in China zu geben, kontern die anderen, dass ohne eine verbilligte Produktion im Ausland ein Beibehalten der vorhandenen Arbeitsplätze im Baskenland nicht möglich gewesen wäre. Eine Rechnung, die vielen nicht als logisch erscheint.

5.8. Die Suche nach dem Gleichgewicht

In Mondragón wurde eine heterogene ökonomische Praxis realisiert. Die solidarökonomischen Grundlagen der Organisationsstruktur wurden dabei über Jahre adaptiert: In einem stetigen Prozess der (Weiter-) Entwicklung haben begeisterte „Liebhaber der Genossenschaft“ (Larrañaga 2007) bemüht an der Realisierung der „Utopie“ (ebd.) gearbeitet. Besonders jene, die Pater José María noch persönlich kannten, trugen den Geist des Kooperativenwesens enthusiastisch in die tägliche Arbeit hinein.

In einer im Jahr 1989 veröffentlichten anthropologischen Studie über die Kooperativen von Mondragón lag eine entscheidende Frage darin, wie „die Suche nach dem Gleichgewicht zwischen der Effektivität [der Arbeit] und der Aufmerksamkeit auf die sozialen Dimensionen des Arbeitslebens¹⁷“ gelingen kann (Greenwood/Gonzalez 1989: 98). Um ökonomisch effizient zu arbeiten wird seit der Einführung fordistischer Produktionsverhältnisse auf eine rationale Gestaltung von Arbeitsabläufen größtes Augenmerk gelegt: Das geht im Normalfall zu Ungunsten des Menschen. Die Entscheidung, ob die Zufriedenheit der ArbeiterInnen oder die Gewinnspanne erhöht werden soll, stellt sich in kapitalistischen Unternehmen meist gar nicht – die Antwort liegt auf der Hand: Der Profitmaximierung gehorchend wird jeglicher Sozialcharakter über Bord geworfen. Im Schatten der Mehrwertproduktion, der sich auch die MCC verschrieben hat, ethische Entscheidungen zu treffen, die Produktionsweise, Gehälter, Management und Teilhabe gleichzeitig befrieden, ist ein kontinuierlicher Trapezakt (vgl. Gibson-Graham 2003).

Die Entstehungsgeschichte genossenschaftlichen Arbeitens zeigt deutlich, dass für die ArbeiterInnen moralische Dimensionen des Wirtschaftens ebenso von Bedeutung sind wie ökonomische Maßzahlen (siehe Kapitel 4.3.). GenossenschaftlerIn zu sein, selbst verantwortlich zu sein, bedeutet mehr als nur Firmenanteile zu besitzen. Mit der Entstehung der Kooperativen von Mondragón wurde ein Bewusstsein für soziale, demokratische und ökonomische Faktoren von Produktions- und Arbeitsprozessen in der Region entwickelt.

¹⁷ Aus dem Spanischen übersetzt durch die Autorin.

Bereits in Pre-Tests drehten sich die Antworten in den offenen Interviews der AnthropologInnen immer wieder um dieselben, überaus positiv besetzten Themen: Die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, eine Firma mit einer stabilen Zukunft, über die man selbst bestimmen kann, und das angenehme Arbeitsumfeld (vgl. Greenwood/Gonzalez 1989).

Diese Untersuchungen liegen nun fast 20 Jahre zurück. Auch heute noch werden die genossenschaftlichen Werte im Fokus behalten und Wertorientierungen durch solidarökonomische Arbeitsweisen übermittelt. Die Gratwanderung zwischen solidarökonomischen Prinzipien und effizienter Produktion in einem global agierenden Großkonzern zu meistern, wurde jedoch schwieriger. Der Verlust genossenschaftlicher Moralvorstellungen wurde von vielen proklamiert und die Wiederbelebung des genossenschaftlichen Geistes diskutiert. Eine Reaktion auf diese Reflexionen war unter anderem die Gründung der Mundukide Stiftung.

5.8.1. Die Mundukide Stiftung

Die *Mundukide Fundazioa* ist eine Stiftung, die im Jahre 1999 nach einer Entscheidung der Delegiertenversammlung mit dem erklärten Ziel, das Solidaritätsprinzip innerhalb der Genossenschaften wieder mehr in den Vordergrund zu stellen, gegründet wurde. Darunter wird sowohl die Suche nach Synergieeffekten, die positiv genutzt werden können, als auch die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch soziale Umstrukturierungen verstanden. Neben der Bestärkung des Prinzips der Interkooperation und des Universalcharakters, steht im Besonderen die Wiederbelebung des Universalcharakters des Solidaritätsprinzips im Mittelpunkt: „Solidarität mit allen, die für eine soziale Demokratie eintreten und sich für den Frieden, die Gerechtigkeit und die Entwicklung engagieren“ (MCC o.J.), heißt es in den veröffentlichten Richtlinien der Stiftung. Die Hauptaufgaben sieht Mundukide in der Förderung und Unterstützung der „Solidarität der Arbeitswelt zu den Ländern der Dritten Welt sowie die Unterstützung dieser Solidarität“ (ebd.). Neben der MCC ist auch die Universität von Mondragón Mitbegründerin dieser Stiftung. Besonders erfreulich für die GründerInnen war aber die Beteiligung von Nicht-Regierungs-Organisationen der Region an Mundukide.

Die Wirkungsbereiche der Stiftung verfolgen das weiter oben bereits beschriebene System der Interkooperation. Hierbei werden besonders Projekte in Entwicklungsländern in Form von langfristigen Begleitprojekten dortiger, selbstverwalteter Betriebe gefördert. „Die genossenschaftliche Erfahrung dieses Landes kann für die Entwicklungszusammenarbeit genutzt werden: Unsere Mission ist es, die genossenschaftlichen Erfahrungen, die hier angesammelt werden, in die Welt hinaus zu tragen.“ (Mikeo 2007). Erfahrungs- und Wissensaustausch, auch durch eine enge Zusammenarbeit mit der Universität Mondragón, stehen dabei an erster Stelle. Studierende der Universität Mondragón können Praktika in ausländischen Genossenschaften absolvieren und so lernen, wie genossenschaftliche Realität außerhalb der MCC aussieht. Aktuelle Projekte der Stiftung beinhalten beispielsweise Bildungsinitiativen in Mosambik, Kolumbien und Ecuador.

5.8.2. LANKI und Otalora

Neben Mundukide befassen sich vor allem *LANKI* und *Otalora* mit der Reflexion nicht-ökonomischer Bereiche der MCC. *LANKI* ist das Institut für Genossenschaftsstudien an der Universität Mondragón. Es gehört zur *HUHEZI* Fakultät, der Fakultät für Human- und Erziehungswissenschaften, und befasst sich intensiv mit Genossenschaftsbewegungen und Genossenschaftsgeschichte im Allgemeinen und der expliziten baskischen Ausformung im Speziellen. *LANKI* hat sich die Verbreitung des Wissens über das (baskische) Genossenschaftswesen zur Aufgabe gemacht. Dazu gehört auch, dass Lehrpläne technischer Studienrichtungen diskutiert werden, um etwa Genossenschaftsgeschichte als Pflichtfach einzuführen.

Otalora ist eine Bildungseinrichtung der MCC, die besonders das Feld der internen Aus- und Weiterbildung in Form von Seminaren abdecken soll. Sie hat jedoch auch eine umfangreiche Bibliothek mit genossenschaftlicher Literatur, die jedes Jahr von über 1.200 Personen genutzt wird: Kurse zu Betriebsführung unter dem Fokus genossenschaftlicher Werte werden hier genauso angeboten wie Kurse zur Schulung von Führungskompetenzen (Aizpurua 2007). Zu den Seminaren, die eine Dauer von einigen Tagen bis zu einem Semester haben können, kommen BesucherInnen aus aller Welt. *Otalora* möchte die

„Werte der kooperativen Einheit, die soziale Transformation in der Gesellschaft und großartige Ergebnisse im Bereich der Verteilung des Reichtums erzeugen“ (Aizpurua 2007) der internationalen Öffentlichkeit zugänglich machen. Als besondere Aufgabe der Einrichtung sehen die MitarbeiterInnen die Zusammenführung des eigenen Ausbildungszentrums der Mondragón Gruppe für Personen des betrieblichen Umfeldes und der gleichzeitigen internationalen Bekanntmachung der genossenschaftlichen Erfahrungen von Mondragón als mögliche Alternative zur hierarchischen Wirtschaft.

5.9. Die Einordnung der MCC als Genossenschaft

Wodurch unterscheidet sich nun die Erfahrung der Kooperativen von Mondragón von anderen Genossenschaften? Um diese Frage beantworten zu können, bedarf es einer Eingliederung der MCC in ein Raster von Genossenschaften, das hier nun kurz beschrieben werden soll.

In modernen Genossenschaften kann die Prämisse der ökonomischen Position wohl kaum negiert werden. Auch in den Mondragón Kooperativen stehen wirtschaftliche Zahlen an erster Stelle. Dabei ist der Einfluss, den die Genossenschaft – verstanden als Institution – auf die Lebenswelt der Mitglieder hat, vornehmlich auch in nicht wirtschaftlichen Bereichen zu finden. „Man neigt dazu, den Erfolg des Genossenschaftswesens hier mithilfe der [genossenschaftlichen] Institutionen zu erklären“ (Mikeo 2007). Der größere Zusammenhang, in dem sich eine Person einer Genossenschaft anschließt, beruht nicht nur auf marktbezogenen, wirtschaftlichen Elementen des täglichen Lebens, sondern basiert ebenso auf der Befriedigung sozialer Bedürfnisse (vgl. Amann 1986: 497). Soziale Verbundenheit und Identifikation mit der Genossenschaft spielen dabei eine entscheidende Rolle. In der liebevollen Ausdrucksweise über die Genossenschaft spiegelt sich der Respekt, den man den Kooperativen als Ganzes, aber auch den anderen GenossenschafterInnen im Speziellen entgegenbringt, besonders wieder (Larrañaga 2007). In der soziologischen Betrachtungsweise einer Genossenschaft müssen daher externe, ökonomische und politische Beschaffenheiten ebenso in der Analyse Platz finden, wie ideologische und emotionale Prozesse sozialen Handelns. Das bedeutet, dass nicht nur Marktgegebenheiten und Rechtsverhältnisse, sondern auch Interessen und Erwartungen von

Individuen in der Entstehungsgeschichte und Interpretation von Genossenschaften mit einbezogen werden müssen (vgl. Amann 1986: 444). Durch die bereits durchgeführte Beschreibung der historischen Zusammenhänge, des politischen Umfeldes und die Erläuterung durchgeführter Studien wurde versucht, die Verständnisbasis für die folgenden Erklärungen zu schaffen. Dabei wurden die Mondragón Kooperativen sowohl unter dem Blickwinkel der empirisch-historischen Genossenschaftstheorie untersucht, die Entstehung und Wandel von Genossenschaften betrachtet, als auch unter dem „Utopie-Konzeptions-Ansatz“ betrachtet, der von der Idee und Konzeption der Gründer ausgehend die Entstehung einer funktionsfähigen Organisation durchleuchtet (vgl. Amann 1986: 444). Durch die prekäre Lage der Menschen in Mondragón in der Zeit der Kooperativengründung hat aber auch der so genannte „Mitglieder-Lebenslagen-Ansatz“ Anwendung gefunden. Dieser beobachtet die Entstehung und den Wandel einer Genossenschaft aus dem Gesichtspunkt einer „ökonomisch-politisch-kulturell schwachen oder gefährdeten Position bestimmter Gruppen“ (ebd.: 444-445). Ebenso kann man den „Entstehungs-Entwicklungs-Ansatz“ in den bisherigen Beschreibungen geltend machen: Denn „der Formierungsprozeß persönlich und institutionell gewollter Entwicklungen, aber auch die damit verbundenen „unbewußt erreichten Effekte“ wie Genossenschaftsgeist“ (ebd.: 445) sind dabei von Bedeutung und wurden im Kontext der MCC erläutert. So sind die Mondragón Kooperativen irgendwo zwischen „Selbsthilfeorganisation und marktorientiertem Zweckunternehmen“ (ebd.) in der heutigen Zeit angekommen (ebd.). Jedoch möchte ich durch die Einflussnahme der MCC auf die Gesamtheit der Lebenslage und der Lebenswelt der Menschen besonders den genannten Lebenslagen Ansatz hervorheben.

Genossenschaften wurden über die Jahre mit vielen Zuschreibungen bedacht: Konservativ, da auch Genossenschaften in bekannten Systemen bleiben und sich großen Innovationen ängstlich verschließen. Progressiv, weil sie unbekanntes Terrain von wirtschaftlichem Handeln beschreiten. Demokratisch, weil sie auf gemeinsam getroffenen Entscheidungen fußen. Sozialistisch, weil sie Verbrauchsgüter ohne Zwischenhändler direkt und billiger an die KonsumentInnen weitergeben oder auch günstige Wohnmöglichkeiten schaffen. Individualistisch, weil sie von einer Einzelperson ausgehen, aber auch kollektivistisch, weil alle Entscheidungen im Kollektiv getroffen werden und alle auch rechtlich gleich verantwortlich sind. Sie wurden aber auch als antikapitalistisch bezeichnet, weil sie sich gegen die der bloßen Kapitalrechnung gehorchende Marktdynamik wenden (vgl. Amann

1986: 450). So unterschiedlich die Zuschreibungen in den Analysen auch sein mögen, Genossenschaften wurden zu spezifischen sozialen Organisationsformen (vgl. : 451), die zwischen dem Markt und der Einzelperson, sowie auch zwischen dem Staat und den Individuen angesiedelt sind und auf politisierten Terrain neue Wege beschritten. Die Mondragón Kooperativen können im beschriebenen Zusammenhang wohl als progressiv und demokratisch bezeichnet werden. Auch die Bezeichnung kollektivistisch trifft zu. Ob sie in der heutigen Ausformung mit einem konsolidierten Gesamtgewinn von 792 Millionen Euro¹⁸ jedoch wirklich noch als antikapitalistisch zu bezeichnen sind, stelle ich in Frage.

Genossenschaften können weiters in Voll- und Teilgenossenschaften gegliedert werden. Dabei gab es die Ausformung der Vollgenossenschaft, die den gesamten Lebenszusammenhang erfasst und am Beispiel des Siedlungsexperiments von R. Owen in Kapitel 3.2. beschrieben wurde, historisch seltener. Die häufigeren Teilgenossenschaften beinhalteten einen bestimmten Teilbereich der Lebensinteressen. Dass es sich dabei natürlich meistens um ökonomische Teilbereiche handelte, liegt auf der Hand. Jedoch wurden beispielsweise von österreichischen Genossenschaftskrankenkassen oder Konsumgenossenschaften, die als Teilgenossenschaften einzuordnen sind, auch Möglichkeiten der Freizeitgestaltung und Bildungsprogramme angeboten, was den sozialen Förderauftrag der Mitglieder, den sich Genossenschaften von jeher auf die Fahnen schrieben, mehr in den Mittelpunkt rückte (vgl. Amann 1986: 451). Diesen sozialen Förderauftrag der Mitglieder, in Form von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, hat man sich auch innerhalb der MCC zum besonderen Auftrag gemacht.

Um das Kooperativennetzwerk von Mondragón als Typ klar einteilen zu können, bedürfte es einer genauen Analyse sämtlicher angeschlossener Kooperativen. Diese überschreiten alleine im Baskenland die Zahl von 120, was eine komplette Analyse sehr schwierig werden lässt. Im Falle der Mondragón Kooperativen war der christlich-konservative Gedanke durch Pater José María Arizmendiarieta in den Anfangsjahren leitend: christliche Nächstenliebe, Erziehungslehre und Hilfe zur Selbsthilfe waren Vorstellungen, die von einer moralisch außer Frage stehenden Person praktisch sinnvoll präsentiert wurden.

¹⁸ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/cifras.html>, 02.11.2008

Aufbauend auf der Darstellung der Entstehungsgeschichte vom Nukleus der Kooperative – von *Fagor* – wurde in Folge versucht jene Teile der Genossenschaft zu beschreiben, die im Rahmen des identitätsstiftenden Hintergrundes der MCC von Interesse sind. Denn „die wichtigsten Fabriken [in Mondragón sind] die [der] Genossenschaften, in diesem Fall Fagor Automation. Fagor stellt hier in Mondragón die meisten Leute ein.“ (Dávila 2007).

Denn dieser identitätsstiftende Charakter grenzt die Mondragón Kooperativen von anderen, herkömmlichen Genossenschaften ab. Vor allem aber auch in der Form der Selbstorganisation hat die MCC einen speziellen Weg beschritten: In der klassischen Form der Selbstorganisation wird eine Organisation ins Leben gerufen, bei der Menschen Mitglieder werden können. Der direkte Austausch zwischen den Genossenschaftsmitgliedern und der Führungsebene findet durch die Generalversammlung statt. In den Mondragón Kooperativen übernehmen GenossenschaftlerInnen innerhalb der Genossenschaftsstrukturen selbst konkrete Aufgaben. Als gewähltes Mitglied in den einzelnen Räten oder im Vorstand zu handeln, ist eine Art der Selbstorganisation, wie sie in klassischen Genossenschaften nicht vorkommt. Daher muss die MCC in diesem Bereich von herkömmlichen Genossenschaften distanziert betrachtet werden.

Im weiteren ist das Kooperativennetzwerk von Mondragón in seiner heutigen Form als *emanzipierte Genossenschaft*¹⁹ (nach: M. Neumann, in: Amann 1986: 480), zu bezeichnen: Dies sind Genossenschaften, deren interne Organisationsform im bzw. unter dem Kostendurchschnitt liegt und die vergleichbar große Unternehmen auf ökonomischer Ebene überholt haben (vgl. Amann 1986: 447). Als siebent größtes Unternehmen Spaniens hat die Genossenschaft natürlich eine Größe erreicht, in der sich die Mitglieder des Kollektivs nicht mehr persönlich kennen können. Der ökonomische Erfolg der MCC und deren im Durchschnitt liegenden Ausgaben für interne Organisation lassen die Bezeichnung der emanzipierten Genossenschaft zu. Ebenso ist es aber bei der derzeitigen Größe der MCC als vollkommen natürlich zu erklären, dass die Frage aufkommt, ob der Wesenszug der sozialen Bewegung bzw. das Element der Solidarität bei der immer weiter voranschreitenden Expansion abgeschwächt wurde oder gar verloren gegangen ist. Mit

¹⁹ Der Begriff einer *emanzipierten Genossenschaft* wurde von M. Neumann erstmals 1973 verwendet.

weltweit über 103.000 MitarbeiterInnen²⁰ ist wohl die Gruppengröße, in der man sich persönlich kennt, seit langem überschritten. Auch wenn in der vorliegenden Studie nur auf die im Umkreis von Mondragón liegenden Kooperativen eingegangen wird, ist bezogen auf die 38.335²¹ MitarbeiterInnen in der autonomen, spanischen Gemeinschaft Baskenland, die persönliche Bekanntschaft, der laufende Kontakt, die direkte Kommunikation und die gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht mehr gegeben. Hinzu kommt das verstrickte Delegiertensystem, das den Kontakt unter den Einzelkooperativen schwieriger macht.

„Gegenwärtig haben wir wohl davon auszugehen, dass das genossenschaftliche Prinzip nur noch in rudimentärer Weise und nur in bestimmten Bereichen noch mit solchen ethischen, an einem aufklärerischen Erziehungsideal orientierten Prinzipien verbunden wird“ (Amann 1986: 452-453). Innerhalb der MCC hat die Gesinnungskrise der letzten Jahre ausschlaggebend dazu beigetragen, dass der Geist der Genossenschaften und genossenschaftliche Ideale neu belebt werden wollen. Denn grundlegend wird dem ideellen Gedankengut des Genossenschaftswesens in den Kooperativen und in der Gesellschaft von Mondragón nach wie vor ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Ebenso wird genossenschaftliche Arbeitsorganisation als gängige, natürliche Form des Wirtschaftens betrachtet.

Die Genossenschaften von Mondragón haben heute eine Größe erreicht, in der vielleicht der persönliche Kontakt unter den GenossenschafterInnen schwieriger geworden ist und in dem das Durchschauen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen komplexer geworden ist, jedoch haben sie auch eine Größe erreicht, durch welche sie eine Präsenz in Mondragón haben, die einzigartig ist. Ob es die Verbindung durch Familienangehörige ist, die in den Genossenschaften arbeiten, ob es die Bank, die Versicherung, die Schule für die eigenen Kinder oder der Supermarkt ist, der zur Kooperative gehört: Die Genossenschaft ist unübersehbar und die daraus folgende Auseinandersetzung mit wirtschaftspolitischen, sozialen und demokratischen Themen ist quasi unvermeidlich. „Hier in Mondragón ist die Genossenschaft überall. Die MCC ist unser täglich Brot“ (Dávila 2007). „Die Mission von MONDRAGON verbindet die grundsätzlichen Ziele eines Unternehmens, das im

²⁰ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/cifras.html>, 21.10.2008

²¹ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/empleo.html>, 21.10.2008

Wettbewerb auf internationalen Märkten steht, mit dem Einsatz demokratischer Methoden in seiner Gesellschaftsstruktur und seinem speziellen Wirken zur Schaffung von Arbeitsplätzen, der menschlichen und beruflichen Förderung seiner Beschäftigten und der Verpflichtung gegenüber der Entwicklung seiner sozialen Umgebung“ (Aldecoa 2008).

6. Eine Beschreibung der Lebenswelt von Mondragón

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit Begriffen wie *Wirklichkeit*, *Lebenswelt* und *Lebenslage*. Die Begriffe werden durch unterschiedliche Bezugspunkte theoretisch erörtert und in den Kontext von Mondragón gebettet. Das besondere Augenmerk lag dabei auf einem ständigen Austausch der theoretischen Basis und der empirischen Wirklichkeit, da die lebensweltlichen Strukturen unter dem Einfluss des Kooperativennetzwerkes von Interesse sind.

Die Lebenswelt – als Ausschnitt der vorgefundenen Welt – ist für den jeweiligen Praxiszusammenhang relevant, da die Lebenswelt eines Arbeiters / einer Arbeiterin in Mondragón eine andere ist, als die eines Arbeiters / einer Arbeiterin in Peking. Nun besteht in Mondragón ein wirtschaftliches System, das als sozialintegrativ zu bezeichnen ist und einen auf demokratischem Weg gemeinsam gestalteten Lebensraum umfasst. In der spezifischen Lebenswelt in Mondragón entwickelten sich auch spezifische Wissensbestände, die zur Basis des Wahrnehmens wurden. Die Lebenswelt unterliegt einer kontinuierlichen Transformation durch die Menschen, die in das solidarökonomische System eintauchen und es rekreieren.

In Mondragón ist die Lebenswelt eine Vereinigung des traditionellen, als selbstverständlich erlebten Handels und den mittlerweile bereits ebenso selbstverständlich erlebten Werten des solidarischen Wirtschaftens. Funktionssysteme, wie Wirtschaft oder Bürokratie schränken die kommunikative Vernunft ein, wohingegen Eigeninitiative, BürgerInnenbewegungen oder NGOs, also eine autonome Öffentlichkeit, sie verstärken. Die Bürokratie des Arbeitsprozesses wurde durch solidarökonomische Richtlinien aus den Angeln gehoben und ein ständiger Informationsaustausch als elementares Prinzip konstituiert. Dies ist essentiell für das kommunikative Handeln der Menschen. Die Verständigung innerhalb der Lebenswelt dient als aktives Meinungs- und Willensbildungsinstrument. Der Einfluss der solidarischen Arbeitsverhältnisse auf die Lebenswelt der ArbeiterInnen zeichnet sich in vielfältigster Form aus.

6.1. Lebensqualität und Lebenslage

Ausgehend von Konzept der Lebenslage des österreichischen Philosophen und Ökonomen Otto Neurath, der Lebenslage als „Ergebnis eines allgemeinen gesellschaftlich-historischen Entwicklungsprozesses“, einem „Produkt gesellschaftlicher Entwicklung“, als „Ausgangsbedingung(en) menschlichen Handelns (...) wie (...) Produkt dieses Handelns“ (Amann 1986: 497,498) sieht, stellt sich die Aufgabe einer differenzierteren Betrachtung von Solidarität, Partizipation und innovatorischem Potential von Genossenschaft. Die Lebenslage wird bestimmt durch objektive Kriterien, wie Einkommen oder Wohnung, und durch subjektive Kriterien: Zu den subjektiven Kriterien zählt beispielsweise Zufriedenheit, die ihrerseits wiederum mit den objektiven Kriterien zusammenhängt. Da im Zusammenhang der Lebenswelt der GenossenschafterInnen subjektive Umstände in den Vordergrund treten, kommt auch die Frage nach der Lebensqualität ins Spiel. Ebendiese subjektiven Faktoren des Wohlbefindens und der Zufriedenheit müssen daher auch in der Interpretation der Lebenswelt Platz finden, da sie die Selbstinterpretation der Beteiligten unterstreichen und zur Vervollständigung des Bildes der Lebenswelt in Mondragón beitragen.

Die Genossenschaft hat innerhalb der Lebenslage einen nicht zu unterschätzenden Einfluss. Die Rezeption, die von der Genossenschaft im sozialen Umfeld besteht, die konkreten Leistungen der Genossenschaft an die Mitglieder, sozusagen der Vorteil des Dazugehörens, wird von anderen (positiv) beurteilt. Diese Beurteilung wirkt wiederum zurück auf die persönliche Zufrieden- oder Unzufriedenheit mit der Genossenschaft (vgl. Amann 1986: 498). Das Bewusstsein für die Zugehörigkeit zu einer Solidargemeinschaft zu erzeugen, die Vorteile als GenossenschafterIn daraus klar zu erkennen und wissentlich demokratisch zu partizipieren, ist eine Aufgabe, um die sich auch der bildungspolitische Bereich der Genossenschaft zu kümmern hat. Denn Partizipation wird durch ein höheres Bildungsniveau gefördert, demokratische Strukturen brauchen Partizipation und der weitere notwendige demokratische Konsens ist überlebenswichtig für eine erfolgreiche Genossenschaftspraxis. Die Wurzel dieser Kette liegt also im Genossenschaftsbewusstsein, dass einen direkten Einfluss auf die Lebenslage der GenossenschafterInnen ausübt. Bedürfnisse zu befriedigen und Motivation zu schaffen trägt sowohl bei ökonomischen, als

auch in psychosozialen Aspekten zu einer positiven Gewinnrechnung bzw. zu einer Nutzenmaximierung bei.

6.2. Handeln in einer Interpretation nach M. Weber

Wir folgen dabei der Betrachtungsweise, dass die soziale Wirklichkeit, das Soziale, „durch Erfahrung und Handeln in der Interaktion zwischen Menschen hervorgebracht, von den Menschen angeeignet, bestärkt, auf Dauer gestellt und auch wieder verändert“ (Amann 1996: 223) wird. Um in die Interpretation der Lebenswelt, besonders des Beispiels der Lebenswelt in der baskischen Kleinstadt Mondragón eindringen zu können, muss man sich ein weiteres Mal mit den Grundlagen der Verstehenden Soziologie beschäftigen. Der Fokus dieser Strömung liegt, wie bereits weiter oben erwähnt, auf dem Handeln. Handeln, das von einem Individuum, einem Subjekt, aber auch einer Gruppe von Subjekten, ausgeht. *Handeln*²², im weberschen Sinne der Verstehenden Soziologie, bedeutet ein Verhalten, dass sich

- 1) im subjektiven Sinn der handelnden Person auf das Verhalten anderer bezieht,
- 2) durch diesen sinnhaften Bezug von anderen mitbestimmt ist und
- 3) wegen dieses subjektiven Sinnes einleuchtend zu erklären ist (Weber 1973: 429).

In dieser Erklärung ist besonders die Sinnhaftigkeit des Handelns und des Bezuges am Handeln anderer hervorzuheben, da die Sinnhaftigkeit als Abgrenzung vom *Idealtypus des Zweckrationalen Handelns* und des *Zweckirrationalen Handelns* gilt (vgl. ebd.: 439). Besonders beim Treffen von Vereinbarungen, bei Abstimmungen oder Ähnlichem, wird von den Anderen zweckrationales Handeln erwartet. In den Kooperativen von Mondragón wurden Entscheidungen aus einer Mischung von Erwartungsorientierung und Wertorientierung – geprägt durch christliche Wurzeln – getroffen. Normen und Zuweisungen von sinnhaftem Handeln bauen demnach auf dem subjektiv als sinnhaft Angesehenem, orientieren sich im selben Moment aber auch daran, wie andere Handeln. Es wird erwartet, dass das Verhalten der Anderen mit großer Wahrscheinlichkeit auf sinnhaften Vorstellungen gründet (vgl. ebd.: 441). In Mondragón bestehen eigene „Normen

²² Sämtliche Hervorhebungen entsprechen den Hervorhebungen im Original.

des Funktionierens“ (Aizpurua 2007), die sich auf den Erfahrungen des Kooperativenwesens gründen.

6.2.1. Der Zweckverein

Der rationale Idealtypus der Vergesellschaftung ist laut Weber der *Zweckverein*. Er beruht auf einer genauen Abmachung von Mitteln, Zwecken und Ordnungen (vgl. ebd.: 465). Es wird eine Form von Gesellschaftshandeln praktiziert, das einer zweckrationalen, von sämtlichen Beteiligten vereinbarten Ordnung folgt, in welcher die Form des Gesellschaftshandelns festgelegt ist. Diese Ordnung definiert von der Art der Konstituierung der Vereinsorgane, über die Benützung von Sachgütern für Vereinszwecke hin zum Gesellschaftsvermögen sämtliche Handlungsmöglichkeiten. Dabei verlässt sich jeder dem Verein – der Gesellschaft – Angehörige darauf, dass sich die anderen Beteiligten den Vereinbarungen entsprechend verhalten und gründet darauf seine Erwartungshaltungen sowie die rationale Ausrichtung seines eigenen Handelns (vgl. ebd.: 447). Ein Zweckverein benötigt also die „Vereinbarung genereller Regeln und die Existenz eigener Verbandsorgane“ (ebd.: 450).

In der optimalen Entwicklung wird der *Zweckverein* zu einem *sozialen Gebilde*, das auch bei einer Fluktuation der beteiligten Handelnden weiter besteht. Auch der Markt kann als ein Gebilde gesehen werden, an dem Gemeinschaftshandeln nach einer eigenen Ordnung betrieben wird. Die immer größer werdenden Kooperativen, die in Folge als soziales Gebilde gesehen werden, mussten versuchen, ein Gleichgewicht zwischen der spezifischen Ordnung der Genossenschaft und der des Marktes zu finden.

Neu eintretende Gesellschaftshandelnde, im vorliegenden Fall Genossenschaftsmitglieder, orientieren sich an der bestehenden Ordnung. Dies führt dazu, dass der Zweckverein als gleich bleibend empfunden wird, da die Ordnung selbst in ihrer grundlegenden Ausrichtung bestehen bleibt und alle Handelnden gemeinsam daran beteiligt sind, neue, den veränderten Bedingungen angepasste Vereinbarungen zu treffen. So darf trotz eines Personenwechsels „ein an den *gleichen* Ordnungen des Verbandes orientiertes Handeln in einem soziologisch relevanten Umfang tatsächlich erwartet werden“ (ebd.: 448). Dieser Punkt wird besonders

durch das jahrzehntelange Bestehen der Kooperativen in Folge von Interesse sein. Bezüglich der als wichtig erachteten Grundlagen besteht eine Identität innerhalb der Handelnden, die sich in der vereinbarten Ordnung ausdrückt: Es besteht ein Konsens was als erlaubt, verboten oder geboten gilt (vgl. ebd.: 450). Als wachsender Konzern mit tausenden GenossenschaftlerInnen ist die Aufgabe, einen allgemeinen Konsens zu finden, keine einfache: Der Trapezakt, die alte Ordnung an den neuen Gegebenheiten auszurichten, führte zu Veränderungen, die auch Produktionsstätten in Billiglohnländern und ZeitarbeiterInnen ohne Genossenschaftsanteil mit sich brachten. Ein ausgeprägter Diskussions- und Reflexionsprozess über diese „neue Richtung“ kam vor allem während der in den 1990er Jahren voranschreitenden Internationalisierung der Kooperative auf. Diese Erklärungsgrundlage ist besonders im Zusammenhang mit dem immer wieder beklagten Identitäts- und Wertverlust, der im Kooperativennetzwerk beklagt wird, von Interesse.

6.2.2. Der Bedeutungswandel

Denn es kamen neue GenossenschaftlerInnen zur Gruppe, die den Anfang der „Erfahrung von Mondragón“ nicht mit erlebt hatten: Die ersten Jahrzehnte des Bestehens und Wachsens der Kooperativen waren von einem starken christlich-sozialen Solidaritätscharakters durch den Kooperativengründungsvater, den jesuitischen Pater José María Arizmendiarieta geprägt. Sein Einfluss auf den Werdegang der MCC war sehr stark: „Verhaltenserwartungen von Personen, auf deren Urteil und Bewertung Gewicht gelegt wird, haben einen erheblichen Einfluss auf Beteiligungsbereitschaft und tatsächliche Beteiligung“ (nach: Buse / Oppermann, in: Amann 1986: 488). Nach seinem Tod entstand ein Vakuum, das keine Einzelperson mehr füllen konnte.

So kam es zu einem Bedeutungswandel von genossenschaftlichen Werten. Ein solcher *Bedeutungswandel* kann entweder in kurzer Zeit durch die bewusste Änderung der Ordnung aufgrund von verändertem Handeln oder durch die langsame Veränderung der gemeinen durchschnittlichen Auffassung über sinnhaftes Handeln geschehen. Ob dieser Bedeutungswandel jedoch dazu führt, dass das soziale Gebilde als verändertes oder als gänzlich neues zu bezeichnen ist, hängt von der Kontinuität der Veränderungen, vom

Ausmaß der empirisch überlebenden alten Ordnung und vom Verbleiben der gleichen, gleichartigen oder gleich handelnden Organe im Zweckverband ab (Weber 1973: 449). Das bedeutet, dass mit einem Wechsel der handelnden Individuen im Kooperativennetzwerk von Mondragón die Wertvorstellungen des genossenschaftlichen Arbeitens zwar nicht in ihrer ursprünglichen christlichen-sozialen Form bestehen blieben, aber ebenso nicht vollkommen verloren gingen. Das soziale Gebilde der GenossenschaftlerInnen hat sich gemeinsam, langsam und bewusst in seiner Ordnung verändert. Die ständige Redefinition der Kooperativen wurde in den anfänglichen Jahren durch Gedankengut einer christlichen Nächstenliebe beeinflusst, angepasst an die jeweiligen wirtschaftlichen und politischen Umstände, durchgeführt. Diese Art der Solidarität ist, wie in Kapitel 4.3.1. beschrieben, jedoch nicht von langer Dauer und überträgt sich nicht ohne weiteres auf neu hinzukommende Personen. Solidarität in Form einer politischen Erziehung, in Form einer Notwendigkeit des gemeinsamen Werkens war die einzige Form, die sich über all diese Jahre logischerweise übertragen kann. Unter dem Punkt der Diskrepanz des Gemeinschafts- und Gesellschaftshandelns wird später noch ausführlicher darauf eingegangen. Doch zuerst müssen die Termini Gemeinschafts- und Gesellschaftshandeln in einer theoretischen Überlegung erläutert werden.

6.2.3. Gemeinschaftshandel und Gesellschaftshandeln in Mondragón

Gemeinschaftshandeln stützt sich immer auf die Sichtweise einzelner Handelnder, die betreffendes Handeln als historisch beobachtetes werten oder es objektiv als gangbare Möglichkeit erachten (vgl. Weber 1973: 442). Genossenschaften basieren auf gemeinsamen Entscheidungen und gemeinsamen Handeln. Weber spricht von *Gemeinschaftshandeln* in der Hinsicht von menschlichem Handeln, das „subjektiv sinnhaft auf das Verhalten anderer Menschen bezogen wird“ (ebd.: 441). Dabei bezieht die handelnde Person das Urteil darüber, dass sinnhaft gehandelt wird – wie bereits oben erklärt – einerseits aus den Erwartungshaltungen der anderen an das entsprechende Verhalten, andererseits aus dem Erfolg, an die objektiven Chancen auf Eintreten des Erwarteten. Besonders zweckrationales Handeln orientiert sich an den gehegten

Erwartungen. Dabei ist *Gemeinschaftshandeln* zwar sinnhaft auf andere bezogen, was jedoch nicht bedeutet, dass es *massenhaft gleichartiges Handeln* ist (vgl. ebd.).

Gesellschaftshandeln ist eine besondere Ausprägung von Gemeinschaftshandeln, das sich an Erwartungen orientiert, die aufgrund von bestimmten Ordnungen gehegt werden. Diese Ordnungen müssen als zweckrational erachtet aufgestellt worden sein und die sinnhafte Orientierung muss ebenfalls subjektiv zweckrational sein (vgl. ebd.: 442). Die Verbindlichkeit einer Ordnung wird dabei am empirischen Befolgen derselben gemessen. So kommt es zum *ordnungsgemäßem Gesellschaftshandeln*, bei dem sich die innerhalb der Gesellschaft befindlichen Personen am wahrscheinlichen, ordnungsgemäßen Verhalten der anderen gleichsam orientieren, wie an den Erwartungen der Anderen an ihr eigenes ordnungsgemäßes Handeln (vgl. ebd.: 443-444). Das Gesellschaftshandeln fungiert also als Interessenszusammenschluss der beteiligten Handelnden und basiert auf der allgemein als gültig erachteten Ordnung, an die sich jedeR selbst hält und man im Gegenzug davon ausgehen kann, dass sich auch die anderen in ihrem Handeln daran halten (vgl. ebd.: 452).

6.2.4. Das Einverständnishandeln

„Der einzelne Mensch ist nun bei seinem Handeln fortwährend an zahlreichem und immer anderem Gemeinschaftshandeln, Einverständnishandeln und Gesellschaftshandeln beteiligt“ (Weber 1973: 461). Das Gemeinschaftshandeln einer Person ist in den verschiedenen Momenten der Durchführung sowohl sinnhaft auf das Handeln, als auch die Einverständnisse und die Vergesellschaftungen eines anderen Umkreises bezogen. Die Einzelperson orientiert ihr Handeln rational an den möglichen Chancen der im Umkreis befindlichen Handelnden. Umso mehr dabei die *rationale gesellschaftliche Differenzierung* ausgereift ist, je vergesellschafteter eine Gruppe ist, desto näher kommt man an die *rationale gesellschaftliche Organisation* heran (vgl. ebd.). *Einverständnis* bedeutet, dass das Verhalten der einen zwar auf das Verhalten der anderen sinnhaft bezogen ist, jedoch keine gültige Vereinbarung getroffen wurde. Das Einverständnishandeln besteht deshalb, weil eine objektive Wahrscheinlichkeit besteht, dass die Erwartungen der Einen auf das Verhalten der Anderen mit einer empirisch *geltenden* Chance erfüllt werden. Dauernde Unzufriedenheit kann das Einverständnis zwar gefährden, jedoch hebt es dieses nicht aus

den Angeln, solange die ungeschriebene Ordnung, an der man sich orientiert, noch als *verbindlich* angesehen wird (vgl. ebd.: 456-457). So wird angenommen, dass auch jene Personen in Mondragón, die nicht selbst in den Genossenschaften arbeiten, also nicht einer Ordnung oder Satzung im eigentlichen Sinn unterworfen sind, ihr Handeln am Einverständnishandeln orientieren und Grundlagen solidarökonomischer Organisationsstrukturen in ihr Leben implementieren. Dies könnte zum Beispiel in Form von freiwilliger Beteiligung an Sozialvereinen der Fall sein.

So kann jemand aber auch *ohne sein Zutun* an einer Einverständnismgemeinschaft beteiligt sein. Die Beteiligung am Gesellschaftshandeln kann sich einfach am Handeln der Anderen orientieren und an einer Ordnung, die bereits ohne persönlichen Beitrag als eine geschaffene existiert (vgl. Weber 1973: 465). Man kann in die als normal angesehenen Beteiligung – wie in Mondragón – auch hineingeboren oder hineinerzogen worden sein. Die Teilnahme an den Kooperativen kann auch in Form eines Kontos bei der genossenschaftlichen Bank *Caja Laboral* passieren, oder ich unterstütze die Kooperativen durch den Einkauf im Lebensmittelmarkt *Eroski* oder durch den Kauf eines Kühlschranks von *Fagor*. Besonders Küchengeräte von der Genossenschaft *Fagor* sind aufgrund eines außerordentlichen Preis-Leistungs-Verhältnisses in vielen Küchen in Mondragón zu finden. Und im Falle eines Nicht-Funktionierens kennt man mit großer Wahrscheinlichkeit persönlich jemanden, bei dem man seine Beschwerde platzieren kann. Die Teilnahme und – habe an den Kooperativen passiert in Mondragón über vielfältigste Weise.

6.2.5. Gewinnstreben als Charaktereigenschaft?

Die GenossenschaftlerInnen der Mondragón Kooperativen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten für Rentabilität und Wachstum entschieden. Von einigen Seiten mussten sie sich den Vorwurf gefallen lassen, dass beim Streben nach immer mehr ökonomischem Erfolg genossenschaftliche Werte auf der Strecke geblieben seien. Dabei erscheint es nachvollziehbar, dass man als Betrieb überleben und Arbeitsplätze schaffen möchte. Das Gewinnstreben fällt jedoch nicht in die Kategorie der Psychologie oder besagt etwas über die Charakterqualitäten der Menschen, da es einem allgemein verständlichen Ziel dient, also zweckrational ist (vgl. Weber 1973: 430). Denn eine mögliche Gewinnausschüttung

kommt allen GenossenschaftlerInnen zu Gute und dient nicht zur Bereicherung Einzelner. Zusätzlich wird der soziale Förderauftrag in der MCC ernst genommen, was bedeutet, dass mit einem Gewinn auch Projekte in und um Mondragón unterstützt werden, die etwa zur sozialen Entwicklung beitragen. GenossenschaftlerInnen sind daher nicht mit in ihrem Arbeitsfeld isolierten *Wirtschaftsmenschen* gleichzusetzen, deren Handeln als theoretisch konstruiert anzusehen ist (vgl. Weber 1973: 431).

6.2.6. Am Richtigkeitstypus orientierte Problemlösung

Im jahrelangen Verlauf der Entstehung und des Wachstums der Kooperativen konnten die GenossenschaftlerInnen sich nicht an bereits gültige Erfahrungen im Sinne einer *objektiven Richtigkeitsrationalität* halten, da sämtliche großen Probleme erstmals auftauchten (vgl. Weber 1973: 432). Dies macht die Entstehung der Mondragón Kooperativen so einzigartig: Selbstverständlich haben sie das Genossenschaftswesen nicht erfunden, sich allerdings aufgrund spezifischer Gegebenheiten einzigartig entwickelt. Der gemeinsame Versuch, sich in wirtschaftlichen Krisensituationen *sinnhaft* zu verhalten, führte dazu, dass ein (subjektiv) sinnhaft orientiertes Verhalten angenommen wurde, das von einem immer größer werdenden Kreis von GenossenschaftlerInnen gemeinsam und demokratisch als solches konstituiert wurde. Dieser *Richtigkeitstypus* eines Denkens und Tuns (vgl. Weber 1973: 433) wurde maßgeblich und durchgängig vom katholischen Gedankengut eines „Richtig und Falsch“ durch Pater José María Arizmendiarieta begleitet. Durch die Abwesenheit spezifischer historischer Vergleiche im Baskenland wurde bei der Lösungsfindung von Problemen gerne auf den jesuitischen Gründungsvater des baskischen Kooperativennetzwerks zurückgegriffen, der bis zu seinem Tod im Jahre 1976 ideologische Leitfigur war.

Die Richtigkeit der Entscheidungen stand dabei nicht immer von vornherein fest, doch ein verändertes (Über-)Lebensumfeld der Kooperativen konnte auch irrational erscheinende, neu ins Leben gerufene Handlungsmotive rechtfertigen. Genau diese verschiedenartigen Lebensbedingungen rechtfertigen das anfangs irrational erscheinende Handlungsmotiv, dass angepasst überleben sich sogar als rational anerkanntes Motiv verbreiten kann (vgl. ebd.: 435). Traten Probleme innerhalb des genossenschaftlichen Systems auf, mussten zur

Lösung dieser innovative Wege beschränkt werden, da es keine vorgefertigten, historisch gewachsenen Konzepte, auf die man hätte zurückgreifen können, gab.

Wie gestaltet sich nun ein Wandel innerhalb einer Solidargemeinschaft? Soziale Gruppen werden grundsätzlich als einem Wandel gegenüber offen eingestuft. Die persönliche Kosten-Nutzen-Rechnung der GenossenschaftlerInnen, die materielle wie immaterielle Maßsetzungen beinhaltet, kann dabei allerdings äußerst unterschiedlich ausfallen. Veränderungen können nur zu einem Teil rational geplant werden, da – unabhängig von einer noch so peniblen Planung – unplanbare und auch irrationale Nebeneffekte befürchtet werden müssen (vgl. Amann 1986: 490-491). In den Mondragón Kooperativen wurden große Veränderungen gewagt. Das innovative Potential der Genossenschaft kann daher durchwegs als groß bezeichnet werden. Die Angst oder gar Scheu vor Veränderungen wurde in langen, gemeinsamen Diskussionen immer wieder überwunden. Die Konzepte waren orientiert an den Wertvorstellungen der GenossenschaftlerInnen und gestaltet nach den in der Vergangenheit bereits gelernten Erfahrungen. Dabei wurden Relevanzsysteme erweitert und neue Wege ausprobiert. Denn, will man die bestehende Ordnung einer Vergesellschaftung ändern oder rationalisieren, muss zuerst die traditionelle Fügung in das Gewohnte, das Bekannte überwunden werden (vgl. Weber 1973: 471).

6.3. Lebenswelt interpretiert nach A. Schütz, T. Luckmann und P. Berger

In ergänzender und detaillierender, aber auch tiefer begründenden Linie zu den Rationalitätsüberlegungen M. Webers stehen die Theorien von A. Schütz und T. Luckmann. "Die Wissenschaften, die menschliches Handeln und Denken deuten und erklären wollen, müssen mit einer Beschreibung der Grundstrukturen der vorwissenschaftlichen, für den - in der natürlichen Einstellung verharrenden - Menschen selbstverständlichen Wirklichkeit beginnen. Diese Wirklichkeit ist die alltägliche Lebenswelt. (...) Die Lebenswelt des Alltags ist folglich die vornehmliche und ausgezeichnete Wirklichkeit des Menschen" (Schütz/Luckmann 2003: 29). A. Schütz legt diese bestehende Sozialwelt als *fraglos gegeben* aus. Diese Wirklichkeit, diese „Lebenswelt ist in einzelne Sinnprovinzen gegliedert, deren Nukleus die Alltagswelt ist (...), zu der sich

[aber auch] Spiel, Wissenschaft, Traum und Phantasie (eher peripher) gesellen“ (Amann 1996: 259).

Unsere Lebenswelt kann als Basis unserer natürlichen Weltanschauung betrachtet werden. Ich kann mich als ein in einer Gesellschaft lebender Mensch darauf verlassen, „(...) dass die Welt, so wie sie mir bisher bekannt ist, weiter so bleiben wird, und dass folglich der aus meinen eigenen Erfahrungen gebildete und der von Mitmenschen übernommene Wissensvorrat weiterhin seine grundsätzliche Gültigkeit beibehalten wird“ (Schütz/Luckmann 2003: 34). Mein Handeln in sozialen Situationen orientiert sich an mir bekannten Strukturen und meinem Habitus Konzept auf selbstverständlich erscheinende Weise. Der Vorrat an lebensweltlichem Wissen, auf den wir uns als soziale Subjekte in unserem Handeln stützen, ist dabei allerdings sowohl strukturell, funktional, wie auch biographisch bestimmt. Somit ist unser Wissensvorrat sozial gegliedert, zeitlich begrenzt und räumlich verschieden (vgl. ebd.: 149).

6.3.1. Genossenschaftliches Arbeit im Kontext der Franco Diktatur

Diese Kategorien bedeuten im Kontext des baskisch-nordspanischen Tales, in dem sich die Stadt Mondragón befindet, dass die Herausbildung der genossenschaftlichen Arbeitsorganisationsstrukturen im Zusammenhang mit der historischen Entwicklung des Baskenlandes gesehen werden muss. Wird Demokratie häufig als unterstützende Grundlage zur Entwicklung genossenschaftlichen Arbeitens angegeben, war im Baskenland das genaue Gegenteil der Fall. Während der politischen Repression unter dem spanischen Diktator Francisco Franco, die bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts andauerte, wurden die baskische Volkskultur und die baskische Sprache rigoros verboten. „Man muss sich bewusst werden, dass wir aus einer Situation kommen, in der die Leute nur für das Sprechen der eigenen Sprache erschossen wurden unter Franco“ (Mendizabal 2007). Versammlungsverbot und andere Einschränkungen demokratischer Gesellschaftsorganisation wurden durch das Kooperativenwesen umgangen. Gerade die Kooperativen gewährten Raum, der selbstständig – unabhängig – gestaltet werden konnte. Noch heute ist die Förderung der baskischen Sprache ein Anliegen der

Genossenschaftsgruppe Mondragón. Zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten der Universität Mondragón und weiteren, den Genossenschaften angeschlossenen Forschungsinstituten, werden in erster Linie auf baskisch veröffentlicht. Wurde in der Diktatur vieles untersagt, wurde dies zeitgleich unter dem Deckmantel der Genossenschaften gelebt. Dies erzeugte identitätsstiftende Merkmale, die den Kooperativen deutlich zugeschrieben werden können, jedoch außerhalb der gängigen Diskussion um genossenschaftliche Arbeit angesiedelt sind und die Mondragón Kooperativen als Ausnahmefall aufzeigen. GenossenschafterIn zu sein, bedeutete weit mehr als nur nach demokratischen Strukturen ökonomische Produktivität zu gewährleisten. Im Baskenland war es die einzige Möglichkeit zur Gründungszeit der Kooperativen, überhaupt Demokratie zu leben. Die Lebenswelt in Mondragón wurde von den Kooperativen, die – wie im Kapitel 5.1. beschrieben – quasi zufällig in Form der Genossenschaft entstanden sind, von Anfang stark beeinflusst

Während des kontinuierlichen Wachstums der Genossenschaftsgruppe, das bereits in den ersten Jahren nach der Gründung von *Ulgor* (1956) begann, musste eine ständige Auseinandersetzung mit neuen Problemen stattfinden. Dies geschah auf demokratische Weise in Versammlungen, wo jeder und jede sprechen durfte – nach Lust und Laune sogar auf Baskisch, man war ja „unter sich“. Diese Tatsachen sind besonders im Zusammenhang des absolut erscheinenden Autarkiestrebens der Genossenschaftsgruppe hervorzuheben. Wie im Kapitel 5.3. erläutert, wurde in Form zahlreicher institutioneller Einrichtungen der Genossenschaften Unabhängigkeit gegenüber dem spanischen Staat geschaffen, was die baskische Identität gegenüber der spanischen abgrenzte und bestärkte.

Diese Erklärungen sind im Zusammenhang mit einer Analyse der Lebenswelt von Mondragón unerlässlich. Eine fundierte historische Abhandlung wäre zwar sicherlich noch überaus aufschlussreich, würde aber den vorhandenen Rahmen sprengen. Demokratische, genossenschaftliche Handlungsgrundlagen sind in Mondragón auch im Kontext der historischen, politischen Unterdrückung zu interpretieren.

6.3.2. Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit

Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit führt jedoch nicht zu der einen, wahrhaften Wirklichkeit. Auf unserer Welt gibt es eine „Vielfalt von Wirklichkeiten, in denen Menschen leben“ (Plessner nach: Berger/Luckmann 2007: X). Die Trennung der Begriffe Welt und Wirklichkeit ist dafür ausschlaggebend. Die Welt ist der anthropologische Hintergrund für die Wirklichkeit, für unsere Realität, die wir vorfinden und in die wir eintauchen. Die Absicht, die hinter der Anwendung der Phänomenologischen Soziologie für die Erklärung von Belangen der Alltagswelt steckt, ist nicht die einer Abgrenzung zur empirisch-quantitativen Soziologie. Das Bestreben liegt darin, den identitätsstiftenden und handlungsbestimmenden Charakter der Lebenswelt von Individuen erfassen zu können, der in der vorliegenden Untersuchung von Bedeutung ist. Dieser Faktor ist besonders im vorliegenden Beispiel von Interesse.

In Mondragón besteht ein sozialintegratives, wirtschaftliches System, das einen auf demokratischem Weg gemeinsam gestalteten Lebensraum umfasst. In der Lebenswelt in Mondragón entwickelten sich auch spezifische Wissensbestände, die zur Basis des Wahrnehmens wurden. Das Vorhandensein der Genossenschaften, das unübersehbare Dasein, das zur wahrgenommenen Welt dazugehört, hat die Menschen beeinflusst. Wenn etwas als normal angesehen wird, greifen wir auch auf Teile dieser Normalität zurück, um unsere eigene Welt weiter zu entwickeln und zu verändern. Da ist die Tatsache, dass solidarökonomische Prinzipien und Werte, wie sie weiter oben beschrieben wurden, in die wahrgenommene Welt in Form normaler Koordinaten inkludiert sind, einflussnehmend auf das Verhalten. Das „handelnde und erkennende Subjekt [wird] in seinen alltäglichen Interaktionen zum Creator der (oder seiner) sozialen Welt“ (Amann 1996: 223).

A. Schütz führte die Theorien E. Husserls weiter und behauptete einst, die Welt wäre uns ohne Frage gegeben, die Wirklichkeit von uns akzeptiert, ein Gerüst, an das wir uns halten. Besonders diese konstitutive Gültigkeit, die fraglose Autorität der Wirklichkeit, muss dabei ausgehöhlt werden (vgl. Amann 1996: 224). Denn die Sinnhaftigkeit des Handelns, die Idee der zweckrationalen Orientierung nach M. Weber, stellt die Frage nach der Art der Konstruktion der Wirklichkeit. Diese Sichtweise der Wirklichkeit, die auf gesellschaftliche

Weise konstruiert wird, wurde aufbauend auf Gedanken von A. Schütz im deutschen Sprachraum erstmals von P. Berger und T. Luckmann diskutiert. Jede Gesellschaft besitzt ihre objektiven und subjektiven Wirklichkeiten. Menschliche Erfahrungen im gesellschaftlichen Handeln werden objektiviert und finden ihre Ausprägung als soziale Rolle, Institution oder in der Sprache. Obwohl vom menschlichen Handeln produziert, verselbständigen sich derartige Produkte quasi und üben wiederum Zwang auf das Verhalten des Individuums aus. Gleichzeitig gibt es aber auch eine ebenbürtige, subjektive Wirklichkeit, wie sie das Individuum erlebt und wahrnimmt (vgl. Berger/Luckmann 2007: VI).

6.3.3. Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt

In der Verstehenden Soziologie soll nun die subjektive Sinnhaftigkeit des menschlichen Handelns objektiv erfassbar gemacht werden (vgl. Amann 1996: 225). Zurückkommend auf E. Husserl, der in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts als Einleitung in eine Verstehende Soziologie über den „sinnhaften Aufbau der sozialen Welt²³“ schrieb, gehen wir von einer Lebenswelt als A-priori, der die Menschen in einer selbstverständlichen Weise zugehören, aus. Wenn nun aber die Wirklichkeit, in der wir uns befinden, eine derart selbstverständliche Angelegenheit ist, unveränderlich, einfach da und von uns zu akzeptieren, stellt sich die Frage, warum es typische Situationen und Abläufe in unserer gemeinsamen kommunikativen Umwelt gibt, die uns dazu veranlassen, in sinnhafter Erwartung einer Situation auf den Verlauf der Situation ein typisches Handeln an den Tag zu legen.

Die alltägliche Lebenswelt, an der wir psychisch und leibhaftig teilhaben, ist eine soziale Wirklichkeit, die Regelmäßigkeiten aufweist. Und genau diese Frage nach geregelten Abläufen sozialen Handelns, die sich an der Erwartungshaltung gegenüber den anderen Handelnden und den eigenen Erfahrungswerten, dass diese Erwartungen auch mit hoher Wahrscheinlichkeit erfüllt werden, orientieren, genau diese Sinnhaftigkeit konstituiert sich durch und über uns und ist in der vorliegenden Analyse der Lebenswelt der Menschen im Tal von Mondragón interessant.

²³ Husserl, Edmund (1932): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Wien: Springer.

6.4. Der unmittelbare Wirkungsbereich

„Die Alltagswelt breitet sich vor uns aus als Wirklichkeit, die von Menschen begriffen und gedeutet wird und ihnen subjektiv sinnhaft erscheint (Berger/Luckmann 2007: 21). Die Alltagswelt ist also schon vorhanden, bevor wir in sie als Person eintreten. Dieser Eintritt als biographisches Ich geschieht innerhalb eines Netzes von räumlichen und zeitlichen Zusammenhängen. Ich habe Vor- und Nachfahren, das Nahe und das Ferne, es gibt sowohl das Hier, als auch das Dort (vgl. Amann 1996: 228). Somit wird die Alltagswelt von bewusstseinsinhabenden Menschen als gleiche Umwelt angesehen, die geordnet und in räumlichen, zeitlichen und historischen Dimensionen vorgegeben und auf fraglose Weise geordnet ist, der grundlegend gleiche Bedeutung zugemessen wird und an deren Erschaffung ich in nur einem geringen Ausmaß beteiligt war und bin (vgl. Schütz/Luckmann 2003: 31). Die Lebenswelt, die wir durch unsere Handlungen verändern, und die ihrerseits wieder Einfluss auf unsere Handlungen nimmt, ist ein Teil dieser Wirklichkeit, an der wir ein dezidiertes Interesse haben. Dabei ist mein Einflussbereich innerhalb dieser Alltagswelt dort, wo ich persönlich wirke. Er ist in meinem Umkreis, meinem unmittelbaren Aktionsradius. Den Ausführungen von P. Berger und T. Luckmann folgend, ist der Teil der Wirklichkeit, den ich besonders aktiv verändern kann, der, in dem ich arbeite. „In dieser Welt des Arbeitens ist mein Bewusstsein meistens pragmatisch, das heißt, meine Anteilnahme an dieser Welt ist im wesentlichen dadurch bestimmt, was ich in ihr tue, getan habe oder tun will. Auf diese Weise ist sie *meine* Welt par excellence (Berger/Luckmann 2007: 25).

Im Zusammenhang mit der Art und Weise, wie in Mondragón in den Kooperativen Arbeit organisiert ist, ist diese Wirklichkeit von einem größeren Umfang. Ich arbeite nicht nur in meinem Teilbereich eines Unternehmens und weiß nichts von den und über die anderen Teile des Unternehmens. Im Kooperativennetzwerk von Mondragón wird Wissen über sämtliche Abläufe jedem und jeder immer und überall zur Verfügung gestellt. Alle wissen (theoretisch) alles. Und alle können an der Gestaltung der Zukunft der Genossenschaft teilhaben und mitbestimmen. Die Generalversammlung findet mindestens einmal pro Jahr statt und alle Genossenschaftsmitglieder stimmen dort über grundlegende Themen ab. Durch die Größe des Netzwerkes ist es nicht mehr möglich, alle Themen in der Tiefe, die ihnen zustehen würde, zu diskutieren. Es werden Delegierte und Räte gewählt, die sich für

unterschiedlich lange Perioden auf ein bestimmtes Terrain spezialisieren. So hat jede Genossenschaft von *Fagor* etwa ihren eigenen Sozialrat (*consejo social*). Sozialrat bzw. Sozialrätin kann jedeR werden: Zur Wahl stellen und gewählt werden ist alles, was man tun muss. Dann kann man sich über die Dauer der Legislaturperiode innerhalb der „normalen“ Arbeitszeit auch mit den Aufgaben, die dieses Amt mit sich bringt, befassen. Von den Einzelkooperativen werden dann durch die Sozialräte Anliegen in die General- bzw. Delegiertenversammlung der Genossenschaftsgruppe getragen bzw. in die Versammlung des Sozialrates der Genossenschaftsgruppe usw. Ein ausgeklügeltes System, über das so mancheR GenossenschaftlerIn den Überblick verloren zu haben scheint. Mehr dazu aber später. Für den Moment ist das Faktum, dass die Möglichkeit des Eingriffes in Unternehmensführung, Zukunftsstrategien oder neue, innovative Produktlinien besteht, eine erweiterte Form der Wirklichkeit, in die man einwirken kann, von Interesse. Im Gegensatz zu herkömmlichen, hierarchisch organisierten Produktionsbetrieben von Küchengeräten zum Beispiele, wie auch *Fagor* sie herstellt, kann in den Mondragón Kooperativen die Idee zu einer neuen Produktlinie, einem neuen Design und vielem mehr von jedeR MitarbeiterIn kommen. Selbstverständlich gibt es eigens dafür eingerichtete Abteilungen, die Möglichkeit aber, das Wissen, sich in jedem Bereich einbringen zu können, erweitert mehr als nur die Sichtweise auf die greifbare Wirklichkeit der Arbeitswelt in Mondragón.

6.5. Gemeinwesenbezogene Handlungsorientierungen

Diese „erweiterte Wirklichkeit“, wie ich sie nennen möchte, schlägt sich auch „außerhalb“ der Arbeitswelt nieder. In der globalen, kapitalistischen Welt ist eine direkte Auseinandersetzung mit Demokratie innerhalb der Arbeitswelt selten gegeben und jene Bereiche meiner Alltagswelt, „die mir nicht zugänglich sind (Amann 1996: 228)“ werden mit einem nur sehr indirekten Interesse bedacht. Das dahinter liegende Verständnis, die Einsicht in Arbeitsbereiche, die den meinen nicht offensichtlich beeinflussen, eröffnet auch einen tieferen Einblick in die Gesellschaftsstrukturen als solche, die vernunftethische Basis wird erweitert. Nirgendwo gibt es so viel freiwillige Betätigung, wie im Baskenland (Sarasua 2007).

Gemeinwesenbezogene Handlungsorientierungen wie soziale Verantwortung, humanistische Ethik, demokratisches Engagement und die Selbstwirksamkeit in Hinblick auf eine gerechte Welt an sich, werden gefördert, wie W.G. Weber und sein Team im Rahmen des Forschungsprojektes Organisationale Demokratie (ODEM) am Institut für Psychologie der Universität Innsbruck belegt haben (Weber 2007a). Innerhalb der Studie zu Fragen der Praxis demokratischer Unternehmen im Besitz der Beschäftigten wurde unter anderen demokratisch organisierten Betrieben auch die Mondragón Kooperativengruppe untersucht. Anregungspotentiale für eine sozialmoralische Atmosphäre innerhalb des Arbeitsumfeldes, allerdings auch innerhalb des Lebensumfeldes sind quantitativ untersucht und nachgewiesen worden. Die genossenschaftliche Unternehmensstruktur in Mondragón lässt den Eingriff auf operative, taktische und strategische Entscheidungsebenen zu. Kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen werden gemeinsam entschieden. Die gefühls- und wertbezogene Bindung an den Arbeitsplatz ist stärker ausgeprägt als in traditionell kapitalistischen, hierarchischen Unternehmen. Ebenso ist der Einfluss auf die Wertorientierung innerhalb der Gesellschaft von Mondragón, also auch auf Nicht-Genossenschafts-Mitglieder, erkennbar. Die Selbstwirksamkeit, Dinge in die Hand zu nehmen, Zustände verändern zu können und die Welt „gerechter“ zu gestalten, ist markant: Ein „höheres demokratisches und gesellschaftliches Engagement“ wurde mit einem 2-seitigen Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten²⁴ von 0,358 bei einem signifikanten Korrelationsniveau von 0,1% nachgewiesen (ebd.: 46).

In einer Zusammenfassung der Ergebnisse der ODEM Studie wurde festgehalten (Weber 2007a: 47): Je demokratischer die Organisationsstrukturen, desto

²⁴ Korrelation bezeichnet die Beziehung von zwei oder mehr statistischen Variablen, die je nach der Höhe des Korrelationskoeffizienten und der Berechnung des signifikanten Korrelationsniveaus einen mehr oder weniger starken Zusammenhang der Variablen ausdrückt. Die Produkt-Moment-Korrelation ist eine partielle Korrelation, bei der die Stärke der Beziehung von „mehr als zwei mindestens intervallskalierte Variablen [gemessen wird], zu der sich mindestens eine Drittvariable hinzugesellt, um deren gegenseitige Wirkungen abschätzen zu können. Durch das Konstanthalten des Drittfaktors wird seine Wirkung herauskristallisiert, so dass das Beziehungsgefüge der Variablen erkennbar wird“ (Reinhold 2000: 364). Im beschriebenen Beispiel wird der Zusammenhang zwischen „Starken, demokratischen Organisationsstrukturen“ und „Höheres, demokratisches und gesellschaftliches Engagement“ angegeben.

- a) stärker ist das demokratische und gesellschaftliche Engagement der Mitarbeiterinnen.
- b) prosozialer, solidarischer und sozial verantwortlicher handeln die MitarbeiterInnen.
- c) höher ist das Ethikbewusstsein der MitarbeiterInnen.
- d) stärker ist die emotionale Bindung an den Betrieb.

Ebenso wurde die Sozialmoralische Atmosphäre innerhalb der Unternehmen bzw. Genossenschaften untersucht und folgende Ergebnisse wurden präsentiert (Weber 2007a: 49): Je stärker eine wertschätzende Unternehmenskultur von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wird, desto

- a) solidarischer und sozial verantwortlicher handeln sie.
- b) höher ist deren Ethikbewusstsein.
- c) stärker ist deren demokratisches und gesellschaftliches Engagement.
- d) stärker ist deren emotionale Bindung an den bzw. Identifikation mit dem Betrieb.

In einem wissenschaftlich bestätigtem Modell wurde der Zusammenhang zwischen Organisationaler Demokratie und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen sowie der Zusammenhang zwischen einer sozialmoralischen Betriebsatmosphäre, prosozialem Verhalten der MitarbeiterInnen und gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen nachgewiesen. Auf diese Art können demokratische konstituierte Unternehmen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beitragen (vgl. Weber 2007a: 51-52).

6.6. Die intersubjektive Wirklichkeit in Mondragón

Durch die genossenschaftlichen Strukturen in Mondragón, die überall sichtbar und spürbar sind, ist ein Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt gegeben. „Die Wirklichkeit der Alltagswelt stellt sich im einzelnen (...) als eine *intersubjektive* Wirklichkeit dar, eine, die für die anderen ebenso wirklich ist und außer Zweifel steht“ (Amann 1996: 228). Die Art und Weise, wie die Wirklichkeit organisiert wird und reguliert ist, wird in Form von Objektivationen wahrgenommen. Die Menschen, die in ihr leben, haben eine *natürliche*

Einstellung, „die Einstellung des normalen Jedermannsbewußtseins“ (Berger/Luckmann 2007: 26) und konzipieren in dieser wahrgenommenen Welt ihre Entwürfe.

Die Kooperativen wurden vor über 50 Jahren gegründet und in dieser Zeit haben sich im Tal von Mondragón so viele Genossenschaften angesiedelt, dass es bei 22.116 EinwohnerInnen²⁵ über 30.000 genossenschaftliche ArbeiterInnen gibt, die jeden Tag in den der MCC angeschlossenen Kooperativen in Mondragón arbeiten. Von den 103.731 Arbeitsplätzen innerhalb der MCC sind 38.335²⁶ im Baskenland. Die Gebäude der Kooperativen sind nicht zu übersehen: ob die Produktionsstätten, Forschungszentren, die kooperativeneigene Bank *Caja Laboral*, die Lebensmittelkette *Eroski*, die Sozialversicherungsanstalt *Lagun Aro*, die Universität der Kooperative, die *Mondragón Unibertsitatea*, Kindergärten, Grundschulen, Gymnasien, Fachschulen usw. In der Kleinstadt kann man quasi keinen Schritt tun, ohne die Kooperativen um sich zu haben.

Auch, wenn viele den Geist der Genossenschaften nicht mehr zu spüren glauben: Er ist lebendig. Nicht in allen 30.000 GenossenschafterInnen, die in Mondragón ihr Tagwerk verrichten lebt dieser Geist. In den Kooperativen als Ganzes, in der Mehrheit der MitarbeiterInnen, in den Organisationsstrukturen und vor allem in den Köpfen der Menschen von Mondragón ist er jedoch verankert. Auch eine kritische Auseinandersetzung mit den Kooperativen, eine kritische Auseinandersetzung mit organisationalen Strukturen innerhalb der MCC ist eine gedankliche Auseinandersetzung, die Themen wie Partizipation, Mitbestimmung, Demokratie, Fairness, gesellschaftliche Verantwortung, globale Wirtschaftsstrukturen und vieles mehr beinhaltet. Diese kontinuierliche gedankliche Beschäftigung, Konfrontation und Vertiefung mit derartigen Themen, die in viele Diskussionen – sowohl auf genossenschaftsinterner Basis, als auch in Gasthausgesprächen – Eingang findet, diese thematische Zuwendung schafft ein Bewusstsein für die genannten Themen und Inhalte. Die gemeinsame Welt steht in einer dauernden Korrespondenz, und auch wenn nicht alle Menschen dieselben Einstellungen zu dieser Welt haben, kann durch diese stetige Auseinandersetzung von einer kollektiven Auffassung, von einer intersubjektiven Wirklichkeit ausgegangen werden (vgl. Amann

²⁵ Quelle: Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>, 30.10.2008

²⁶ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/empleo.html>, 30.10.2008

1996: 229). Über eine politische Einflussnahme kann eine derart intensive Zuwendung zu demokratischen Fragestellungen wohl nur schwerlich erreicht werden.

6.7. Gute Konzepte finden NachahmerInnen

Unsere Wirklichkeit richtet sich nach Ordnungen, die wir in unserem Alltag wahrnehmen. Neue, ungewohnte und problematische Aspekte der Wirklichkeit, bei denen wir uns aus der gewohnten Routine hinausbegeben müssen, werden dabei jedoch innerhalb der vorgegebenen *Schemata* eingepasst, typisiert und strukturiert (vgl. Amann 1996: 231). Unser Vorwissen schafft eine Ordnung, in die Erfahrungen neu eingepasst werden. In den Kooperativen von Mondragón wurden alle aufkeimenden Probleme im Rahmen der bestehenden, demokratischen, genossenschaftlichen und bekannten Ordnung gelöst. GenossenschaftlerInnen fielen als Selbstständige aus dem staatlichen, spanischen Sozialversicherungssystem heraus. Deshalb begann man Genossenschaften zweiten Grades wie die Sozialversicherungsanstalt *Lagun Aro* zu gründen. Genossenschaft zweiten Grades bedeutet, dass die Mitglieder die Genossenschaften der Gruppe sind. Vom gedanklichen Konzept der Genossenschaftsgründung an sich wurde nicht abgegangen, es wurde beim Auftauchen von Problemen modifiziert und als veränderte Lösung in die bekannte Ordnung eingepasst.

„Wir nehmen die Technik, die Natur, politische Verhältnisse, die ökonomischen Grundlagen des Lebens (...) immer in bestimmten Ordnungen wahr, die ihrerseits wieder in Sinnzusammenhängen höherer Ordnung verankert sind“ (Amann 1996: 231). Stoßen wir bei Problemsituationen an die Grenzen unseres eigenen Wissens, leihen wir uns einfach das spezielle, routinemäßige Rezeptwissen von Menschen aus unserem Umfeld aus. „Rezeptwissen ist zwar mit den Grundelementen des Wissensvorrats nicht mehr unmittelbar über Fertigkeiten verbunden, aber dennoch »automatisiert« und »standardisiert«“ (Schütz/Luckmann 2003: 158). Institutionen bieten dieses Rezeptwissen an. So wurden Erfahrungen über das genossenschaftliche Werken im Rahmen von Mondragón ausgebreitet und aus einer Kooperative wurden mehr und mehr bis zu den heute über 120 baskischen Einzelgenossenschaften, die dem Netzwerk der Mondragón Kooperativengruppe angeschlossen sind.

„Im gesellschaftlichen Wissensvorrat ist die Wirklichkeit nach Graden der Vertrautheit differenziert und nach Erheblichkeit (Relevanz) für meine Alltagssituation“ (Amann 1996: 233). Die Menschen in den Tälern um Mondragón hatten in den 1950er und 1960er Jahren alle ähnliche Probleme: zu wenig Ausbildungsmöglichkeiten und zu wenig Arbeitsplätze. Die Kooperativen hatten auf dem durch die Diktatur geschützten Binnenmarkt erfolgreiche Wirtschaftsmöglichkeiten gefunden. Erzvorkommen gab es zuhauf, durch die Ausbildung in der von Pater Arizmendiarieta gegründeten Schule wusste man um den Umgang damit und in Form der genossenschaftlichen Arbeitsorganisation konnte man sein eigenes Unternehmertum, gemeinsam mit Freunden und Nachbarn verwirklichen. Es ist nicht verwunderlich, dass das gut laufende Konzept viele NachahmerInnen fand. „Alles menschliche Handeln [ist] der Gewöhnung unterworfen; Handlungen, die häufig wiederholt werden, verfestigen sich zu einem Modell (einer Folge von Routinen), (...) sie werden vom Handelnden *als* Modell aufgefasst“ (ebd.: 240). Das Risiko für den/die EinzelneN war dabei so gering wie nur möglich: Von Anfang an wurde der Gedanke der gegenseitigen Unterstützung verwirklicht. Bei Problemen innerhalb einer Kooperative wird diese von den anderen unterstützt. Selbst „Arbeitslose“ werden weiterbezahlt, falls sie nicht ohnehin während der Durststrecke einer Kooperative in einer anderen untergebracht werden. Durch eine *Habitualisierung* des Handels wurde unter der Einsparung von Zeit und Energie das Modell des genossenschaftlichen Arbeitens reproduziert (vgl. ebd.).

6.8. Der gesellschaftliche Wissensvorrat

Durch diese Form des gemeinsamen Arbeitens wurde ein gesellschaftlicher Wissensvorrat geschaffen, der weitaus weniger differenziert zu sein scheint als an anderen Orten der Welt: Ist Wissen routinemäßig nach Geschlecht, Alter, Klassenzugehörigkeit und auch Berufsgruppe im jeweiligen Relevanzzusammenhang gestaffelt (vgl. Amann 1996: 233), dürfte wohl nirgendwo das gesellschaftliche Wissen derart ebenmäßig verteilt sein, wie in Mondragón. Kinder, die in einen genossenschaftlichen Kindergarten gehen, kennen den Ausdruck der Genossenschaft bereits und wissen, dass das etwas mit „gemeinsam alles besprechen“ und „gemeinsamen Entscheidungsfällen“ zu tun hat. „Die Genossenschaft hat mit dem Leben zu tun, die Idee ist hier normal, du siehst es die ganze Zeit, jeden Tag. Es gibt hier keinen, der nicht wüsste, was eine Genossenschaft ist“ (Dávila 2007). Die

grundlegende Idee, sich selbstständig zu machen, läuft nicht nach dem Prinzip: Ich habe eine Idee, melde ein Patent an bzw. eröffne eine Ich-AG oder sonstige beliebige Firma und stelle mir als ChefIn Angestellte ein. Nein, wenn man mit den Studierenden der Universität Mondragón spricht, sind dies zwar ausgebildete TechnikerInnen, ChemikerInnen oder WirtschaftswissenschaftlerInnen, aber die Idee sich „selbständig“ zu machen, ist die, mit StudienkollegInnen gemeinsam eine kleine Kooperative zu gründen und – wenn möglich – sich dem Netzwerk von Mondragón anzuschließen, da dies mit enormer Sicherheit verbunden ist. „Das einzig sichere, was wir hier haben, ist die Arbeit“ (Dávila 2007). Und diese Möglichkeit wird nur dann in Erwägung gezogen, wenn in den Kooperativen keine Arbeit zu finden ist. Das ist in den überwiegenden Fällen die „Nummer-Eins-Lösung“ um nach dem Studium einen sicheren Job zu finden. Denn: „Ich teile diese Wirklichkeit mit anderen Menschen, mit denen ich sowohl Ziele als auch Mittel zur Verwirklichung dieser Ziele gemeinsam habe“ (Schütz/Luckmann 2003: 69). Dieser direkte Einfluss in die *manipulative*²⁷ Zone der Wirklichkeit, ist die Welt innerhalb meiner Reichweite, „auf die ich durch *direktes* Handeln einwirken kann“ (ebd.: 77; vgl. Kap. 6.4.).

6.9. Der Mechanismus der Typisierung

„In ihrer Genese (die Gesellschaft ist in jedem Zeitpunkt das Ergebnis der Handlungen vergangener Generationen) *und* in ihrer Gegenwart (sie besteht ausschließlich und nur so lange, als menschliche Aktivität nicht endet, sie zu produzieren) ist jede gesellschaftliche Ordnung (...) als solche das Produkt des Menschen“ (Amann 1996: 239-240). Produkte wie die Sprache oder die soziokulturelle Umwelt werden durch Gesellschaft hervorgebracht, passen sich jedoch wie die gesamte bearbeitete Natur in ein stabiles Netz von Gewohnheiten, Routinen und Ordnungen ein (vgl. ebd.). Woher kommt jedoch diese Stabilität?

Durch den Mechanismus von Typisierungen, die permanent stattfinden und wirksam sind, werden selbsterlebte oder nacherzählte Handlungssituationen abstrahiert, damit nachfolgende, gleichartige Situationen eindeutig einzuordnen sind. Besonders innerhalb der Familie werden Zuschreibungen, die auf Objekte oder Personen gerichtet sind,

²⁷ Begriff verwendet nach G. H. Mead (1932): *Philosophy of present*. Chicago: Open Court.

übernommen und Typisierungen über Generationen weitervermittelt (vgl. ebd.: 241). Dies geschieht innerhalb des Sozialisationsprozesses.

Durch den Verlust eines persönlichen Bezugspunktes in der Entstehungssituation werden Typisierung zu Faktizitäten, die von nachfolgenden Generationen unbewusst übernommen werden, denn „in der Wiedererinnerung kann ein Erlebnis nie vollständig wahrgenommen werden, es ist in seiner vollen Einheit nicht (mehr) adäquat fassbar“ (vgl. ebd.: 235). Mit den genossenschaftlichen Werten ist in den Kooperativen von Mondragón Ähnliches geschehen: Relevanzsysteme und Typisierungen genossenschaftlichen, demokratischen Arbeitens wurden in Form von Faktizitäten von den nachfolgenden Generation angenommen. Die persönlichen Bezugspunkte jener Entstehungssituationen, in welchen die genossenschaftlichen Werte in Mondragón konstituiert wurden, oder auch die persönliche Bekanntschaft mit Pater José María Arizmendiarieta, fehlten den neu eingetretenen Kooperativenmitgliedern. Dies führte dazu, dass es über die Jahrzehnte des Bestehens und Wachsens des Kooperativennetzwerkes von Mondragón zu einem Verlust der genossenschaftlichen Werte und zu einem Verlust der gefühlsmäßigen Bindung an die Genossenschaft kam (Sarasua 2007).

„Handlungssituationen, in denen durch eigene oder geborgte Erfahrung Alltagswissen angereichert, korrigiert und schematisiert wird, [ist] der Ausgangspunkt für Typisierungen“ (Amann 1996: 246). Ausschlaggebend für die generellen Typisierungen im Rahmen des genossenschaftlichen Umfeldes der Menschen in Mondragón ist, dass diese bereits in der *primären Sozialisationsphase*, d.h. in der frühen und vorschulischen Kindheit, erworben werden (ebd.: 242). Geht ein Kind also in eine genossenschaftliche Kinderkrippe, einen Genossenschaftskindergarten, ist die Kenntnis des Wortes der „Genossenschaft“ – wie oben beschrieben – wohl nicht weiter verwunderlich. Allerdings ist essentiell, dass in dieser Zeit erworbene Typisierungen als für das weitere Leben grundlegend anerkannt erworben werden und meist auch für das ganze Leben bestehen bleiben. „Mit der Einbeziehung vieler Menschen, selbst zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten, mit der Weitergabe dieses Routinewissens aber vollendet sich die Institutionalisierung; die gemeinsamen Habitualisierungen und Typisierungen sind historische Institutionen geworden, sie haben Objektivität erlangt“ (ebd.: 246). Die genossenschaftliche Arbeitsweise wird in Mondragón als *normal* angesehen: „Die Genossenschaft ist eine

ziemlich seltene Idee oder ziemlich befremdlich in Verwaltungsbereichen. Aber hier sieht man sie als normal“ (Dávila 2007).

6.10. Genossenschaft als gesellschaftliche Institution

Die institutionalisierte Welt wird aufbauend auf Objektivität durch die gemeinsame Habitualisierung und Typisierung zweier oder mehr Individuen erweitert, indem historische Institutionen – erreichte Historizität also – hinzukommen (vgl. Berger/Luckmann 2007: 62). Die Besonderheit dieser Institutionen, „die sich durch Dauerhaftigkeit über die einzelne menschliche Lebensdauer hinaus, durch Zwang, Kontrolltätigkeit und Verbindlichkeit ihrer Imperative auszeichnet“ (Amann 1996: 247), ist die, dass sie durch den historischen Verlauf als „*institutionelle Ordnungen*“ (ebd.) entstanden sind und die Entstehungsgeschichte dadurch von Interesse ist. Der Beginn dieser Entwicklung liegt in der Typisierung von Handlungsabläufen, die im historischen Verlauf von ihrem ursprünglichen Sinn und dem konkreten Rahmen losgelöst werden und als Handlungsweisen einer objektiven Wirklichkeit erlebt werden. So wurde die Form der genossenschaftlichen Arbeitsorganisation mit all den daran hängenden Einrichtungen, vor allem im Bildungsbereich, über viele Jahre institutionalisiert.

Auch ein „Teil des Selbst [wird] im Sinne gesellschaftlich erreichbarer Typisierungen objektiviert“ (ebd.: 248). Handlungen laufen ab und während dieser Abläufe findet „eine Identifikation des Selbst mit dem objektiven Sinn der Handlung statt; während des Handlungsvollzuges wird die Selbstauffassung des Handelnden durch den objektiven Sinn der Handlung bestimmt, der ihr von der Gesellschaft (den Institutionen) gegeben wird“ (ebd.: 247).

Genossenschaft als gesellschaftliche Institution, die eigene Regeln, Werte und Symbole hat, die zu einer fortwährenden Bedürfnisbefriedigung und einer soliden Basis bei Problemlösungen führt, schafft den Mitgliedern durch dieses Regelsystem eine wertbeständige und verbürgte Umgebung für soziales Handeln. Dabei werden einerseits verbindliche Zwänge – etwa eine Satzung – vorgeschrieben, andererseits aber auch Unterstützungen in vielfältigen Lebensbereichen – ökonomischer und nicht ökonomischer

Natur – gewährt (vgl. Amann 1986: 497, 504f). Der persönliche Lebensrhythmus, die Lebensgestaltung und –planung wird dabei von genossenschaftlichen Teilbereichen wie günstigen Lebensmitteln durch Konsumgenossenschaften, einer sicheren Altersvorsorge durch Vorsorgegenossenschaften und etwa dem Wohnungsgrundriss durch Wohnbaugenossenschaften, die dem Kooperativennetzwerk angehören, beeinflusst. Die unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen werden in ihrem individuellen Lebens- und Existenzraum mit gestaltet.

Eine Genossenschaft, eine soziale Institution muss organisationssoziologisch betrachtet durch zielgerichtetes, dauerhaftes soziales Handeln Anreize und genossenschaftliches Bewusstsein für ihre Mitglieder schaffen, ausbauen und weiterentwickeln. Gleichzeitig muss sie sich auch kontinuierlich auf die externen und Nebeneffekte ihrer Tätigkeiten konzentrieren und sich damit intensiv – auf Verbesserung bemüht – auseinandersetzen (vgl. Amann 1986: 505).

6.11. Bildung schafft Partizipation

Im Laufe der Jahre wurde die Genossenschaftsgruppe mit vielfältigen Problemen konfrontiert. Um sozialen Wandel aktiv mit zu gestalten und als Genossenschaft und soziale Institution mitzutragen, bedarf es einer kontinuierlichen kreativen Reorganisation. Positive Aufgaben der Institution müssen erweitert und verstärkt werden um ständig neue Anreize für die Mitglieder zu schaffen. Gemeinsame neue Werte und Handlungsmöglichkeiten müssen den Mitgliedern offeriert werden, Satzungen an zeitgerechte Probleme angepasst, denn ein ökonomisch zweckgerichtetes Handeln kann eine Genossenschaft nicht über Jahrzehnte zusammenhalten. In Mondragón, im genossenschaftlichen Großunternehmen, wurde neben einer durchaus als vorrangig zu bezeichnenden ökonomischen Leistung auch die Befriedigung meta-ökonomischer Bedürfnisse im Bildungs-, Erziehungs-, Gesundheits- oder Freizeitbereich, die ausschlaggebend für demokratische, partnerschaftliche, solidarische Zusammenarbeit ist, erreicht. Im Kooperativennetzwerk wurde auf Partizipation gesetzt: Partizipation ist ein Verhaltensprozess, der auf objektiven und strukturellen Bedingungen fußt, die die Menschen in ihren Lebenslagen auf wirtschaftlicher, politischer und sozialer Ebene

erreichen. Traditionelle und kulturell bedingte Wertvorstellungen, durch Sozialisation erworbene Verhaltenserwartungen und Verhaltensorientierungen sind dabei aber ebenso ausschlaggebend und entstehen aus genau den oben genannten strukturell-objektiven Konditionen (vgl. Amann 1986: 488).

Bildungsinitiativen schufen Partizipation: Der Bereich der sozialen Verantwortung innerhalb der Kooperativen, der Bereich der Aus- und Weiterbildung, ist also auch ausschlaggebend für das Weiterbestehen der genossenschaftlichen Ideale sowie der Genossenschaft selbst. In Untersuchungen zur Partizipationsbereitschaft wurde eine positive Beziehung zwischen dem Bildungsniveau bzw. der Schichtzugehörigkeit einer Person und ihrer Einstellung zur politischen Beteiligung nachgewiesen (nach: Buse / Oppermann, in: Amann 1986: 489). Bildungsinitiativen innerhalb der MCC dürfen daher nicht nur in der Idee des sozialen Förderungsauftrages einer Genossenschaft verstanden werden, sondern sind für das Weiterbestehen der Genossenschaft selbst, für das über Generationen weitergetragene genossenschaftliche Ideal gemeinsamen Wirtschaftens ausschlaggebend.

6.12. Statistische Daten zum Baskenland

Im Baskenland leben 2.108.270²⁸ Menschen, davon leben 682.192²⁹ Personen in der Provinz von Gipuzkoa. Insgesamt gibt es im Baskenland 38.335³⁰ von der MCC geschaffene Arbeitsplätze. Es war immer ein vorrangiges Ziel der MCC sichere Arbeitsplätze in der Region zu schaffen und zu erhalten. Bei einer 4,8-prozentigen³¹ Arbeitslosenquote in der Provinz von Gipuzkoa, in der sich Mondragón befindet, zu einer generellen Erwerbslosenquote von 8,5 Prozent³² in ganz Spanien kann man durchaus von einem gelungenen Beitrag zur Situation sprechen. Sieht man sich die Quote der

²⁸ Quelle: Instituto Nacional de Estadística (INE), http://www.ine.es/en/daco/daco42/sociales06/sociales_en.htm, 30.10.2008

²⁹ Ebd.

³⁰ Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/empleo.html>, 30.10.2008

³¹ Quelle: INE, <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epapro0308.pdf>, 30.10.2008

³² Quelle: <http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=CSP2008>, 30.10.2008

Erwerbslosen gemessen an der aktiven Bevölkerung an, muss man sogar von einer Arbeitslosenrate von 11,33 Prozent³³ in Spanien sprechen.

In Punkto Lebensqualität ist das Baskenland trotz des starken Industrievorkommens in den Statistiken nur im Mittelfeld³⁴ vertreten, wenn es um Einschränkungen der Lebensqualität durch Umweltprobleme, insbesondere Umweltverschmutzung geht. Die Analphabetenrate in Gipuzkoa ist mit 4,23 Prozent³⁵ die niedrigste von ganz Spanien. Der Anteil der Bevölkerung über 16 Jahre, mit einem höheren Schulabschluss ist dafür in Gipuzkoa mit 30,44 Prozent³⁶ der höchste in ganz Spanien. Im Baskenland insgesamt haben 61,48 Prozent³⁷ der 25-34 Jährigen einen höheren Schulabschluss, was weit über dem Durchschnitt von 44,63 Prozent³⁸ für gesamt Spanien liegt. Diese Zahlen zeigen auf statistischem Niveau zwar nicht den direkten Einfluss der Kooperativen im Baskenland an, sind allerdings durchaus interessant markant.

³³ Quelle: INE, <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0308.pdf>, 30.10.2008

³⁴ Quelle: INE, <http://www.ine.es/prensa/np478.pdf>, 30.10.2008

³⁵ Quelle: INE, http://www.ine.es/en/daco/daco42/sociales06/sociales_en.htm, 30.10.2008

³⁶ Ebd.

³⁷ Ebd.

³⁸ Ebd.

7. Methodisch-empirisches Vorgehen

Von den Zahlen des nationalen, spanischen Statistikinstitutes nun zum methodisch-empirischen Vorgehen der Feldforschung in Mondragón. In der Einleitung der Arbeit wurde bereits die Annahme geäußert, dass die dominanten, genossenschaftlichen Strukturen der MCC einen Einfluss auf die Lebenswelt der Menschen hatten und haben. Die genaue Fragestellung der Forschung lautete: Welche Beeinflussung der Lebenswelt in Mondragón ist durch das baskische Kooperationsnetzwerk „Mondragón Corporación Cooperativa“ erkennbar? Dabei interessiert, wie, auf welche Weise und wo genau die Lebenswelt beeinflusst wird. Dafür wurde im Kapitel 5 die Genossenschaft von Mondragón dargestellt, beschrieben und als Genossenschaft eingeordnet, ein äußerst schwieriges Unterfangen bei der Bandbreite, die die MCC abdeckt. Welcher Fokus auf die Lebenswelt gelegt wurde und wie die theoretische Herleitung des Begriffes zu verstehen ist, wurde im Kapitel 6 erörtert. Fokussierend auf die Fragestellung war bereits am Anfang der Forschung klar, dass die Auswirkungen, die betrachtet werden wollen, mit Hilfe der qualitativen Sozialforschung erforscht werden sollten. Im folgenden Kapitel wird nur die Forschungsweise theoretisch und praktisch dargestellt, bevor im letzten Kapitel die empirischen Ergebnisse präsentiert werden.

Forschungsparadigmen wurden und werden immer diskutiert: Innerhalb des Feldes qualitativer Methoden gibt es vielfältige und auch umstrittene Möglichkeiten, Daten zu generieren. Da die Diskussion um die qualitativ-hermeneutische Sozialforschung hier nicht mitgetragen werden soll, wird die Entscheidung für die gewählte Methodik und die Erläuterung deren Qualitäten nur peripher ausfallen.

In der qualitativen Sozialforschung erhält das Subjekt mittels weicher Methoden Spracherlaubnis und steht im Zentrum (vgl. Mayring 2000). Zur Gültigkeit muss das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse in den Untersuchungsplan passend eingebettet sein. Die hier verwendete Methode der inhaltsanalytischen Zusammenfassung ist nur eine von möglichen Vorgangsweisen der qualitativen Inhaltsanalyse und wurde aufgrund ihrer guten Eignung für die vorliegende explorative Untersuchung eingesetzt. Ausgegangen wurde in dieser Arbeit vom Einzelindividuum – dem Subjekt – und seinem Handeln, ganz im Sinne der Verstehenden Soziologie nach Max Weber (vgl. Weber 1973: 439).

7.1. Methodisch-empirische Sichtweise

Aufgabe einer qualitativen Analyse ist es, relevante Einzelfaktoren aufzudecken, mögliche Zusammenhänge zu erkennen, Hypothesen zu formulieren und – als mögliche Weiterführung in letzter Instanz – auch Theorien zu generieren (vgl. Mayring 2000: 20). Das empirische Material soll theoretische Überlegungen belegen, widerlegen oder erweitern.

In der durchgeführten Forschung lag das primäre Interesse auf der Erfassung von Betriebswissen, um empirische Tatsachen theoriegeleitet verallgemeinern und erklären zu können. Dieses Betriebswissen „basiert auf Annahmen und theoretisch generalisierten Konzepten und Erklärungsansätzen für homologe Handlungssysteme“ (Meuser/Nagel 2005: 82). Hauptinstrument zur Datenerhebung waren offene, leitfadenorientierte ExpertInneninterviews, über welche Prozesse und Abläufe erfasst werden sollten. Im Sinne eines systematischen Vorgehens muss das Material geordnet werden: Die Einbettung des ausgewerteten Materials in den theoretischen und deskriptiven Teil der Arbeit und die Erläuterung des Gesamtzusammenhanges versucht, dem Rechnung zu tragen.

Im weiteren Vorgehen der empirischen Analyse erfolgte die induktive Konstruktion von relevanten Kategorien, die als Basis der systematischen Auswertung dienen. Kategorien werden konstruiert, um den Ausschnitt der Wirklichkeit, in den man während der Forschung eingedrungen ist, einen allgemeinen Begriff zuzuschreiben, der dann in einem soziologischen Deutungsmuster interpretiert werden kann. Ziel ist es, eine empirische Generalisierung vorzunehmen, über die man soziologische Konzepte abprüfen kann. In der theoretischen Generalisierung wird nun aus den soziologischen Begriffen „eine Interpretation der empirisch generalisierten „Tatbestände“ formuliert“ (ebd.: 89).

7.1.1. Das Erhebungsverfahren des ExpertInneninterviews

Qualitative, nicht standardisierte Interviewmethoden wurden in der Sozialforschung oftmals vernachlässigt, da ihr Wert für die Theoriegewinnung als zu gering oder nicht geeignet angesehen wurde. Dies ging mit einer stiefmütterlichen Behandlung in der

einschlägigen Literatur einher. Im Nachgeschmack des Positivismusstreits im Deutschland der frühen 1970er Jahre fand - auf erkenntnistheoretische Ideale setzend - die Qualität „eines Forschungsparadigmas, das auf Kontextspezifität, Situationsadäquanz und Subjektrelevanz setzt“ (Bogner/Menz 2005a: 19) erstmals Anerkennung. Das „Narrative Interview“, das seit der Publikation von Fritz Schütze im Jahre 1977 methodisch diskutiert wurde, war als anerkannte Vorgehensweise nicht viel einflussreicher als das „Fokussierte Interview“, das von Robert K. Merton und Patricia L. Kendall bereits 1946 im *American Journal of Sociology* veröffentlicht wurde. Andreas Witzel brachte 1985 das „Problemzentrierte Interview“ in die Diskussion ein, doch die Asymmetrie zwischen der vielfältigen praktischen Anwendung auf der einen und der mäßigen methodologischen Auseinandersetzung auf der anderen Seite bestand weiterhin (vgl. Bogner/Menz 2005a: 20). Auch heute noch wird der standardisierten Sozialforschung oftmals der Vortritt gewährt und das standardisierte Interview als „Königsweg der praktischen Sozialforschung“ deklariert (König 1952: 27).

In der vorliegenden Arbeit wurde das ExpertInneninterview als Methode der Wahl erkoren. Qualitative, teilstandardisierte Interviews eignen sich in empirischen Untersuchungen besonders, um auf das „Wissen spezifischer, für das Fach- und Themengebiet als relevant erachteter Akteure zurück zu greifen“ (Bogner/Menz 2005a: 7). Bei dieser Methode ist ein umfangreiches Vorwissen über den Forschungsbereich notwendig, wobei das konkrete Forschungsanliegen über das relevante, explizite ExpertInnenwissen erhoben wird. Die Problemstellung kann dabei im Vorhinein analysiert werden, die Beantwortungsmöglichkeiten bleiben für die Befragten offen. So können die Befragten ihre subjektiven Sichtweisen wiedergeben (vgl. Mayring 2002: 66ff).

Durch den Vergleich der Interviews soll das repräsentative Element der Aussagen bestätigt, das „Überindividuell-Gemeinsame“ herausgefiltert, „gemeinsam geteilte Wissensbestände“ und „Relevanzstrukturen“ erfasst werden (Meuser/Nagel 2005: 80). Um den Fokus des Interviews auf einem vorher bestimmten Thema zu halten, kommt der Leitfaden (siehe Anhang) zum Einsatz. Die inhaltliche Vergleichbarkeit wird durch die thematische Orientierung am Leitfaden, sowie dem *Funktionskontext* – dem organisatorisch-institutionellen Rahmen der interviewten Person, gewährleistet (vgl. ebd.: 81). Thematisch vergleichbare Textteile werden in gemeinsamen Kategorien festgehalten, um typische

Handlungsmuster und Konzepte, Wertvorstellungen und Beobachtungen der Interviewten zu durchleuchten. Der Ertrag des teilstandardisierten ExpertInneninterviews als *weiche* Datenquelle zur Erläuterung praxisbasierter Beurteilungen eignet sich besonders für den „Zugang zu habitualisierten Handlungsorientierungen oder institutionell verfestigten Entscheidungsroutrinen“ (Bogner/Menz 2005a: 26-27).

Die Interviews wurden auf Tonband protokolliert, wobei auf üppige Notationen gänzlich verzichtet werden konnte, da sie für die Auswertung nicht von Belang sind. Nonverbale Elemente liegen nicht im Fokus der vorgestellten Analyse. Da jedoch die Ermittlung von Betriebswissen von Interesse war, wurden die Interviews vollständig und nicht nur in Auszügen transkribiert.

7.1.2. Definition von ExpertInnen

„Ob jemand als Expertin angesprochen wird, ist in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse. Expertin ist ein relationaler Status“, denn ExpertInnen sind „selbst Teil des Handlungsfeldes (...), das den Forschungsgegenstand ausmacht“ (Meuser/Nagel 2005: 73). ExpertInnen sind „FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes“ (ebd.: 74) und werden nicht in ihrem gesamten Lebenszusammenhang zum Analysengegenstand. Im Vordergrund steht dabei nicht der biographische, sondern der organisatorische bzw. institutionelle Hintergrund der Befragten. „Die Befragten verfügen (als ExpertInnen der organisationalen Lebenswelt) über organisationsinterne Erfahrungs- und Handlungswissensbestände. Aus einer erweiterten Beobachtungsperspektive können sie als ExpertInnen *Auskunft geben* über interne Wissensstrukturen und Wissenskonstruktionen“ (Bogner/Menz 2005a: 26).

Das ExpertInneninterview zielt auf einen Wissensvorsprung von Personen, die einerseits als Knotenpunkte praktisch orientierten Insiderwissens angesehen werden, andererseits stellvertretend für eine Menge von AkteurInnen stehen, über die sich das Forschungsinteresse erstreckt. Der besondere Zugang zu relevanten Informationen sowie die Verantwortung zur Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung sind dabei ausschlaggebend (vgl. ebd.).

Bei den ExpertInnen kann es sich sowohl um Personen in Schlüsselpositionen handeln, als auch um Wissenschaftler im engeren Sinn. Oft sind sie es auch gewohnt, vor Publikum zu sprechen und ihre Sichtweisen zu präsentieren. Daher werden häufig Begriffe gewählt, die eine bewusste Bedeutung haben. Als Beispiel dafür wird in der Interpretation des Materials auf das Wort „experiencia“ eingegangen (Meuser/Nagel 2005: 84f).

Auf alle Fälle befinden sich ExpertInnen im Zentrum des Forschungsfeldes, haben Funktionen im untersuchungsrelevanten Feld inne, die Möglichkeit, Probleme wahrzunehmen und zu definieren, sowie an Lösungsmöglichkeiten dieser mitzuarbeiten. Sie haben „Verantwortung (...) für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder (...) [verfügen über] privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse“ (Meuser/Nagel 2005: 73). Die ExpertInnen haben in ihrem Einflussbereich die Möglichkeit, mit ihrem Wissen die Zusammenhänge systematischer zu durchleuchten, als eine x-beliebige andere Person (vgl. Bogner/Menz 2005a).

Durch die durchgängige thematische Strukturierung des ExpertInneninterviews wird über den verbalen Zugang eine intensivere Auswertung subjektiver Bedeutungen ermöglicht. Die Beantwortungsmöglichkeiten der Interviewfragen sind bei klassischen Management-Abläufen an der dominanten Frage-Antwort-Struktur orientiert. Handelt es sich im Interview um den betrieblichen Kontext, geht die Interviewsituation in die Richtung einer argumentativ-diskursiven Kommunikation. Ebenso ist die Narration als Antwortweg möglich, wenn es in den Bereich der privaten Lebenswelt geht.

Um „beschönigende Aussagen“, die bei der Begeisterung der älteren Generation von AnhängerInnen der Mondragón Kooperativen häufig zu spüren ist, und vor denen auch ExpertInnen unter Umständen nicht zurückschrecken, zu vermeiden, kann man betonen, dass auch KollegInnen aus dem relevanten Feld befragt werden. Dann muss die Person davon ausgehen, dass ihre Aussagen falsifiziert werden könnten und es besteht eine gewisse Notwendigkeit, die Wahrheit zu sagen. Ebenso wird in der Auswertung durch den thematischen Vergleich ersichtlich, ob die Realität in einem spezifischen Interview verharmlost wurde (vgl. Meuser/Nagel 2005: 91-92).

Die literarische Recherche gestaltete sich im Falle des Kooperativennetzwerkes Mondragón ebenso interessant wie die Auswahl der ExpertInnen, da sich eine große Anzahl von Personen nicht nur als „gut informierteR BürgerIn“³⁹, sondern durchaus als ExpertIn ansieht. Vor allem die Tatsache, dass der Gründer der Genossenschaften Jesuitenpriester war, führte dazu, dass einige Biographien und Texte veröffentlicht wurden, die mehr im Stile eines Anhängers den außergewöhnlichen Charakter des Priesters würdigen, als die objektive Beschreibung seines Tuns sind. Aus der zahlreichen Lektüre, die sich in der Bibliothek der Mondragón Universität über die Genossenschaften und Pater José María findet, ist die Auswahl wissenschaftlich beschreibender und subjektiv schwärmender Werke genau zu treffen.

7.1.3. Auswahl der Betriebe und ExpertInnen

Basierend auf der Fragestellung wurde eine genaue Auswahl aus den genossenschaftlichen Betrieben und ExpertInnen getroffen. Im Zentrum des Interesses lag die Lebenswelt von Mondragón, nicht die einer Einzelkooperative. Deshalb wurde in verschiedenen Teilen der Genossenschaft geforscht. Schrittweise wurde mit interessierenden InterviewpartnerInnen Kontakt aufgenommen. Da *Ulgor*, das später zu *Fagor* wurde, der Nukleus des Kooperativennetzwerkes ist, war von Anfang an klar, dass ExpertInnen in den Niederlassungen von Fagor in Mondragón von besonderem Interesse für die Forschung sind. Der erste Kontakt mit einer Person aus Mondragón wurde beim Kongress „Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus“ hergestellt, der im November 2006 in Berlin stattfand. Antxón Mendizabal, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der öffentlichen Universität des Baskenlandes, leitete einen Workshop, der den ökonomischen Werdegang der Kooperativen in einer kritischen Perspektive beleuchtete. Er war später erster Kontaktpartner in Mondragón und wurde als Experte interviewt. An diesem Workshop nahm auch ein junger, baskischer Anwalt teil, der mit heißblütigen Diskussionen zur ETA (Euskadi Ta Askatasuna, baskisch für Baskenland und Freiheit) auffiel. ETA ist eine baskische, terroristische Untergrundorganisation, die 1959 gegründet wurde, um gegen die Franco Diktatur zu kämpfen. Auch heute noch kämpft ein Teil der

³⁹ Begriff verwendet nach Alfred Schütz

radikalen ETA-Fraktion mit terroristischen Mitteln für die „Freiheit des Baskenlandes“. Auf diese Organisation wird in dieser Arbeit aber in keiner Weise eingegangen und alle terroristischen Aktivitäten werden aufs Schärfste verurteilt. Angestachelt und inspiriert von der Hingabe, mit der die beiden Männer über die Kooperativenentwicklung von Mondragón sprachen, wurde für mich schnell klar, dass ich die Lebenswelt in Mondragón unter die Lupe nehmen möchte. Als ich 2 Wochen später in Belgrad, wo ich damals studierte, zufällig den Kontakt zu einem Mitarbeiter in *Fagor Automation* bekam, waren die Bahnen in Richtung Mondragón unumstößlich gelegt. Zuerst lag der Gedanke einer Fallstudie nahe, da mich das Tal Mondragón und seine Lebenswelt interessierten. Aufgrund von vielen theoretischen Überlegungen im Vorfeld des Aufenthaltes habe ich mich jedoch für eine Feldforschung entschieden. Ich ging schrittweise vor, um den Kontakt zu ExpertInnen herzustellen: Per E-Mail kommunizierte ich mit Antxón Mendizabal und dem Fagor Automation Genossenschafter. In Folge nahm ich elektronisch Kontakt zu MitarbeiterInnen von Mundukide, Otorora und LANKI auf. Einladungen zu Besuchen der Institute und Einrichtungen folgten.

Während der Dauer der Forschung im Februar 2007 wohnte ich in einem von ETA-SympathisantInnen besetzten Haus in Bergara, 10 km von Mondragón entfernt, bevor ich in Mondragón in eine studentische Wohngemeinschaft zu drei Studierenden der Universität Mondragón einziehen konnte. Ich hatte durch meine im Vorfeld aufgebauten Kontakte freien Zutritt zu sämtlichen Datenbanken, Bibliotheken und Forschungszentren. Mir wurde etwa eine persönliche Führung durch Fagor Automation zuteil, und ich wurde zu Stadtführungen durch Mondragón eingeladen, auf deren Strecke genossenschaftliche Wohnbauten oder das Hauptgebäude der Sozialversicherungsgenossenschaft *Lagun Aro* liegen. Ein Besuch bei der Studierendengenossenschaft *Alecop* stand ebenso am Programm wie eine Filmvorführung von einem Betriebsausflug der MCC. Viele unterschiedliche Meinungen und Aussagen kreuzten dabei meinen Weg, Auskunft wurde mir aber überall bereitwillig und ausführlich gegeben.

Die konkrete ExpertInnenauswahl orientierte sich an den oben beschriebenen Kriterien. In den Mondragón Kooperativen besteht durch den freien Zugang zu Information keine betriebstypische ExpertInnen-Hierarchie. Jedoch gibt es ExpertInnen im Sinne von VerantwortungsträgerInnen, die für den Zeitraum der Ausübung ihrer Tätigkeit eine

ständige Auseinandersetzung mit bestimmten Themen haben. Ebenso haben die MitarbeiterInnen des Forschungsinstitutes der Studien für Genossenschaftswesen LANKI zwar keinen privilegierten Zugang zu Wissen, sind aber sehr wohl durch ihren thematischen Arbeitsbereich als WissenschaftlerInnen im Falle der Kooperativen als ExpertInnen zu bezeichnen. Dieses Wissen kann man mittels ExpertInneninterviews gezielt ermitteln. ExpertInnen haben demnach ein spezielles Wissen, das durch einen permanenten Zugang zu Daten gekennzeichnet ist. Vor allem aber haben sie die Möglichkeit, Probleme aufzuspüren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten (vgl. Bogner/Menz 2005a: 261).

Daher war besonders jene Personengruppe, die durch gewählte Ämter (Vertreter des Sozialrates von Fagor Automation oder der Direktor von Fagor Automation) oder ihre Stellung (ForscherInnen von Otorora und Mundukide, InstitutsmitarbeiterInnen von LANKI und ProfessorInnen der Universität Mondragón oder der öffentlichen Universität des Baskenlandes) eine intensive Auseinandersetzung mit dem baskischen Kooperativenwesen hat, für mich von Interesse. Über das gewählte Sample sollten typische bzw. charakteristische Aussagen gewonnen werden. Neu zu interviewende Personen wurden fast ausschließlich durch bereits befragte Personen gefunden. Die „Weiterreichung“ von einem Experten zur nächsten Expertin und vice versa verlief äußerst fließend. Die interviewten Personen vertraten dabei sehr unterschiedliche Positionen zu den Kooperativen und waren auf überaus vielschichtige Weise mit ihnen verbunden. Beobachtungen vor Ort und Gespräche mit GelegenheitsarbeiterInnen (*eventuales*) und den Menschen in Mondragón rahmten die Forschung ein.

Die interviewten ExpertInnen setzten sich aus den folgenden Personen zusammen:

Experte/in	Geschlecht	Name	Alter	Arbeitsstelle / Aufgabe
1	männlich	Gorka C. Dávila	22	mehrmaliger Gelegenheitsarbeiter (<i>eventual</i>) in der Genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón (<i>Mondragón Corporación Cooperativa - MCC</i>)
2	männlich	José Maria Larrañaga	65	Professor für Ingenieurwissenschaften an der genossenschaftlichen Universität Mondragón (<i>MU</i>), ehemaliger Direktor einer Abteilung von <i>Otalora</i> (genossenschaftliches Weiterbildungszentrum)
3	männlich	José Angel Mikeo	45	ehemaliger Direktor der <i>Mudukide</i> Stiftung (Stiftung zur Wiederbelebung des Solidaritätscharakters der Genossenschaften)
4	männlich	Juan Ignazio Aizpurua	54	Wissenschaftlicher Mitarbeiter von <i>Otalora</i> (zuständig für Auslandsagenden und kooperative Entwicklung)
5	männlich	Mikel Lezamiz	53	Soziologe (verantwortlich für interne, soziologische Studien), Wissenschaftlicher Mitarbeiter von <i>Otalora</i> (zuständig für die genossenschaftliche Informationsverbreitung auf Körperschaftsebene), Präsident der Bildungsgenossenschaft <i>Arizmendi</i>
6	männlich	Aitor Irure	45	Präsident des Vorstandsausschusses (<i>consejo rector</i>) von <i>Fagor Automation</i> , ehemaliger Präsident des Sozialrates (<i>consejo social</i>) der MCC, Mitarbeiter des technischen Sekretariats
7	männlich	Juan Manuel Galilea	39	ehemaliger Präsident des Sozialrates (<i>consejo social</i>) von <i>Fagor Automation</i>
8	männlich	Igor Murgiondo	34	aktueller Präsident des Sozialrates (<i>consejo social</i>) von <i>Fagor Automation</i>
9	männlich	Salvador Azkoaga	46	Psychologe, Direktor der Personalabteilung von <i>Fagor Automation</i>
10	männlich	Antxón Mendizabal	60	Professor für Wirtschaftswissenschaften an der öffentlichen Universität des Baskenlandes (<i>Universidad del País Vasco - UPV</i>)
11	weiblich	Naiara Alonso	30	Wirtschaftswissenschaftlerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin von <i>Mudukide</i> (zuständig für die Projektbetreuung von genossenschaftlichen Vorhaben in Lateinamerika und Afrika)
12	männlich	Jon Sarasua	40	Leiter des Insitutes für Genossenschaftsstudien der Univerisät Mondragón (<i>LANKI</i>), Professor für Philosophie und Ideengeschichte (<i>historia de pensamiento</i>)
13	weiblich	Arianne Ekareaga	27	Forscherin an der Fakultät für Human- und Erziehungswissenschaften (<i>Facultad de Humanidades y ciencias de la Educación - HUHEZI</i>) der Universität Mondragón, Wissenschaftliche Mitarbeiterin von <i>LANKI</i>

Tab. 1

7.1.4. Verwendung eines Interviewleitfaden

Um das Verfahren der qualitativen Analyse zu ermöglichen, wurden die Interviews – wie oben bereits beschrieben – nach einem Interviewleitfaden durchgeführt, der auf die Thematik fokussiert ist. Dadurch kann die Interviewsituation aktiv gestaltet und das Gespräch auf die gewünschten Themen gelenkt werden (vgl. Mayring 2002). Die Ausrichtung des Interviews auf diese Themen kann durch den Leitfaden sichergestellt werden. Er gilt als gedankliche Orientierungshilfe und ermöglicht für die spätere Analyse eine von vornherein strukturierte Darstellung der Themen. Die Forschungsfrage wird in Bezugnahme auf die theoretisch hergeleiteten Konzepte formuliert und die später gefundenen Themenkategorien beziehen sich auf den konkreten theoretischen Rahmen.

7.1.5. Durchführung der ExpertInneninterviews

Die Durchführung der ExpertInneninterviews wurde nach dem Modell von Mayring übernommen (Mayring 2002: 71, Abb. 77). Nach der Problemanalyse und der Leitfadenkonstruktion wurde der Leitfaden am ersten Interviewpartner in der Pilotphase erprobt und adaptiert. Die aufgezeichneten Interviews basierten auf dem Leitfaden, und wurden mit Sondierungs- und Ad-hoc-Fragen erweitert. Die Fragen wurden auf der Basis der offenen Fragetechnik gestellt. Bei der Befragung wurde darauf geachtet, dass ein angenehmes Gesprächsklima herrscht. Der/Die Befragte wurde um das Einverständnis der Tonaufnahme des Interviews gebeten. Durch allgemein und neutral gehaltene Fragen wurde die Möglichkeit der Gegen- bzw. Rückfrage ermöglicht, um der interviewten Person eine spezifische Frageauslegung zu ermöglichen (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 75ff). Neben der Möglichkeit der Entwicklung von größeren kognitiven Strukturen von Seiten des/der Befragten, lässt die Vermeidung von Antwortvorgaben sogar eine Thematisierung der konkreten Interviewbedingungen zu (Mayring 2002: 68): Beispielsweise ein Ortswechsel während des Interviews aufgrund der abendlichen Schließung des Museums, wo das Interview stattfand (Larrañaga 2007).

Der Leitfaden war zwar das Gesprächsgerüst, angepasst an die jeweilige interviewte Person wurden aber vertiefende Fragen gestellt, um einen Einblick in soziale Beziehungen, sachliche Zusammenhänge und zeitliche Aspekte zu erhalten. Dabei wurde auf die Frage nach Fakten (*Frage 2: Was weißt du über die Geschichte und die Entstehung der MCC? Was waren deiner Meinung nach Schlüsselmomente in der Entwicklung der MCC?*) ebenso, wie auf die Frage der Funktionen der Kooperativen (*Frage 10: Was sind deiner Meinung nach Vor- bzw. Nachteil für die Region, die durch die Genossenschaften entstanden sind?*) oder auf die Interpretation von Zusammenhängen (*Frage 14: Wie siehst du die MCC in einer global kapitalistisch agierenden Welt? Was denkst du über jene Teile der Kooperativen, die sich nicht innerhalb der genossenschaftlichen Ideologie befinden? Über GelegenheitsarbeiterInnen, Produktionsstätten im Ausland, LohnarbeiterInnen etc.*) Wert gelegt (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 75ff).

In der Pilotphase wurde ein Probeinterview durchgeführt, um zu testen, ob sich die Gesprächsthemen in einer adäquaten Reihenfolge befinden und um eventuelle

Formulierungsalternativen – auf Spanisch – zu erproben (Mayring 2002: 69). Spanisch wird im Baskenland von vielen nicht als Muttersprache bezeichnet und Begriffe, in denen Handlungsmotive erfasst werden, entwickeln in jeder Sprache eine Eigendynamik oder können sogar zu einem „personenhaften Gebilde“ (Weber 1973: 439) avancieren. Eine aufmerksame Analyse der unterschiedlichen Verwendung von spanischen Begriffen war daher in einem Probeinterview für mich als Nicht-Muttersprachlerin besonders von Vorteil, denn Begriffe charakterisieren Arten von gemeinsamem, menschlichem Handeln (vgl. Weber 1973: 439).

Da die baskische Sprache als Ausdrucksform ein nicht unerhebliches Faktum in Mondragón darstellt, folgt hier eine kurze Erklärung zu Sprachgemeinschaften. Im spanischen Baskenland, besonders in der Region von Mondragón ist der Gebrauch der spanischen oder der baskischen Sprache auch ein politisches Statement zur Unabhängigkeitsdebatte. So werden auch wissenschaftliche Veröffentlichungen, die sich mit dem Kooperativenwesen im Baskenland auseinandersetzen, häufig auf Baskisch gedruckt. *Sprachgemeinschaften* zeichnen sich durch eine Vielzahl an kleinen, einzelnen Handlungen aus, die wie gemeinschaftliches Handeln an Ordnungen und Erwartungen orientiert sind. Wie etwas verstanden wird determiniert sich durch den gemeinsamen sinnhaften Gebrauch bestimmter Symbole (vgl. Weber 1973: 453). Innerhalb der Sprachgemeinschaft ist das Auftreten davon dominiert, dass man im Rahmen einer durchschnittlichen eintreffenden Erwartung von anderen verstanden wird. Das bedeutet, dass man seine Erwartungen sinnhaft daran orientiert, im Durchschnitt verstanden zu werden und deshalb diesen sinnhaften Output auch voraussetzen darf (vgl. Weber 1973: 455-456). Dieses Verhalten gleitet entlang eines unsichtbaren Fadens, der nicht nur an grammatikalischen Regeln ausgerichtet ist.

7.2. Auswertung der Interviews

Um der Art der qualitativ gesammelten Daten gerecht zu werden, bedarf es einer sauberen Materialaufbereitung, bevor man zur Auswertung übergehen kann. Das in der vorliegenden Untersuchung verwendete Datenaufbereitungsverfahren war das der Transkription. Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews wurden mit kurzen handschriftlichen Notizen zu

besonderen Interviewsituationen, Störfällen oder erregter Stimme ergänzt, ansonsten aber wörtlich und unkommentiert transkribiert. Über die vollständige Transkription der spanischen Interviews und in Folge deren Übersetzung auf Deutsch wurde die Basis für die Auswertung geschaffen.

7.2.1. Die qualitative Inhaltsanalyse

Für die zusammenfassende Inhaltsanalyse des Textmaterials wurde das 4-stufige Modell von Mayring übernommen. Ein unbestrittener Vorteil der Inhaltsanalyse ist, dass sie in „einzelne Interpretationsschritte zerlegt“ wird (Mayring 2000: 53). Nach der Transkription werden über Paraphrasierung induktive Kategorien gebildet und diese dann systematisiert. Paraphrasen dienen als verdeutlichende Umschreibung des Textes, werden zu gedanklichen Überschriften und vereinfachen so den thematischen Vergleich der Texte, die soziologische Konzeptionalisierung und die theoretische Generalisierung. Die Interpretation muss theoriegeleitet angelegt sein: theoriegeleitet bedeutet auf der Basis der bisherigen, theoretischen Forschung am empirischen Material so anknüpfen, sodass ein Erkenntnisfortschritt erreicht wird. In Normalfall wird dabei die Fragestellung in Unterfragestellungen ausdifferenziert (vgl. Mayring 2002).

Die Analyseeinheiten bestehen dabei aus (ebd.: 53):

- a) Kodiereinheit, dem kleinsten Textbestandteil, der unter eine Kategorie fällt,
- b) Kontexteinheit, dem größten Materialbestandteil, der unter eine Kategorie fällt, und der
- c) Auswertungseinheit, die die Abfolge der Auswertung der Textteile beschreibt.

Die systematisch entwickelten Categoriesysteme stehen in einer Wechselwirkung zwischen der Fragestellung – also dem theoretischen Material – und dem gesammelten Material. Ein konsequentes, systematisches Vorgehen bedeutet, dass immer theorie- und regelgeleitet gearbeitet wird. Bei einer ersten Zusammenfassung des Ausgangsmaterials, bei der darauf geachtet werden muss, dass keine Inhalte der Interviews verloren gehen, werden Paraphrasen generalisiert und in weiterer Folge reduziert. Durch subsumierende Streichung und Selektion werden Aussagen gebündelt und induktive Kategorien gebildet. Das

gefundene Kategoriensystem wird danach im Sinne der Fragestellung interpretiert. „Untersuchungsergebnisse, die in engem Zusammenhang mit der eigenen Fragestellung und dem Untersuchungsgegenstand stehen und von deren Gültigkeit man überzeugt ist, werden als Vergleichsmaßstab herangezogen“ (Mayring 2000: 109). Dies geschah mit den Ergebnissen der ODEM Studie⁴⁰ (Weber 2007a), sowie den Ergebnissen der anthropologischen Studien aus den 1980er Jahren⁴¹ (Greenwood/Gonzalez 1989).

In der zusammenfassenden Interpretation wird das Material so verkleinert, dass die grundlegenden Inhalte erhalten bleiben und eine Aussage über das gesamte Material getroffen werden kann. Auf die Methode der Explikation wurde nicht eingegangen, da für diese als Grundlage eine „lexikalisch-grammatikalische Definition“ (ebd.: 77) benötigt wird. Die Struktur von Aussagen, Kenntnis von Grammatiken und dem kulturellen Hintergrund sind ausschlaggebend für die Definition des zur erweiterten Erklärung herangetragenen Materials. Da ich keine Kenntnis der baskischen Sprache habe und die Mehrzahl der ExpertInnen baskisch als ihre Muttersprache definiert hat, wäre im Falle einer beiderseitig als fremdsprachlichen einzustufenden (spanischen) Interviewsituation diese qualitative Technik womöglich am Ziel vorbeigeschossen.

⁴⁰ siehe: Kapitel 6.5.

⁴¹ siehe: Kapitel 5.8.

8. Interpretation der Forschungsergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die konkreten Forschungsergebnisse präsentiert. Die Ergebnisse werden in fünf Kategorien beschrieben, die nach der in Kapitel 7 beschriebenen methodischen Vorgangsweise gebildet wurden. Diese lassen Gesamtaussagen über das gesammelte Material zu.

8.1. Kategorie 1 : Konflikt zwischen Gemeinschafts- und Gesellschaftshandeln

Im Kapitel 6.2.3. wurden Gemeinschaftshandeln und Gesellschaftshandeln im Weberschen Sinne erklärt. Das Gemeinschaftshandeln basiert auf dem Urteil der handelnden Personen, dass sie selbst sinnhaft handelt, und auf den Erwartungshaltungen, dass andere dieselbe Vorgangsweise als sinnhaft ansehen. Gemeinschaftshandeln ist sinnhaft auf Andere bezogenes Handeln. Für die Lebenswelt von Mondragón bedeutet das, dass die genossenschaftlichen Wert- und Moralvorstellungen vor allem auf der Vorstellung von Solidarität, Demokratie und Mitbestimmung basieren. Gesellschaftshandeln hingegen ist eine bestimmte Form von Gemeinschaftshandeln, das sich an Haltungen und Erwartungen orientiert, die wegen bestimmter *Ordnungen* aufgestellt werden.

In den Kooperativen von Mondragón ist über die Jahrzehnte ihres Bestehens ein Konflikt entstanden: Die Genossenschaften mussten sich dem globalen, kapitalistischen Markt anpassen. Sie mussten expandieren und einen Teil der Produktion in sogenannte Billiglohn-Länder auslagern, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Arbeitsplätze in Mondragón erhalten zu können. „Das Unternehmen hat sich verändert, man war sehr regional und momentan muss man auf internationaler Ebene sein“ (Larrañaga 2007). So wurden sie als soziales Gebilde Glied eines größeren Gebildes, in das sie mittlerweile durch globale Wirtschaftsstrukturen unumgänglich vernetzt sind. Diese globalen Strukturen wurden zu einer äußeren Ordnung, deren Einhaltung mit dem wirtschaftlichen Überleben zusammenhängt. Auf diese Weise entstand ein Dilemma zwischen dem Wirtschaftlichkeits- und dem Solidarprinzip der Genossenschaften: Den wirtschaftlichen Interessen wurde das Primat zugesprochen, die Unternehmenslogik folgte in der Marktlogik. „Es gibt Kritiken in

diesem Sinne, dass die Qualität der genossenschaftlichen Werte verloren gegangen ist und dass wir unsere Seele an den Teufel der Wirtschaft verkauft haben“ (Larrañaga 2007). Ein Widerspruch zwischen der Vergemeinschaftung und der Vergesellschaftung entstand. „Die Genossenschaft ist ein Unternehmen und eine Genossenschaft. Ein Unternehmen zu sein, ist die Bedingung dafür, als Genossenschaft zu überleben, wenn es kein Unternehmen ist, dann bist du nichts und ein Unternehmen zu sein, bedeutet wettbewerbsfähig zu sein, wenn es nicht wettbewerbsfähig ist, bist du nichts, dann stirbst du“ (Mendizabal 2007) bringt Prof. Mendizabal das Problem auf den Punkt.

Der Konflikt besteht demzufolge darin, dass die Anpassung an den Markt einem auf Solidarität basierenden Gemeinschaftshandeln gegenübersteht. Eine schwierige Aufgabe: „Du musst im Markt überleben und gleichzeitig eine Genossenschaft sein“ (Sarasua 2007). Auf der wirtschaftlichen Seite wuchsen die Kooperativen stark an, auf der sozialen Seite kamen jedoch Defizite auf: „Aufgrund der enormen Dimension, die die Vereinigung angenommen hat, kann man die genossenschaftliche Praxis nicht mehr auf die ganze Gruppe ausweiten. Daher besteht momentan ein gewisser Mangel, ein demokratisches Defizit. Wir können nicht 30.000 Genossenschaftsmitglieder zusammenschließen jeden einzelnen an jedem Vorgang teilnehmen lassen. Entscheidungen werden heute durch RepräsentantInnen getroffen“ (Irure 2007). „Es gibt bestimmte Entscheidungen, die entweder vom Vorstandsausschuss oder dem Führungsrat getroffen werden und dabei berät man sich nicht im Geringsten mit den Genossen“ (Galilea 2007). Das Problem in diesem Demokratiedefizit liegt darin, dass „die höchste Führungsebene einen relativ entfernten Kontakt zu vielen der alltäglichen Probleme hat“ (Irure 2007) und die ArbeiterInnen in den Genossenschaften nicht mehr das Gefühl haben, wirklich an den Entscheidungen teilnehmen zu können.

8.1.1. Die Ebenen haben sich verschoben

Intentionen und Anliegen sind auf dem angenommenen und dem tatsächlichen Niveau nicht mehr dieselben (vgl. Amann 1986: 473). „Alle besitzen das Eigentum, durchaus, aber das rechtliche Eigentum, denn das wirkliche Eigentum besitzen nur jene, die außerdem die Kontrolle über die Herstellungsprozesse haben. Die große Mehrheit besitzt nur das

rechtliche Eigentum. Das führt dazu, dass es Widersprüche im Inneren der Genossenschaft gibt. Es gibt eine besondere Art der Anwendung von sozialen Klassen im Inneren der Genossenschaft“ (Mendizabal 2007). Soziale Inhalte der Kooperation wurden vernachlässigt: „Wir haben auf unsere Kultur geachtet und uns unsere eigenen Säulen des Systems geschaffen. Wir haben darauf geachtet, dass die Gruppe Mondragón sehr solide Fundamente hat, die ihre Entwicklung und ihr Bestehen ermöglichen. In der Geschichte haben wir Antwort gegeben auf Bedürfnisse, die wir hatten: Eine Antwort auf kollektivem Niveau, auf Niveau der gesamten Gruppe“ (Aizpurua 2007). Das Problem war allerdings, „dass von den baskischen 120 Genossenschaften, die der MCC [im Baskenland] angeschlossen sind, der überwiegende Teil im Industriesektor tätig ist“ (Lezamiz 2007). Und auf dem industriellen Sektor der globalen Wirtschaft mussten die äußeren Realitäten akzeptiert werden: „Das baskische Genossenschaftswesen lebt in einem kapitalistischen Markt, also muss es die Normen, die Gesetze, die Logiken des Kapitalismus befolgen. Das steht in einem großen Widerspruch zum genossenschaftlichen Entwurf, der mit vielen Dingen des aktuellen Marktes nicht im Einklang ist“ (Sarasua 2007).

Der Zwang, dem Markt folgen zu müssen, führte dazu, dass Produktionsstätten ausgelagert werden mussten. Die zunehmende Auslagerung führte wiederum zu Diskussionen innerhalb unter den GenossenschaftlerInnen in Mondragón. „Wir wollen in einer weltwirtschaftlichen Umgebung expandieren. Dafür haben wir Produktionsstätten in Brasilien, China oder Mexiko geschaffen. Aber wie machen wir das, damit die dort nicht Arbeiter *für uns* werden, sondern Genossen, genau wie wir?“ (Mikeo 2007). So begann eine Diskussion um die Suche nach Möglichkeiten, die ausgelagerten Produktionsstätten mit genossenschaftlichen Werten vereinbar zu machen. „Denn um sich dort niederlassen zu können und hier die Arbeitsplätze aufrechterhalten zu können, darf man diese Länder nicht entkapitalisieren. Man darf nicht dort Mehrwert erschaffen, um ihn dann hierher zu bringen. Die geschaffenen Mehrwerte müssen zumindest im Land reinvestiert werden, damit es auch ihnen auch nützt“ (Mendizabal 2007).

8.1.2. Das Wertproblem

Zusätzlich zu den Problemen, die ein global agierender Konzern mit sich brachte, fing eine Wertekrise an, um sich zu greifen. In der Gründungszeit der Genossenschaften wurden Werte durch Pater José María Arizmendiarieta und GenossenschafterInnen vermittelt, die mit gutem Beispiel vorangingen. „Menschen, die sich vollkommen mit dem, was sie taten, identifizierten und denen treue Anhänger folgten“ (Larrañaga 2007). „Heute sind wir in der dritten Generation. Die Gründer, die erste Generation, hat den Betrieb verlassen. Sie wussten nicht viel von akademischen Angelegenheiten, nicht viel von philosophischen Dingen, aber sie hatten all die Schwierigkeiten, die Problematiken, in ihrem Bewusstsein und Herzen und in jener Problemlösung waren die kooperativen Werte lebendig“ (Aizpurua 2007). Die Welt hat sich verändert und die Gesellschaft in Mondragón mit ihr. Genossenschaftliche Werte wurden nicht aktiv übermittelt, „denn es ist eine Sache, eine Organisation zu haben, eine auf diese Weise genossenschaftlich strukturierte Organisation, und es ist eine andere Sache, dass dann die genossenschaftlichen Werte weitergegeben werden“ (Larrañaga 2007). „Wenn du die fragst, die in Ruhestand gegangen sind: Und ihr, wenn ihr zurückblickt, was glaubt ihr, habt ihr hinterlassen? Dann sind sie stolz auf ein wirtschaftliches Projekt, auf eine genossenschaftliche Erfahrung. Wenn du junge Leute fragst, warum sie in einer Genossenschaft arbeiten, sagen sie: Weil ich hier Arbeit gefunden habe; sonst nichts. Heutzutage fehlt diese persönliche, wertgebundene Motivation“ (Ekareaga 2007).

Die Übermittlung der Werte von der älteren an die jüngere Generation ist fehlgeschlagen. Die Genossenschaften haben sich dadurch verändert. „Das Genossenschaftswesen von früher hatte andere Werte und [zusätzlich durch den Demokratieverlust] fühlen sich die Personen heute nicht so miteinbezogen wie früher“ (Alonso 2007). „Zu Beginn gab es viel Elan. Heute sind die Dinge bereits getan, diejenigen, die neu eintreten, kommen in eine strukturierte Umgebung“ (Mikeo 2007). „Auf gewisse Weise ist alles zerstört worden, vielleicht gerade aufgrund der Gesetze des Marktes und des Wettbewerbs. Es gibt enormen externen Druck, der eine soziale Wunde erzeugt hat, wodurch die Verbindung mit der Wurzel verloren ging“ (Irupe 2007).

8.1.3. Neue Wege werden gesucht

Doch neben all den kritischen Sichtweisen, neben all den genannten Problemen, dem Werteverlust, der Internationalisierung und der Globalisierung findet eine ständige Auseinandersetzung mit der genossenschaftlichen Wirklichkeit statt. Selbstverständlich gab es vor 50 Jahren andere Wert- und Moralvorstellungen, doch ebenso natürlich ist es, dass diese sich verändert haben. Das trifft nicht nur für genossenschaftliche Werthaltungen zu. Die Welt ist im letzten halben Jahrhundert nirgendwo stehen geblieben. In Mondragón wird zumindest aktiv an den Problemen gearbeitet und über Lösungsmöglichkeiten nachgedacht. „Wir müssen im Ursprung weiterhin wettbewerbsfähig bleiben und gleichzeitig darum kämpfen, die Essenz des Genossenschaftswesens nicht zu verlieren“ (Iruere 2007).

An allen Ecken und Enden wird an Lösungsmöglichkeiten gearbeitet. „Die Übermittlung von genossenschaftlichen Werten muss systematisiert werden. Das darf man nicht dem Alltag überlassen. Man muss Hinweise darauf geben, wie man diese Identität wiederherstellen kann und eine neue soziale Motivation schaffen, die es im Kollektiv und bei jeder einzelnen Person geben kann, vor allem bei den neuen Generationen“ (Ekareaga 2007). „Man muss als Bewegung Selbstkritik üben: Was wollen wir sein, was wollen wir beitragen, worin wollen wir uns ändern und was wollen wir beibehalten“ (Ekareaga 2007). Institute wie LANKI betreiben Studien und analysieren die genossenschaftliche Realität in Mondragón. Und die Ergebnisse dieser Studien werden über verschiedene Wege ins System zurück gespeist. So hat man etwa auch in Arbeitsgruppen erste Lösungsmöglichkeiten für das Dilemma der ausgelagerten Produktionsstätten gefunden. Das Problem der ausgelagerten Produktionsstätten soll durch eine genossenschaftliche Betriebspolitik im Ausland gelöst werden. Der Lösungsvorschlag umfasst vier Kriterien (Lezamiz 2007):

- I) Informationstransparenz: alle ArbeiterInnen sollen monatlich Informationen erhalten, wie die ökonomische Verfassung der Genossenschaft ist.
- II) Ein genossenschaftliches Führungsmodell: Wenn schon keine Teilhabe am Eigentum und den Gewinnen eingeführt werden kann, soll die Mitgestaltung der operativen Führung und strategischen Entscheidungsfindung ermöglicht werden.
- III) Referenzwerte: Etwa 30 Prozent des Eigentums sollen á la longue in die Hände der ArbeiterInnen übergehen. An konkreten Möglichkeiten wird gearbeitet.

IV) Beitrag zur lokalen Entwicklung: Ein bis fünf Prozent des Gewinns müssen der lokalen Entwicklung gewidmet werden, in der sich die Produktionsstätte befindet.

Vorschläge, die auf internationalem Niveau einzigartig sind. „In dem Moment, in dem wir uns niedergelassen haben, müssen wir die Menschen, die in diesen Betrieben arbeiten, zu Beteiligten machen und gesellschaftliche Transformationsprozesse vorantreiben. Dann wird man in der Welt sehen, dass wir etwas Anderes sind und uns als etwas Anderes bewerten“ (Aizpurua 2007). Die Sorge um Andere, die Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass Produktionsstätten in Asien oder Lateinamerika im Widerspruch zum sozialen Förderauftrag der MCC stehen, ist Aufsehen erregend. „Diese Sorge ist für mich ein sehr wichtiger Ausdruck der Solidarität, es ist keine wirtschaftliche Solidarität, sondern eine gesellschaftliche Solidarität. Sich als Genosse zu wissen, zu denken, dass die Mitwirkung, das Entscheiden sehr wichtig ist, aber nicht nur für einen selbst, sondern für alle anderen“ (Mikeo 2007). Dies ist eine Form der Solidarität, die auf den Wertvorstellungen des baskischen Genossenschaftswesens gründet und keinerlei wirtschaftliche Vorteile für Mondragón selbst mit sich bringt.

Ebenso wurde für GelegenheitsarbeiterInnen innerhalb der baskischen Kooperativen ein System der Kommunikation, Information und Einbringungsmöglichkeit bis hin zur partiellen Teilhabe entwickelt. „Wir sehen es als Herausforderung, dass wir ein Verhältnis von 85 Prozent GenossenschaftlerInnen und 15 Prozent GelegenheitsarbeiterInnen erreichen“⁴² (Aizpurua 2007).

So wird an kooperativen Prinzipien und Werten, an kooperativer Bildung und dauerhaften Aktionen gearbeitet, um eine Neu-Ordnung innerhalb des sozialen Gebildes der MCC zu erwirken. Dabei ist augenscheinlich, dass die genossenschaftliche Unternehmensgruppe von Mondragón keine Genossenschaft im klassischen Sinn und ebenso wenig ein Unternehmen im konventiellen Verständnis ist. Der gesellschaftliche Wandel wird beobachtet, analysiert und gefördert, sowohl in Mondragón als auch an den Orten, an denen

⁴² Derzeitiger Anteil von Genossenschaftsmitgliedern an der Belegschaft der Genossenschaft: 80,9 Prozent.
Quelle: <http://www.mcc.es/ale/magnitudes/cifras.html>, 05.10.2008

mittlerweile Niederlassungen der MCC zu finden sind. Soziale Elemente und genossenschaftliche Projekte, die in soziokulturelle Bereiche eindringen, werden mit der wirtschaftlichen Macht verknüpft. Die Ausformung der Solidarität vor 50 Jahren, als die Geschichte der Genossenschaften von Mondragón begonnen hat, war mit Sicherheit eine andere als heute, aber man kann kaum behaupten, dass es heute weniger Solidarität gäbe als damals. Es ist eine andere Form der Solidarität, die man im neuen Jahrtausend vorfindet, es ist eine modernere Form der Solidarität. Eine Beeinflussung der genossenschaftlichen, demokratischen Arbeitsstrukturen der MCC ist innerhalb dieser Denkweisen in der Lebenswelt der Menschen eindeutig nachweisbar. Dieses intensive Nachdenken um Bedürfnisse der eigenen, aber auch einer fremden Realität, entstand erst durch die Dominanz der genossenschaftlichen Strukturen, die in die Lebenswelt eingedrungen sind.

8.2. Kategorie 2: Demokratische Strukturen innerhalb eines diktatorischen Regimes

Die Notwendigkeit einer Einbeziehung historischer und politischer Gegebenheiten des Baskenlandes in die Analyse der Lebenswelt wurde bereits dargestellt. Wenn in der genossenschaftlichen Literatur die gängige Annahme verfolgt wird, dass Partizipationskultur durch die „Beziehung aktiver Mitglieder einer Demokratie und die Teilnahme am politischen Prozess in vielfacher Weise institutionalisiert und sozialisiert“ (nach: Almond / Verba, in: Amann 1986: 490) wird, muss ein weiteres Mal darauf eingegangen werden, dass die Kooperativen von Mondragón in der Zeit des spanischen Diktators Franco entstanden, der vor allem im Baskenland politische Teilnahme quasi unterband.

8.2.1. Demokratische Schleichwege im franquistischen System

„Wir lebten in einer Diktatur, eine Diktatur bedeutet *Dicta Dura*⁴³, man verstand keine Freiheit. Wir wussten nichts vom Wählen. Die Münzen in Spanien warf Franco, der Führer

⁴³ Anm.: „strenge Weisung“

Spaniens aus Gottes Gnaden. Das Volk zählte nicht. Und in den Kooperativen begannen wir zu wählen. Wir fingen an, die Demokratie zu entdecken und wir wussten nicht, wie man Stimmen auszählt. Einige stimmten für *Ja*, andere für *Nein* und einige sagten weder Ja noch Nein. Wieder andere waren ungültig. „Wohin gehen die Ungültigen?“ fragte man. Und wir fingen an zu diskutieren, uns Statuten zu machen, denn ich habe am Verfassen der Statuten teilgenommen. Und die Statuten, die beste Art und Weise, Statuten zu machen, ist sie zu machen. Und wir irrten uns und diskutierten, wir waren da und dort, und wir machten und arbeiteten, aber wir diskutierten immer wieder“ (Larrañaga 2007) erzählt Prof. Larrañaga über diese Phase der Entdeckung demokratischer Ordnungen, die in der Nachkriegszeit stattfand. „Der Bürgerkrieg hat ein komplettes historisches Trauma hinterlassen, denn es gab keine autonome Regierung mehr, es gab nichts mehr, man durfte die Sprache des Landes nicht mehr sprechen, die Schule gehörte komplett der Diktatur an“ (Mikeo 2007). „Ein möglicher Weg innerhalb der franquistischen Gesetzgebung [war der genossenschaftliche]. Er erlaubt, Energien zu nutzen, um die Gesellschaft zu verändern und eine gerechtere Gesellschaft zu schaffen, mehr zu Gunsten der Arbeiter und zu Gunsten des Volkes“ (Mendizabal 2007). Die Menschen erschufen sich in Mondragón ihren eigenen Mikrokosmos der Demokratie, obwohl um sie herum im spanischen Staat Franco mit eiserner Hand regierte.

Die Tatsache, dass im Baskenland Diktatur und Repression des Baskentums herrschte, förderte die Entstehung des Genossenschaftswesens in Mondragón insofern, als innerhalb der genossenschaftlichen Strukturen Demokratie plötzlich möglich war. Die neu gefundene Form der Mitbestimmung ging mit einer Euphorie einher. Individuen hatten schlagartig politische Macht innerhalb eines Systems, das sie selbst erschufen. In diesem Kontext entstanden die Normen des Funktionierens der Genossenschaften, die das sind, „was die Gruppe Mondragón ausmacht“ (Aizpurua 2007). Es wurde den GenossenschaftlerInnen bewusst, dass „sie teil haben an dem, was sie selber schaffen“ (Aizpurua 2007). Dieses neue Bewusstsein, an relevanten und bedeutenden Themen mitarbeiten zu können, als GenossIn an wichtigen Entscheidungen teilhaben zu können, die ethisch und moralisch diskutiert wurden, kam aus Regeln, die aus einem Alltagsverständnis heraus angewandt wurden und in ebendieses wieder verändert zurückflossen.

8.2.2. Ein traditionell starkes Sozial-a-priori

Zusätzlich zum Faktor der Demokratie innerhalb diktatorischer Gegebenheiten kommt, dass im Baskenland „eine traditionelle, baskische Arbeitsweise und traditionelle Netzwerke der Solidarität bestanden, die zu den Wurzeln der Daseinsformen der Menschen gehören“ (Mikeo 2007). „Es hat einen Grund, wenn es in der Umgebung [von Mondragón] so viele Genossenschaften gibt“ (Alonso 2007). Das heißt, das in Kapitel 4.3.1. beschriebene Sozial-a-priori, ist im Baskenland traditionell überaus stark ausgeprägt. Es gab und gibt „gastronomische Gesellschaften, traditionelle gastronomische Zentren“ (Galilea 2007). Das sind Orte – Großküchen oder andere gastronomische Betriebe, -, die von Gemeinschaften gemietet werden, um dann regelmäßig Treffen zu veranstalten, bei welchen gemeinsam gekocht und gegessen wird. In diesen Küchen wird gemeinsam anteilig für Miete und Lebensmittel bezahlt. In Folge benutzt jedeR alles, da es allen zu gleichen Teilen „gehört“. Sehr ähnlich wie es in den Genossenschaften eingeführt wurde. Traditioneller Weise waren diese gastronomischen Gesellschaften Männervereinigungen, heute sind sie gemischt geschlechtlich. In der Gründung der Kooperativen wurde dann ebenso „auf unsere Kultur geachtet, das heißt unsere Werte haben unsere Erfahrung inspiriert“ (Aizpurua 2007). Diese Werte kommen aus einer Gesellschaft, die eine tiefe Verwurzelung und eine „traditionellerweise sehr starke Idee von Arbeit hat. Die Würde des Menschen muss sich in der Arbeit entfalten. Wir sind eine Gesellschaft, in der eine Person soziales Prestige hat, die arbeitet und die der Gemeinschaft dient“ (Sarasua 2007).

Daneben sind „die kulturellen Wurzeln der sprachlichen Gemeinschaft [des Euskera⁴⁴], die auch ihre eigene soziale Psychologie haben“ (Sarasua 2007) dominant. „In der Mythologie, in den baskischen Kulturelementen, gibt es viele gemeinschaftliche Elemente. Der Gemeinschaft kommt eine Wichtigkeit zu. Es gibt einige gemeinschaftliche Gefühle, die tief verankert sind in der symbolischen Vorstellungswelt der baskischen Sprachgemeinschaft“ (ebd.). Die baskischen Wurzeln, verbunden mit den Gedanken eines fortschrittlichen Christentums (eingebracht durch Pater José María Arizmendiarieta), trugen zum Entstehen der genossenschaftlichen Kultur von Mondragón mit bei, die heute – trotz all der Mängel – als „großer historischer Erfolg“ (Mikeo 2007) gesehen wird. Das

⁴⁴ Anm.: Baskisch

Genossenschaftswesen erschien als einfache Form der Vereinigung von ArbeiterInnen, die mit Hilfe und über die Kooperativen Gründungen und Kooperativenzusammenschlüsse ihre Probleme selbst lösen konnten.

8.2.3. Soziale Verpflichtungen werden wahrgenommen

„Verglichen mit anderen Arten von Unternehmen, Aktiengesellschaften und ähnlichem, haben Genossen [in Mondragón auch heute noch] eine Entscheidungsbefugnis. Sie können wählen, wie sie weitermachen wollen und die Leute hier sind letzten Endes ziemlich zufrieden mit der Arbeit, denn es gibt die Möglichkeit, etwas zu ändern, wenn du es nicht bist“ (Murgiondo 2007). „Das baskische Kooperativenwesen ist der Versuch einer betrieblichen Demokratie, einer Art, die betriebliche Effizienz mit einem demokratischen Entwurf zu kombinieren, wo der Mensch das autonome Zentrum der Entscheidungen ist und wo es letztendlich die ArbeiterInnen selbst sind, die wirklich in letzter Instanz entscheiden, was jede Genossenschaft macht. Das baskische Genossenschaftswesen ist ein Genossenschaftswesen, das eine Dimension der sozialen Verpflichtung für die Gesellschaft hat“ (Sarasua 2007).

Dieser sozialen Verpflichtung wurde auch nachgekommen: „Mondragón ist eines der gleichheitlichsten Täler der Welt. Es gibt im Allgemeinen nicht sehr unterschiedliche Lebensstandards. Diese Region ist eine der Regionen auf der Welt, wo der Reichtum am besten verteilt ist“ (Sarasua 2007). Das statistische Amt der europäischen Gemeinschaft hat dies belegt: „Eurostat gibt an, dass der Reichtum im Baskenland am besten verteilt ist. Studien von der baskischen Regierung zeigen, dass innerhalb der baskischen Region in Gipuzkoa und innerhalb von Gipuzkoa im Tal von Mondragón der Reichtum am besten verteilt ist“ (Lezamiz 2007). Besonders durch konsequente Lohnsolidarität wurden diese sozialen Auswirkungen erzielt. Aufbauend auf diesen Zahlen wird dem genossenschaftlichen System auch in der breiteren Öffentlichkeit in Mondragón Respekt entgegengebracht, da es – wenn schon nicht positiv – zumindest als das am wenigsten schlechte innerhalb der existierenden Systeme betrachtet wird. Es wird als System gesehen, das „die gesellschaftliche Umgebung, im wirtschaftlichen Aspekt, aber auch im gesellschaftlichen Aspekt, insbesondere der gesellschaftlichen Mitwirkung“ (ebd.)

beeinflusst hat. Den Beitrag, den die Genossenschaften in diesem Zusammenhang sowohl auf innerer, betrieblicher, demokratischer Ebene, als auch auf externer Ebene in Form sozialer Bedürfnisbefriedigung erbrachten, hat sich auf die Lebenswelt von Mondragón nachhaltig ausgewirkt. „Es gibt viel gesellschaftliches Leben in Mondragón und im Baskenland selbst gibt es einen sehr großen Prozentsatz an Freiwilligenarbeit: Besonders Freiwilligenarbeit für die Dritte Welt, für Afrika, Südamerika“ (Lezamiz 2007).

Dabei ist das Genossenschaftswesen von Mondragón als Spezialfall einzuordnen: Wird in der Geschichte des Genossenschaftswesens im Allgemeinen von EigentümerInnen geschrieben, die sich zusammentun, um das Produkt zu vergenossenschaftlichen, wird die Arbeit an sich normalerweise nicht vergenossenschaftlicht. „Wir vergenossenschaftlichen über das Produkt hinaus auch die Arbeit und sind eine Referenz, da wir der Welt zeigen, dass ein wettbewerbsfähiges Genossenschaftswesen möglich ist, und dass Genossenschaftswesen auf wettbewerbsfähiger Ebene und auf Marktebene existieren und sozial verantwortungsbewusst agieren kann“ (ebd.).

Besonders durch das gemeinsame Handeln, das – wie oben beschrieben – historisch bedingt ist und auch historisch gelernt wurde, hatte die MCC Bestand. Durch die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Kooperativen, durch die Interkooperation und durch das Prinzip der Subsidiarität wurde „ein wirtschaftliches Vermögen und eine starke Technologie geschaffen. Die Fähigkeit zur gemeinschaftlichen Entwicklung und die Fähigkeit zur Vereinigung hat ein starkes Unternehmen geschaffen“ (Mendizabal 2007). „Dass sich die Genossenschaften untereinander unterstützen, dass es eine komplexe Kombination ist, denn gleichzeitig ist jede Genossenschaft autonom, ließ ein stabiles, *freiwilliges* Netz entstehen“ (Sarasua 2007). „Unsere Werte haben es uns erlaubt, uns nach und nach zu entwickeln und zu überleben, denn das Genossenschaftswesen kümmert sich um alle Facetten, um die Entwicklung der Menschen, um die Transformation der Gesellschaft, darum die Gesellschaft zu verbessern und zu einem Gleichgewicht beizutragen. Bessere Resultate werden somit nicht nur im wirtschaftlichen, sondern vor allem im sozialen Bereich erzielt“ (Iruere 2007). Die Auswirkungen durch die Verteilung der Gewinne innerhalb des Netzwerkes „Reichtum in der Gesellschaft zu erzeugen, nicht nur für mich, sondern innerhalb der Gesellschaft“ (Lezamiz 2007) sind spürbar. Daher ist

es nicht weiter verwunderlich, dass in Mondragón „das Genossenschaftswesen fast als Wettbewerbsvorteil per se“ (Irure 2007) gesehen wird.

8.3. Kategorie 3: Dominanz der genossenschaftlichen Arbeitsweise in Mondragón

Von der historischen Darstellung nun zur Gegenwart. Vor über 50 Jahren wurde der Grundstein für das genossenschaftliche Netzwerk gelegt, heute gehören der MCC die wichtigsten und größten Fabriken in der Umgebung an. „70 Prozent der Arbeitsplätze im Tal, in Mondragón, sind von der Genossenschaft“ (Lezamiz 2007). „Du öffnest eine Tür und in einem Haus gibt es mindestens zwei oder drei Geräte von *Fagor*, irgendjemand hat ein Konto bei der *Caja Laboral*, das ist etwas, was alle Welt hier hat. Alle Menschen, die hier in Mondragón leben, haben zumindest etwas, das von MCC ist, sei es ein Lebensmittel oder eine Versicherung, sei es irgendein persönlicher Wohngegenstand oder Möbel, denn die MCC umfasst alles, was es nur zu umfassen gibt“ (Dávila 2007).

Die Dominanz der Genossenschaften in beinahe allen Lebensbereichen ist prägnant. Auf die Frage, warum sich jemand für das Genossenschaftswesen interessiert, wurde geantwortet: „Ich habe immer in dieser Umgebung gelebt“ (Mikeo 2007) oder: „Du schaust in die Umgebung und es gibt eine Menge Genossenschaften. Du erlebst es, dafür musst du nicht einmal in einer Genossenschaft arbeiten, aber du erlebst es Tag für Tag“ (Alonso 2007). „Die Tatsache, in diesem Tal geboren zu sein, wo die Genossenschaften eine so starke Bedeutung haben“ (Irure 2007), lässt offensichtlich beinahe nichts anderes zu.

8.3.1. Eine normale Sache

Die genossenschaftliche Arbeitsweise wird als gängige, als die normale angesehen. „Hier haben wir das übernommen, was für uns als normal gilt. Wir leben in einer Umgebung, wo alles Genossenschaftswesen ist, alles dreht sich um die Genossenschaften, es ist eine sehr genossenschaftliche Umgebung. Wir sind quasi im Herzen der Genossenschaften hier in Mondragón und es gibt kein anderes Modell, kein anderes Mondragón, keine andere MCC. Für dich ist es eine sehr normale Sache“ (Murgiondo 2007). „Da du es ganz in der Nähe

hast, also ob du willst oder nicht, du bekommst etwas [vom Genossenschaftswesen] mit“ (Dávila 2007). „Das Genossenschaftswesen ist ein Teil des Lebens, das ich führe. Es ist nicht so, dass ich ein besonderes Interesse für das Genossenschaftswesen hätte: Ich lebe in Mondragón, ich habe in der Kooperative gearbeitet, sie von klein auf kennengelernt. Die Welt von Mondragón ist eine Welt der Genossenschaften“ (Mendizabal 2007). So wurde die genossenschaftliche Arbeitsorganisation zum logischen System: „Es ist für uns logisch, für *uns* zu arbeiten“ (Lezamiz 2007).

8.3.2. Genossenschaftliche Sozialisation

Besonders im Sozialisationsprozess kann man der Genossenschaft in Mondragón *nicht entrinnen*: „Mein Vater war Genossenschaftsmitglied“ (Ekareaga 2007; Irure 2007; Murgiondo 2007; Sarasua 2007) oder: „Ich hatte immer Familienmitglieder, die in den Genossenschaften waren“ (Mikeo 2007), sind häufige Aussagen. Wenn man bedenkt, dass über zwei Drittel der Arbeitsplätze in Mondragón in Händen der Genossenschaften sind, auch kein verwunderlicher Faktor. Die genossenschaftliche Kultur wird innerhalb der Familien bis zu einem gewissen Grad automatisch vermittelt, sei es durch die Eltern, durch Onkeln oder Tanten. „Seitdem ich ein Kind war, habe ich viel vom Genossenschaftswesen aufgesaugt. Das ist wohl etwas, das mich in meinem Leben sehr geprägt hat“ (Irure 2007). „Ich habe diese Idee des Genossenschaftswesens immer zu Hause gehört“ (Ekareaga 2007; Sarasua 2007). „Freund, Familie, Clique, Verwandte, also jeder arbeitet mehr oder weniger in einer Genossenschaft“ (Galilea 2007). Die Verwandtschaftskonzentration innerhalb der Genossenschaften ist ein Teil, der das Zugehörigkeitsgefühl stark beeinflusst hat. Durch die gemeinsame Zugehörigkeit zur Genossenschaft wird auch die Lebenswelt beeinflusst, da die Kooperative dadurch noch mehr in das Private eindringt.

Diese Verwandtschaftskonzentration hat jedoch über die Jahre nicht nur positive Auswirkungen gezeigt: „Eine Frage, die sie dir [in einem Vorstellungsgespräch] immer stellen [ist]: „Hast du Verwandte bei Fagor?“ Festangestellt zu werden ist ziemlich schwer erreichbar für Leute, die keinen Vater oder sonst was bei Fagor haben“ (Dávila 2007). Die Beziehungsebene innerhalb der Genossenschaft wurde relevant. „Hier herrscht viel Inzucht. Mit Inzucht meine ich, dass die Angehörigen in den Genossenschaften arbeiten oder die

Tendenz haben, Arbeit zu bekommen, die Söhne der Genossen etc. Was haben wir dadurch erreicht? Dass eine Menge Leute aus diesem ganzen Tal, aus diesem Landstrich, auf gewisse Weise einfach Arbeit finden, ohne sich beim Studieren bemüht zu haben“ (Azkoaga 2007). So genannte *Freunderwirtschaft* hat auch vor den genossenschaftlichen Toren Mondragóns nicht Halt gemacht. Trotz der allgemeinen solidarischen Vorstellungen mit der ganzen Welt ist man innerhalb der gefühlsbezogenen, familiären Bereiche am solidarischsten, wenn es um die Vermittlung eines Arbeitsplatzes geht.

Der genossenschaftliche Sozialisationsprozess geschieht neben dem familiären Bereich aber vor allem über genossenschaftliche Bildungseinrichtungen, die die MCC als Baustein ihres Bestehens und Erfolges sieht. „Bildung ist die Essenz des Genossenschaftswesens selbst“ (Iruere 2007). Viele GenossenschaftlerInnen und MondragónerInnen haben genossenschaftliche Bildungseinrichtungen besucht. „Ich habe hier studiert, an dem, was heute die Universität Mondragón ist. Da geschieht eine unmittelbare Kontaktaufnahme mit der Genossenschaft“ (Mikeo 2007). „Ich war in der Fachschule“ (Mendizabal 2007). „Ich war Schüler als sie eine Berufsschule war. Da habe ich auch Praktika in den Kooperativen absolviert. Diese Erfahrung hat mich geprägt“ (Aizpurua 2007). „Mein ganzes Arbeitsleben hat sich in einer genossenschaftlichen Welt abgespielt“ (Iruere 2007). Die Tatsache, dass eine Stadt mit knapp über 20.000 EinwohnerInnen eine eigene Universität hat, ist dabei ein Umstand für sich. Es gibt genossenschaftliche Bildungseinrichtungen von der Kinderkrippe bis zur Universität und irgendwann im Laufe des Lebens besucht fast jedeR MondragónerIn eine dieser Einrichtungen. In diesen kommt man kaum umhin, sich zumindest im Ansatz mit Grundzügen des Genossenschaftswesens zu beschäftigen. „Man befindet sich innerhalb einer genossenschaftlichen Organisation. Der Direktor hat die Studenten über sich. Sie können ihn kritisieren oder ihm das Gehalt kürzen und das macht man, es läuft so“ (Larrañaga 2007). Aus diesen Strukturen entwickelt sich auch ein ebenmäßigerer Umgang mit- und untereinander. Es ist ein System, das sich besonders durch gegenseitigen Respekt auszeichnet.

8.3.3. Wertetransfer geschieht nicht von selbst

Doch, obwohl man selbstverständlicher Weise Kenntnis darüber hat, eine genossenschaftliche Universität zu besuchen, bedeutet das noch nicht, im vollem Ausmaß

über genossenschaftliche Prinzipien und Werte aufgeklärt zu sein. „Als ich auf der HUHEZI studiert habe, erfuhr ich schon, was die Denkweise von Arizmendiarieta war“ (Ekareaga 2007). Diese Ausbildung in der genossenschaftlichen Vergangenheit und Gegenwart geht jedoch nicht in die Tiefe. Im Kontext mit dem weiter oben beschriebenen Werteverlust, der besonders der jüngeren Generation, die die Euphorie der Gründungszeit nicht miterlebte, angelastet wird, ist „Bildung die Grundlage, einer der Schlüsselaspekte, der uns helfen muss, die genossenschaftlichen Werte aufrechtzuerhalten“ (Lezamiz 2007). Im Rahmen einer technischen Ausbildung an der Universität von Mondragón ist eine genossenschaftliche Ausbildung nicht immer inkludiert: „Als ich an der MU studiert habe, wurde das Genossenschaftswesen nie erwähnt. Wir hatten nicht einmal ein Fach, das über das Genossenschaftswesen gewesen wäre. Du hast nichts gelernt, was man nicht an jeder anderen Universität auch lernt“ (Alonso 2007). Ein Mangel, der sich nach drei Generationen GenossenschaftlerInnen bemerkbar macht.

Kann man an der genossenschaftlichen Universität zwar eine makellose technische Ausbildung erhalten, werden Konzepte doch nicht immer und ausschließlich vom familiären Umfeld übernommen. Werte transferieren sich nicht völlig von allein. So stellt sich die Frage: „Wofür wollen wir eine Ingenieursschule, die nicht den zusätzlichen Wert hat, in Geisteswissenschaften auszubilden oder im Sozialen, im Genossenschaftswesen und im kritischen Denken?“ (Ekareaga 2007). „Wenn wir neben der technischen Bildung nicht in die genossenschaftliche Bildung investieren, geht der Sinn verloren“ (Lezamiz 2007). Das *Gefühl* an einer genossenschaftlichen Einrichtung bzw. Universität zu studieren, wird nicht übertragen. „95 Prozent ihrer [Anm.: der Studierenden] Gehirne widmen sich der Technologie und der Wettbewerbsfähigkeit. Doch wenn du Arizmendiarieta [Anm.: die genossenschaftlichen Ideen von Pater José María Arizmendiarieta] wegnimmst und nur die Technik übrig lässt, dann haben wir ein Problem“ (Sarasua 2007). Der genossenschaftliche Aspekt wird innerhalb einer technischen Ausbildung, innerhalb eines technischen Studienplanes, der internationalen Richtlinien entsprechen muss, nicht gewürdigt. Aus diesem Grund befindet sich die MU in einer Phase der Reflexion: „Wir analysieren und reflektieren seit acht Monaten, was wir tun können, um dieses Thema der Genossenschaftserfahrung [auf der Universität] zu verbessern, wie die Situation bezüglich der genossenschaftlichen Ausbildung ist “ (Lezamiz 2007). „Die pädagogische und erzieherische Dimension dieser Erfahrung wurde wenig entfaltet, da in diesen letzten

beiden Jahrzehnten das Genossenschaftswesen immer technischer, immer technokratischer geworden ist und eine Debatte über den Sinn, über die Richtungen und die genossenschaftliche Vision außen vor gelassen wurde“ (Sarasua 2007).

Dies hat erheblich zur aktuellen Wertekrise beigetragen, denn gerade die Universität ist ein Ort, an dem auch sozialwissenschaftliche Inhalte im Kontext von Mondragón kommuniziert werden müssten. „Über eine Reflexion über den Sinn der Genossenschaftserfahrung in Mondragón, über eine Debatte der MCC als Alternative im Rahmen eines gesellschaftlichen oder politischen Wandels hin zu einer gerechteren, gleichheitlicheren und solidarischeren Gesellschaft könnte viel erreicht werden“ (Mendizabal 2007). Denn Bildung erzeugt auch politisches Bewusstsein: „Wenn du gebildete Leute hast, wirst du fähige Leute haben, wirst du Leute haben, die Lust haben, eine soziale Veränderung zu machen. Bildung hatte eine grundlegende Bedeutung für den Gründer dieser ganzen Bewegung. Wir haben eine Universität, aber wir müssen aufpassen, wofür wir eine Universität haben. Ausbildung ist ein lebenswichtiges Element, doch wir brauchen Studiengänge von sozialem Zuschnitt, die über das Diplom in Ingenieurswesen hinaus einige Extrawerte mitbringen“ (Galilea 2007). „Es muss eine Verbindung geschaffen werden zwischen dem universitären Bereich und dem eigentlichen, kooperativen Betrieb“ (Aizpurua 2007).

Über die Generationen ist diese Verbindung verloren gegangen. Waren die Kooperativen zu Beginn selbst eine Schule der Demokratie, die durch genossenschaftliche Arbeitsweisen eine genossenschaftliche Mentalität erschaffen haben, kann man nicht davon ausgehen, dass sich jeder und jede beim Eintritt in die Kooperative plötzlich zu einem/einer inbrünstigen GenossenschaftsanhängerIn verwandelt. Über den Fokus auf ökonomische Prioritäten und Marktzwänge wurde dies aus den Augen verloren und nun bezahlt man den Preis dafür. Mit dem Ziel, genossenschaftliche Werte künftig aktiv zu lehren und zu unterrichten, wird in die Zukunft geblickt. „Die genossenschaftliche Bildung wird uns helfen, die genossenschaftlichen Werte aufrechtzuerhalten, aber außerdem wird sie uns auch dabei helfen, wettbewerbsfähiger zu sein, denn wenn wir alle genossenschaftlichen Werte übernehmen, werden wir uns motivierter und zufriedener fühlen und uns bezüglich der Kompetenz von den anderen Unternehmen, den Kapitalunternehmen, den

Aktiengesellschaften unterscheiden. Denn diese Bewegung ist eine Bildungsbewegung, die die Wirtschaft für ihre Entwicklung nutzt“ (Lezamiz 2007).

8.3.4. Institutionelle Auswirkungen der Genossenschaften

Parallel zur wirtschaftlichen und bildungspolitischen Dominanz der MCC tragen im Speziellen auch institutionelle Strukturen zur Dominanz der genossenschaftlichen Arbeits- und Denkweise in Mondragón bei. Die Sicherung der Arbeitsplatzsituation, soziale Vorsorgeeinrichtungen, soziale Wohnbauprojekte, Bildungseinrichtungen, die Lebensmittelsicherung per Konsumgenossenschaft, ein genossenschaftliches Krankenhaus et al. haben dazu geführt, dass die MCC in verschiedenste institutionelle Bereiche eingedrungen ist, die von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung von Mondragón genutzt werden. „Eine ganze Gruppierung zur autonomen sozialen Absicherung, nämlich Lagun Aro“ (Mendizabal 2007) wurde von den Kooperativen geschaffen und wird heute von vielen Menschen, auch von Nicht-GenossenschafterInnen genutzt. Diese Einrichtungen sind mit dem Leben der Menschen auf vielfältige Weise verknüpft. Der hohe Lebensstandard und die gleichheitliche Gesellschaft sind Auswirkungen der genossenschaftlichen Strukturen.

„Die Mission von MCC besagt, Reichtum in der Gesellschaft erzeugen“ (Irure 2007). Dies wird mittels der betrieblichen Weiterentwicklung und der Schaffung von Arbeitsplätzen versucht. Doch neben diesen Einflüssen wirkt sich im Besonderen auch das baskische Genossenschaftsgesetz auf die Umgebung der Kooperativen aus: „Vom Gesetz her muss jede Kooperative 10 Prozent ihrer Erlöse sozialen Tätigkeiten widmen“ (Mikeo 2007). Die Widmung ist dabei an soziale Kriterien gebunden: „Unsere Erlöse verpflichten uns, mit der wirtschaftlichen Entwicklung einen bestimmten Prozentsatz zur sozialen Entwicklung beizutragen“ (Mikeo 2007). Dies muss unter dem Zeichen der Solidarität mit der Umgebung geschehen, denn die Genossenschaften sind per Gesetz zum Solidaritätsprinzip verpflichtet: „Solidarität beginnt zuerst intern [innerhalb einer Genossenschaft], dann kommt die Solidarität zwischen den Genossenschaften. Danach kommt die Solidarität mit der gesellschaftlichen Umgebung, die besagt, dass Schulen in der Umgebung errichtet werden oder ein Krankenhaus. Auch die Förderung von Mundukide fällt hier rein. Dann

kommt die Solidarität mit anderen Erfahrungen in der Welt, mit der Armut“ (Sarasua 2007). Arbeitstätigkeit wird so nicht nur als ausführende Tätigkeit gesehen, sondern in Verbindung gebracht mit der „sozialen Umgebung. Du trägst dazu bei, die Umgebung zu verbessern“ (Iruere 2007).

Aufgrund dieses gesetzlich geregelten Beitrags zur sozialen Entwicklung der Umgebung wurden die genossenschaftlichen Strukturen innerhalb der Lebenswelt des Tales von Mondragón zusätzlich manifestiert. „Ich denke, dass es eine Tatsache ist, dass die baskischen Genossenschaften, vor allem in der Umgebung von Mondragón, die Gesellschaft verwandelt haben. Die Gesellschaft vor 50 Jahren war mehr eine Klassengesellschaft, es war eine Gesellschaft, in der es auch Armut gab, und jetzt haben wir in Mondragón eine Gesellschaft, die gleichheitlicher ist, in jeder Hinsicht, in der Ausbildung, in der Arbeit, und so weiter, deshalb: Es hat sehr wohl einen sozialen Wandel gegeben“ (Sarasua 2007). Einen sozialen Wandel, der durch die Genossenschaften maßgeblich beeinflusst wurde. Dieser Einfluss auf die Gesellschaft zeigt seine Auswirkungen in vielen Bereichen: „Hier gibt es viel gesellschaftliche Aktivität, außerhalb der Arbeit, das heißt, dass das Genossenschaftswesen schon einen Einfluss auf diese gesellschaftliche Aktivität hat“ (Lezamiz 2007). Neben der allgemeinen, gesellschaftlichen Aktivität reicht der Einflussbereich der MCC aber auch in regionalübergreifende Einrichtungen: „Wir haben ein eigenes baskisches Fernsehen, das eine Genossenschaft ist. Es ist eine interessante Genossenschaft, an der sich auch die Vereinigungen zu Gunsten des Euskera und öffentliche Vereinigungen mittels wirtschaftlicher Unterstützung beteiligen“ (Lezamiz 2007). Ein Fernsehsender als Genossenschaft hat Breitenwirkung.

Bei der Auseinandersetzung mit den Kooperativen von Mondragón ist augenfällig, dass in verschiedensten Bereichen das genossenschaftliche System als Arbeitsweise gewählt wurde. Die Menschen sind davon überzeugt, dass dieses System funktioniert. „Wir denken, dass das Genossenschaftswesen eine der Lösungen für die Probleme der Weltwirtschaft sein kann. Nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der sozialen Probleme, der Probleme der Demokratie, der Mitwirkung, der Entwicklung“ (Mikeo 2007). „Ich denke, im Allgemeinen hat eine Genossenschaft viel mehr Vorteile, soziale Vorteile, nicht so sehr wirtschaftliche; soziale im Bezug auf die Arbeit, von der Qualität, die aus den Arbeitsbedingungen hervorgeht. Die Bedingungen sind in einer Genossenschaft immer besser als in einer AG“

(Murgiondo 2007). Die Menschen in Mondragón tendieren dazu, ihr ökonomisches Schicksal aktiv in die Hand zu nehmen, dazu eher UnternehmerIn zu sein, als AngestellteR. „Unternehmer ist der, der etwas ergreift. Wir ergreifen es, genossenschaftliche Unternehmer zu sein. Was bedeutet es, genossenschaftlicher Unternehmer zu sein? Antworten auf Bedürfnisse zu geben. Es gibt einige Bedürfnisse in der Welt und wir geben Antworten auf diese Bedürfnisse. So wie jeder andere Kapitalist, wie jeder andere Unternehmer“ (Larrañaga 2007). „Ich werde daraus nicht eine Religion und ein Leben machen, ich bin bei vielen Dingen sehr skeptisch, aber es ist durchaus etwas sehr Wichtiges, denn, ob du willst oder nicht, letzten Endes, widmen wir sehr viel Zeit unseres Lebens der Arbeit, ob es hier ist oder irgendwo sonst ist“ (Azkoaga 2007) und diese Zeit der Arbeit ist in Form einer genossenschaftlichen Arbeit für die Menschen befriedigender und bereichernder.

Die MCC hat in ihren politischen und sozialen Auswirkungen einen identitätsstiftenden Charakter erzeugt, der die Menschen in Mondragón und ihre Lebenswelt eingefangen hat. „Ich bin ein Liebhaber der Genossenschaft, da ich eine komplett neue Art des Verstehens – auch für das Leben – entdeckte. Ich werde viel mehr als Person anerkannt in einem genossenschaftlichen Unternehmen. Man erbittet und fordert viel Teilnahme und Eigentümer zu sein, lässt dich viele Dinge auf eine andere Art sehen“ (Larrañaga 2007).

Neben der Identifikation mit der Arbeitsweise selbst, der Einbeziehung der eigenen Intelligenz in den Herstellungsprozess, wird auch die ganze Gemeinde – im Einklang der genossenschaftlichen Werte – von der MCC beeinflusst. Auf wirtschaftliche, technologische, bildungspolitische und besonders soziale Art. Nicht nur das Unternehmen selbst, sondern viele daran hängende Einrichtungen und Institutionen haben die Lebenswelt in Mondragón beeinflusst.

8.4. Kategorie 4: Autarkiestreben

Wurde in der soeben abgehandelten Kategorie der Dominanz genossenschaftlicher Arbeitsweisen die Einflussnahme auf institutionelle Einrichtungen angeschnitten, ist das im folgenden Kapitel ein zentraler Punkt. Sämtliche kooperativen Einrichtungen, die

Sozialvorsorge, Bildung, Finanzen oder Lebensmittelsicherung betreffen, sind Zeichen einer gewollt herbeigeführten Unabhängigkeit gegenüber staatlichen Einrichtungen. Sie sind Auswirkungen einer absichtlichen Autonomie, auf die immer ein zentraler Fokus in der Geschichte der MCC gelegt wurde. Der Denkansatz in Mondragón war von Beginn des Genossenschaftswesens an stark von Autonomievorstellungen geprägt. Eine ganze Gruppierung zur autonomen, sozialen Absicherung und unabhängige Finanzierungsmöglichkeiten tragen diese Autonomie zur Schau. Mondragón konnte beinahe autark überleben.

Autarkie kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet „Selbständigkeit“. Der Gedanke dieser Selbständigkeit drückte sich bereits in der Schaffung der Fachschule durch Pater José María aus: „Er [Pater José María] lehrte, dass die Menschen, die keine Ausbildung hätten, immer von den Übrigen abhängig sein würden. (...) Er gründete eine Schule, an der die Jugendlichen von Mondragón zu studieren begannen, ohne jegliche Einschränkungen“ (Larrañaga 2007). Nachdem der freie, unabhängige Zugang zu Bildung geschaffen worden war, strebten die Gründer der ersten Genossenschaft auch unternehmerische Autonomie an: Autonomie durch eine Machtverlagerung zur Basis.

8.4.1. Institutionelle Unabhängigkeit

Um „vom wirtschaftlich-finanziellen Gesichtspunkt her Autonomie zu erlangen“ (ebd.), wurde das Finanzunternehmen *Caja Laboral* ins Leben gerufen. Ebenso wurden gesellschaftliche Absicherungseinrichtungen überaus schnell eingerichtet: Das Gesundheitsvorsorgesystem *Lagun Aro* wurde mit dem expliziten Blick auf Unabhängigkeit gegenüber staatlichen Einrichtungen initiiert. Dasselbe gilt für die Forschungszentren, Ausbildungsstätten, die Konsumgenossenschaft usw. All diese Einrichtungen, die ausführlich im Kapitel 5 beschrieben wurden, dienen einem autarken Dasein der Genossenschaften. Ferner zeigt sich im Subsidiaritätsprinzip der angeschlossenen Bewegungen die Unabhängigkeit: Jede der Genossenschaften könnte jederzeit freiwillig „austreten“, denn der gesamte Zusammenschluss von Mondragón basiert auf freiwilligen, gemeinsamen Entschlüssen, auf einer eigenen Form der Selbstorganisation und Selbstverwaltung. Jedoch arbeitet man unter sich gerne zusammen und fühlt sich im

Netzwerk auch sicher und unabhängig gegenüber staatlichen Einflüssen. Das dominante Unabhängigkeitsdenken gegenüber dem Staat (siehe Kapitel 5.3) schuf ein System, das in sämtlichen Belangen von staatlichen Einrichtungen unabhängig ist und weit in die Gesellschaft hineinreicht. Ob Bildung oder Selbstvorsorge, man löste die Probleme selbst, in Mondragón, vor Ort und vor allem ohne oder nur mit minimalem staatlichen, „spanischen Einfluss“.

„Der Denkansatz aller Bewegungen, die in der Welt entstehen, muss sein, uns gegenseitig zu respektieren, die Autonomie, uns gegenseitig zu verstehen, [freiwillig] zusammenzuarbeiten“ (Larrañaga 2007). Die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses auf der einen Seite und die vollkommene soziale Abfederung durch das Netzwerk auf der anderen Seite haben einen wichtigen Einfluss auf die lebensweltlichen Strukturen von Mondragón ausgeübt. „Wir begannen als eine betriebliche Gruppe zu funktionieren, wobei jede einzelne die Autonomie jedes einzelnen genossenschaftlichen Unternehmens aufrechterhielt“ (Mendizabal 2007). Einerseits Autonomie, andererseits Gemeinschaft – ein Konzept das aufging.

Doch nicht nur die Kooperativen zeichnen sich durch das besondere Bestreben unabhängig, autonom und autark zu sein aus. Diese *Eigenart* teilen sie mit dem gesamten Baskenland. Baskische Unabhängigkeitsbestrebungen gibt es seit vielen Jahrzehnten. Die historischen Entwicklungen und Bestrebungen zur Autonomie unter der Franco Diktatur sind im Laufe der Zeit innerhalb der Kooperativen zur grundlegenden Ideologie avanciert und ausgefeilt worden. Probleme hat man, aber Probleme löst man selbst, vor Ort und auf die eigene Art. Dabei übt sich das Genossenschaftswesen in konstruktiver Kritik und nicht in bloßer Ablehnung bestehender Strukturen: „Das Genossenschaftswesen ist nicht *gegen* etwas (...), gegen den Kapitalismus, nein gar nicht. Wir sind für *das Unsere*, das anders ist“ (Larrañaga 2007). Diese Denk- und Lebensweise, die mit ökonomischen Strukturen verwoben wurde, hat zu sozialen und institutionellen, genossenschaftlichen Strukturen geführt, wie sie vergleichsweise nirgendwo zu finden sind. „Wir haben mehr Erfolg als kleine Misserfolge gehabt. Wir, die an diesem Projekt beteiligt sind, nehmen den Sinn der Zugehörigkeit zum Projekt wahr“ (Aizpurua 2007).

8.4.2. Sozialer Sicherheit folgt Unabhängigkeit

Die Abdeckung in Bereichen der sozialen Sicherheit erstreckt sich primär auf die Sicherheit der Arbeitsplätze: „Die GenossenschafterInnen sind sehr zufrieden mit der Sicherheit der Arbeitsstelle und der Zukunft. Sie fühlen sich integriert und zufrieden, das heißt die Integration und das Gefühl der Zugehörigkeit sind sehr hoch“ (Lezamiz 2007), berichtet der Soziologe von den Ergebnissen der letzten intern durchgeführten Studien der MCC. Die soziale Absicherung, dieses „das ist meine Arbeit, ich habe diese sichere Arbeit“, diese Einstellung zum Leben, das ist für die Menschen sehr positiv“ (Mendizabal 2007).

Doch nicht nur die Denkansätze und Konzepte sind dafür verantwortlich, dass sich die Menschen den Genossenschaften anschließen. Im Hinblick auf den weiter oben abgehandelten Werteverlust in den Kooperativen geht es vielen auch nur um einen sicheren Arbeitsplatz. Ob nun als BeamteR im Staatsapparat oder ArbeiterIn in den Genossenschaften ist dabei nicht von großer Relevanz: „Was man schätzt ist, dass sie dich zum Genossen machen, und dass es ein sicherer Arbeitsplatz ist. Das ist, was man schätzt, denn man weiß, wenn es der eigenen Genossenschaft schlecht geht, wird man mit Sicherheit Arbeit in einer anderen Genossenschaft des Netzes haben“ (Ekareaga 2007). Ein Sicherheitsinteresse, das nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf der intergenossenschaftlichen Ebene anzutreffen ist: „Eine Wirklichkeit ist der Kern, die Gruppe Fagor und Mondragón. Hier gibt es eine spezielle soziale Motivation, zur Genossenschaft zu gehören. Aber es gibt auch eine andere Wirklichkeit: eine Menge Genossenschaften am Rande [Anm.: im Umfeld von Mondragón] schließen sich der MCC aus rein wirtschaftlichem Sicherheitsinteresse an“ (Ekareaga 2007). „Ich bin überzeugt, dass einige Genossenschaften der Gruppe schon aufgehört hätten zu existieren, wenn es diese Solidarität der anderen Genossenschaften in einem Moment der schlechten Zeiten nicht gegeben hätte“ (Murgiondo 2007). Der Sicherheitsgedanke ist sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene vertreten. Die Dialektik besteht dabei darin, dass man gemeinsam stark und gleichzeitig gemeinsam unabhängig ist.

Die Sicherheit der Arbeitsplätze, wie sie von den Kooperativen in Mondragón in den letzten 50 Jahren aber auch gewährleistet wurde, ist hervorstechend. „Stabilität am Arbeitsplatz vermittelt Sicherheit“ (Galilea 2007), auch in außerbetrieblichen, privaten,

sozialen Bereichen. Es gibt vermutlich nicht viele Unternehmungen mit über 100.000 MitarbeiterInnen, in welchen noch nie eine Person entlassen wurde. So kommt es auch nicht von ungefähr, dass die Menschen dieses Sicherheitsgefühl mit dem Kooperativennetzwerk verbinden und so viel Vertrauen in diesen Denkansatz der Autonomie, wo „die Entscheidung bei der Basis ist“ (Larrañaga 2007) legen.

8.5. Kategorie 5: Komplexitätsproblem

„Mit der gesellschaftlichen Entwicklung vermehrt und differenziert sich der gesellschaftliche Wissensvorrat für allgemeine und besondere Aufgaben. Die Vermehrung spezieller Aufgaben durch die Arbeitsteilung erfordert hunderttausende von Standardlösungen, die leicht erlernbar und übertragbar sind“ (Amann 1996: 249). Durch das Wachstum der MCC wurden diese Standardlösungen zwar in allen Einzelbereichen gefunden, das komplexe Netzwerk der Kooperativen in all den Details noch zu durchblicken, wurde dabei jedoch für viele unmöglich. Der Weg, der beschritten wurde, „die dynamische Entwicklung und Erfahrung ist eine unvollendete Erfahrung“ (Ekareaga 2007).

8.5.1. Die unvollendete Erfahrung

Der Begriff der Erfahrung wird dabei – wie bereits beschrieben – gern und häufig verwendet. Er soll sich abgrenzen von der überheblichen Darstellung, ein allgemeines, gesellschaftliches Problemlösungsmodell zu präsentieren und sich durch Zurückhaltung und Demut auszeichnen. Bereits Pater José María Arizmendiarieta hat den Begriff der *Erfahrung* (*experiencia*) verwendet. „Erfahrung bedeutet, dass es ein dynamisches, unbeendetes Projekt ist, dass immer weiter experimentiert wird, dass es sich verbessern und sich deshalb mit der Gesellschaft wandeln kann“ (Lezamiz 2007). Erfahrung steht für „etwas, das nicht endet, das zu einem Augenblick beginnt, aber kein Ende hat, da es ständig in Entwicklung ist. In einem offenen Sinn, dass es nichts Abgeschlossenes ist, es ist nichts, das einen Anfangspunkt und ein Ende hat, sondern es ist etwas, dass sich im Laufe der Zeit anpasst und sich immer weiter entwickelt“ (Iruere 2007). Diese Erfahrung ist besonders im Zusammenhang mit dem oft zitierten Werteverlust der neuen Generation von

GenossenschafterInnen schwer zu vermitteln. Denn „Demokratie ist immer ein Ideal, aber die demokratische Praxis ist nicht so ganz real, denn echte Demokratie, echte Mitwirkung braucht viel Willen, viel Motivation, viel Information. Es braucht ein gemeinsames Gefühl. In den letzten Jahrzehnten kam es zu einem Verlust der Stärke dieses Gefühls, dieses Gefühl, dass wir eine Erfahrung sind, dass wir ein Modell, eine Alternative aufbauen müssen“ (Sarasua 2007).

8.5.2. Die Utopie einer vollkommenen Demokratie

Die in der Theorie gut durchdachten Konzepte konnten in einer so breiten Masse nicht mehr in allen Details praktisch ausgeführt werden. Das innovative und transformatorische Potential der Kooperativen ist überaus groß, daher veränderte sich das Netzwerk auch laufend in seiner eigenen Konstitution. „Eines der genossenschaftlichen Prinzipien ist der gesellschaftliche Wandel. Neben dem Prinzip der Demokratie, dem Prinzip der Solidarität, dem Prinzip der Mitwirkung, dem Prinzip des freien Beitritts, dem Prinzip der Interkooperation ist das Prinzip des gesellschaftlichen Wandels ausschlaggebend dafür, externe Solidarität zu üben. Ich kann dadurch die Gesellschaft verändern, eine gerechtere, gleichheitlichere und solidarischere Gesellschaft gestalten“ (Lezamiz 2007). Aber trotz der angestrebten Gleichheit und Solidarität kommt es zu Diskrepanzen. Die totale Gleichheit bleibt an der Realität gemessene Utopie.

8.5.3. Ein Übermaß an Information

Das System wurde so komplex, dass Demokratie nur noch über Repräsentation ausgeübt werden kann, ebenso wie Information nur noch partiell erfasst werden kann. In den innerbetrieblichen soziologischen Studien wurde durch Fragen zur Zufriedenheit mit dem zur Verfügungstellen von Information eine latente Unzufriedenheit eruiert. „Das Thema der Information ist eine seltsame Sache, denn sie haben alle Information. Gleichzeitig geben die Genossenschafter aber an, dass sie auf allen Ebenen der Struktur gut informiert sein wollen“ (Lezamiz 2007). Diesem Wunsch wird von der MCC Führungsriege auch nachgekommen: Sämtliche Daten werden im Jahresbericht in gedruckter Form an alle GenossenschafterInnen übergeben. Ebenso sind auf der Homepage 24 Stunden täglich alle

Daten und Informationen verfügbar. Das Problem ist jedoch nicht, dass zu wenige Daten veröffentlicht werden: „Ich glaube, dass das Problem ist, dass wir ein Übermaß an Information haben, das nicht gut verwaltet wird“ (Lezamiz 2007). Die GenossenschafterInnen können die verflochtenen, vielschichtigen Zahlen ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung kaum noch deuten und richtig interpretieren. Dies zeigt sich besonders in der Diskussion der ausgelagerten Produktionsstätten. „Die Leute sorgen sich sehr um das Thema der Auslagerung. Wir haben jetzt zum Beispiel eine Fabrik in China und die Leute sagen: Mal sehen, ob wir hier schließlich ohne Arbeitsplätze bleiben“ (Galilea 2007). Dies hat einen direkten Einfluss darauf, wie sehr sich jemand mit der Genossenschaft identifiziert. Wenn ich Abläufe nicht mehr verstehen kann und das Gefühl habe, dass irgendwer „da oben“ Entscheidungen trifft, die ich auf die eine oder andere Art zwar mittragen muss, aber nicht wirklich mittragen möchte, weil ich sie nicht vollends verstehe, dann leidet das Zugehörigkeitsgefühl zur Genossenschaft und auch die Bereitschaft aktiv mitzuwirken. „Heutzutage haben viele Leute das Gefühl: warum soll ich mitwirken, wenn ich sowieso nichts zu sagen habe, wenn ich nicht weiß, wofür ich überhaupt wählen soll. Ich verstehe nicht, was das heißt, eine Fabrik in China zu eröffnen“ (Ekareaga 2007). Die MCC wurde zu einem Großprojekt, dem es nicht mehr ohne zusätzlichen Aufwand gelingt, an Empfindungen und Motivation der einzelnen Personen anzuknüpfen.

Dabei ist dieser Wille, sich Information zu holen und sie auch verstehen zu können, ein grundlegender Faktor in der genossenschaftlichen Ideologie. „Die Art des Wissens, das ein Genosse im Bezug auf seine Firma hat, im Bezug auf das Produkt – wo man es verkauft, welche Kunden man hat, das heißt die Globalität der Firma, die Verluste, die Gewinne, wie es läuft, das alles merkt man sehr, wenn man mit der einen oder anderen Person spricht. Man merkt, ob jemand in einer Genossenschaft arbeitet oder in einer anderen Art von Firma“ (Mikeo 2007). Die Fähigkeit der Informationsverarbeitung in der breiten Basis wurde allerdings zum Problem. Es genügt nicht, Daten lediglich zur Verfügung zu stellen, sie müssen auch erklärt werden. „Die Fähigkeit eines Mitglieds der Basis, das an der Maschine steht und nichts von Wirtschaft weiß, die Information zu interpretieren, ist nicht dieselbe wie die Fähigkeit eines Technikers [oder Ökonomen, der an der Universität Mondragón studiert hat und] der mit dieser Information [ständig] arbeitet“ (Mendizabal

2007). Die Komplexität des genossenschaftlichen Großkonzerns wurde ihm so zum Verhängnis.

9. Schlussfolgerungen

Es ist ein schwieriges Unterfangen, ein Unternehmen als Genossenschaft zwischen Werten und Effizienz, zwischen historischen, baskischen Lebensweisen und globalen Strukturen, über Jahrzehnte zu führen. Die Menschen von Mondragón kämpften aber in all den unterschiedlichen Perioden dafür, auf einem wirtschaftlichen wie sozialen Gebiet die Probleme ihrer Existenz zu lösen. Die Kräfteverhältnisse der wirtschaftlichen, der politischen und der ideologischen Ebene haben sich dabei ständig verändert. Heute kämpft man an der technokratischen und sozialen Front darum, alte Werte wiederzubeleben und in einer modernen Zeit auszuüben.

In der Zeit des Franquismus, als die Genossenschaften geboren wurden, waren die christlich-sozialen Werte die einzigen, auf die man sich berufen konnte, um die Genossenschaften überhaupt initiieren zu dürfen. Unter den wenigen Vereinigungen, die unter Franco nicht verboten waren, war etwa die katholische Arbeiterjugend. Dort wurde christlich-soziales Gedankengut und Arbeitergedankengut gemischt und zu einem genossenschaftlichen Gedankengut verflochten. All dies in einer Gesellschaft, die irgendwo zwischen Individualismus und Autonomiesehsucht, ethischem Gemeinschaftssinn und baskischer Tradition verwurzelt war. Die politische, soziale und wirtschaftliche Situation des Baskenlandes in der Periode der Entstehung der Genossenschaften nicht mitzudenken, nicht mit einzubeziehen, wäre ein elementarer Fehler in der Analyse. Die Frage, ob die historische und kulturelle Eigenart der Abgrenzung und daher Inklusion als Basken diesen Zentrismus des Genossenschaftlichen nicht noch unterstützt haben und Mondragón in einer Offenen Gesellschaft so gar nicht möglich gewesen wäre, wäre einer eigenen Analyse würdig. Ihr auf der anderen Seite aber das alleinige Entstehungsrecht zuzuschreiben, wäre ein ebenso großer.

Das spezifische Kräfteverhältnis, das in Mondragón zur Entstehung der Kooperativen beigetragen hat, wandelte sich über Jahre und Jahrzehnte, doch die GenossenschaftlerInnen schafften es immer wieder, die neuen externen Strukturen mit den internen Dimensionen des Genossenschaftswesens zu vereinbaren. Die globale, kapitalistische Entwicklung im Neoliberalismus räumt ethischen Werten nicht sonderlich viel Platz ein. Ebenso wird

Solidarität als Prinzip in einer ökonomisierten Konsumgesellschaft nicht als primäre Lebensregel deklariert.

Die Besonderheit in der Lebenswelt in Mondragón ist, dass eine Gratwanderung zwischen all diesen unterschiedlichen Bereichen auf eine überaus interessante Weise gelungen ist. Die Lebenswelt in Mondragón ist durchaus kapitalistisch, sie ist ebenso konsumistisch und gleichzeitig auch individualistisch, von persönlichen Sicherheitsbedürfnissen geprägt, die denen anderer KleinstadtbewohnerInnen nicht so unähnlich sein dürften. Das Bemerkenswerte an der Lebenswelt von Mondragón ist allerdings, dass all diese ökonomischen Probleme und sozialen Veränderungen, die man überall in der sogenannten hochentwickelten Welt zu spüren bekommt, immer auf eine Art diskutiert und gelöst werden, die den Einfluss des genossenschaftlichen Gedankengutes erkennen lässt. Man spricht von neuen sozialen Werten, von einem selbstbestimmten Genossenschaftswesen. Man wiegt sich darüber im Klaren, dass die Menschheit ohne Werte auf verlorenem Posten steht. Man möchte technokratisierte Strukturen aufbrechen und mit sozialen, demokratischen Orientierungen verbinden. Man möchte einen sozialen Beitrag leisten und Alternativen zum gängigen System bereitstellen. All dies zeigt deutlich, dass die Lebenswelt von Mondragón von den Kooperativen rigoros beeinflusst wurde.

Sichtweisen und Denkstrukturen wurden in Mondragón von genossenschaftlichen Prinzipien geprägt. Eine interessante Aussage in diesem Zusammenhang ist: „Alles hat sich geändert: Familie, Gesellschaft usw. Unternehmen im Allgemeinen haben sich jedoch überhaupt nicht geändert. Der Führungsstil ist bei einigen immer noch sehr autoritär. Das hat keine Zukunft, wir sind schon im 21. Jahrhundert, deshalb ist die Zukunft genossenschaftlich, selbst wenn es eine Aktiengesellschaft ist, werden sie die Beteiligung an den Resultaten und am Eigentum erlauben müssen“ (Lezamiz 2007) meint der Forscher auf ein globales Niveau bezogen. Eine grundlegende, wirtschaftliche Prognose, wie man sie vermutlich nur in Mondragón zu hören bekommen würde. Denn auch, wenn Corporate Social Responsibility (CSR)⁴⁵ und ähnliche Managementkonzepten in modernen, kapitalistischen Unternehmen zur MitarbeiterInnenbefriedigung Einzug gehalten haben, kann

⁴⁵ CSR steht für Unternehmerische Sozialverantwortung und ist eine freiwillige, nicht gesetzgebundene Vereinbarung zwischen Management und ArbeiterInnen. Auf freiwilliger Basis sollen soziale oder auch ökologische Themen in der Unternehmenstätigkeit integriert werden.

man nicht davon ausgehen, dass die betriebswirtschaftliche Strategie der Zukunft im Beteiligungsmodell zu finden ist und ein derartiger Wandel auf globalem Niveau stattfinden wird. Eine Sichtweise, die von der Dominanz der genossenschaftlichen Strukturen in Mondragón geprägt ist. Die entmutigendste aller Vorstellungen für die Menschen in Mondragón ist wohl jene, dass es keine Alternative zum bestehenden, kapitalismusgesteuerten, globalen System gäbe, ganz nach dem in Kapitel 3 zitierten TINA-Prinzip.

Dabei musste auch die MCC im Zuge der fortschreitenden Globalisierung den globalen Zerfall der Gesellschaft in Zentrum und Peripherie am eigenen Leib erleben (vgl. Brunkhorst 2002: 153). Die ausgelagerten Produktionsstätten sind ein Thema, bei dem beschämte Blicke augenfällig werden. Die Widersprüchlichkeit der genossenschaftlichen Elemente, des sozialen Beitrags und der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit rufen Verlegenheit auf den Plan.

Gleichzeitig findet aber eine kontinuierliche und immerwährende Auseinandersetzung mit all diesen widersprüchlichen Frage und Problemen statt. Arbeitsgruppen zum Thema der ausgelagerten Fabriken werden eingerichtet, Forschung zum möglichen, weiteren Weg der Kooperativen werden durchgeführt, Aus- und Weiterbildungsprogramme zur Wiederherstellung der genossenschaftlichen Werthaltung installiert: All dies zeigt, dass Krisen jeder Art als mögliche Transformationspunkte betrachtet wurden und werden. Die Themen, die dabei diskutiert werden – auf wissenschaftlichem wie auf alltagswissenschaftlichem Niveau, behandeln genossenschaftliche Prinzipien und ihre mögliche Implementierung in den spezifischen Notlagen. An der gesellschaftlichen Basis in Mondragón kann ein Bewusstsein, ein genossenschaftliches Bewusstsein, ein genossenschaftliches Wertebewusstsein festgestellt werden, das sich in allen Bereichen durch konstruktive Kritik bestehender Strukturen auszeichnet. In all den erwähnten Problemen, die Generationswechsel, Internationalisierung und Globalisierung mit sich gebracht haben, wurde nie resigniert. In Form eines kreativen und konstruktiven Prozesses wurde in einem „Diskurs der Hoffnung“ (Ekareaga 2007), dass man die Problemsituation durchaus verbessern kann, das genossenschaftliche System weiterentwickelt.

Wird in der so genannten westlichen Welt die globale, neoliberale Ordnung als Basis des Funktionierens von einer breiten Masse akzeptiert, der Ist-Zustand erduldet und das Erreichen eines besseren Soll-Zustandes als unmöglich deklariert, wird in Mondragón der zunehmenden Ungleichheit auf lokalem wie globalem Niveau entgegengearbeitet. Teilnahme und Teilhabe, Wohlstand, Bildung, Gesundheitsvorsorge und soziale Entwicklungsmöglichkeiten sollen dabei nicht nur für die Menschen vor Ort verbessert werden, sondern auch für diejenigen, die auf einem anderen Kontinent in Fabriken des Genossenschaftsnetzwerks arbeiten. Diese Art von Solidarität lässt rosigere Zukunftsperspektiven zu, als das reine Befolgen neoliberaler Grundsätze.

Es ist mit Sicherheit übertrieben, die genossenschaftliche Ideologie als Religion zu bezeichnen und den Gründungsvater Pater José María heilig sprechen zu wollen. Derartige Diskussionen finden in Mondragón nämlich auch statt. Was jedoch neben all den neoliberalen Zugeständnissen und Problemen – gemessen an der Realität – an genossenschaftlichen Prinzipien nach 50 Jahren MCC in Mondragón noch gelebt wird, verdient durchaus den Begriff der *Erfahrung*, eine Erfahrung, die an andere weitergeben werden kann. Die in abgeänderter Form selbständig auch in anderen Regionen weitergeführt werden kann. Eine Erfahrung, von der man vieles lernen kann ohne sie glorifizieren zu müssen.

10. Anhang

10.1. Häufig verwendete Abkürzungen

ALECOP	Studierendengenossenschaft der MCC
CAJA LABORAL	kooperativeneigene Bank, Finanzierungsgenossenschaft
EROSKI	Konsum- bzw. VerbraucherInnengenossenschaft der MCC, eine der größten Supermarktketten Spaniens
HUHEZI	Fakultät für Human- und Erziehungswissenschaften der Universität Mondragón
LAGUN ARO	genossenschaftliche Sozialversicherungsanstalt der MCC
LANKI	Lankidetzaren Ikertegia; Institut für genossenschaftliche Studien an der Universität Mondragón
MCC	Mondragón Corporación Cooperativa; Genossenschaftliche Unternehmens-gruppe von Mondragón
MU	Mondragón Unibertsitatea; Genossenschaftliche Universität von Mondragón
OTALORA	Bildungseinrichtung der MCC, besondere Fokus auf Aus- und Weiterbildung

10.2. Interviewleitfaden

Guten Tag! Wie befinden uns in ..., heute ist der ... Februar 2007. Ich möchte darauf hinweisen, dass ich dieses Interview mit deinem Einverständnis aufzeichne. Bitte nenn mir zu Beginn deinen Namen.

1. Bitte erläutere kurz deinen Werdegang und erkläre dabei bitte auch deine Verbindung zur bzw. deine Position in der Kooperative. ? (Ev. nachfragen: Welche Bedeutung hat es für dich GenossenschafterIn zu sein? Macht es einen Unterschied in einem genossenschaftlichen Betrieb zu arbeiten und wenn ja, welche Unterschiede würdest du als Wichtigste nennen?)

2. Was weißt du über die Geschichte und die Entstehung der MCC? Was waren deiner Meinung nach Schlüsselmomente in der Entwicklung der MCC?
3. Warum interessierst du dich für das Thema des Genossenschaftswesens? (Ev. nachfragen: Was denkst du über das baskische Kooperativenwesen? Welche Bedeutung hat der Ausdruck "Solidarische Ökonomie" für dich?)
4. Was denkst du über den Aspekt der Solidarität in der MCC? (Ev. nachfragen: Wie, wo und mit wem ist man solidarisch?)
5. Was sind soziale Aspekte der MCC? (Ev. nachfragen: Was denkst du über den Aspekt der "Sozialen Sicherheit" in den Genossenschaften? Was denkst du über Ausdruck "Soziale Transformation"? Wo liegt in der MCC Potential für einen sozialen Wandel?)
6. Wie denkst du über den Aspekt der Demokratie und der Teilnahme in der MCC?
7. Was denkst du über den Aspekt der Bildung innerhalb der MCC?
8. Worin besteht die Verbindung zwischen der Wissenschaft und dem Kooperativenwesen von Mondragón? (Ev. nachfragen: Was denkst du über die Universität von Mondragón? Was denkst du über Otalora, Mundukide oder Institute, die sich mit dem Genossenschaftswesen beschäftigen?)
9. Warum sprechen die Menschen von der "kooperativistischen Erfahrung (experiencia) von Mondragón"? Worin liegt diese Erfahrung?
10. Was sind deiner Meinung nach Vor- bzw. Nachteil für die Region, die durch die Genossenschaften entstanden sind?
11. Seit der Gründung der Kooperativen sind über 50 Jahre vergangen. Wie wurde der genossenschaftliche Geist der Gründungsväter in die heutige Zeit übertragen? (Ev. nachfragen: Was denkst du über die MCC wie sie heute ist?)
12. Wie siehst du die MCC in einer global kapitalistisch agierenden Welt? Was denkst du über jene Teile der Kooperativen, die sich nicht innerhalb der genossenschaftlichen Ideologie befinden? Über GelegenheitsarbeiterInnen, Produktionsstätten im Ausland, LohnarbeiterInnen etc.
13. Was denkst du über die Zukunft der MCC?

10.3. Erklärung zum selbständigen Verfassen der Arbeit

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Ich habe die Arbeit bzw. Teile davon weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Wien, 12.11.2008

Astrid Hafner

11. Bibliographie

- Aizpurua, Juan I.: Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Otalora (genossenschaftliches Weiterbildungszentrum), zuständig für Auslandsagenden und kooperative Entwicklung. (2007). Interviewt am: 16.02.2007.
- Albert, Michael (2005): Interview zum Thema Wirtschaftsgerechtigkeit. <<http://parecon.de/interviews/interview.2005-10-15.5134555819>>.
- Albert, Michael (2006): Parecon [participatory economics]. Leben nach dem Kapitalismus. Frankfurt a. M.: Trotzdem.
- Aldecoa, José María (2008). <<http://www.mcc.es/ale/quienessomos/presidente.html>>, 02.11.2008.
- Alonso, Naiara: Wirtschaftswissenschaftlerin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin von Mundukide (Stiftung zur Wiederbelebung des Solidaritätscharakters der Genossenschaften, zuständig für die Projektbetreuung von genossenschaftlichen Vorhaben in Lateinamerika und Afrika). (2007). Interviewt am: 26.02.2007.
- Altwater, Elmar (2005): Das Ende des Kapitalismus wie wir ihn kennen. Eine radikale Kapitalismuskritik. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Amann, Anton (1986). Soziologie und Genossenschaft. In: Mario Patera (Hg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens. Wien: Orac. 441-514.
- Amann, Anton (1996): Soziologie. Theorien, Geschichte, Denkweisen. Wien; Köln; Weimar: Böhlau Verlag.
- Amann, Anton (2008): Nach der Teilung der Welt. Logiken globaler Kämpfe. Wien: Braumüller.
- Auinger, Markus (2004): Solidarökonomie und selbstverwaltete Betriebe in Argentinien. <http://www.lateinamerika-studien.at/content/lehrgang/lg_jaeger/pdf/auinger_solidaroeconomie.pdf>, 11.12.2007.
- Auinger, Markus (2005): Demokratisierungsimpulse und Ansatzpunkte für eine Transformation des Arbeitsprozesses in Brasilien. In: Journal für Entwicklungspolitik XXI (2), 45-63.
- Auinger, Markus/Leubolt, Bernhard (2006). Die Bedeutung des Staats für die solidarische Ökonomie: Lokale Initiativen und staatliche Regulation. In: Elmar Altwater/Nicola Sekler (Hg.): Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA. 40-46.
- Azkoaga, Salvador: Psychologe, Direktor der Personalabteilung von Fagor Automation (2007). Interviewt am: 20.02.2007.
- Azurmendi, Joxe (2000): Reflections of Don José María Arizmendiarieta. Estella: Azatza (Otalora).
- Beck, Ulrich (1995): Die feindlose Demokratie. Stuttgart: Reclam.
- Beck, Ulrich (1998): Was ist Globalisierung? Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2007): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag, 21. Aufl.
- Bloch, Ernst (1985): Das Prinzip der Hoffnung: in 5 Teilen. Kapitel 33-42. Frankfurt a. Main: Suhrkamp Verlag.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005a). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag. 7-30.

- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005b). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag. 33-70.
- Brand, Ulrich (2005): Gegen-Hegemonie. Perspektiven globalisierungskritischer Strategien. Hamburg: VSA.
- Brunkhorst, Hauke (1997): Solidarität unter Fremden. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Brunkhorst, Hauke (2002): Solidarität: Von der Bürgerfreundschaft zur globalen Rechtsgenossenschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Buckmiller, Michael (2005). Historisch theoretischer Rückblick auf die Wurzeln der Solidarischen Ökonomie. In: Clarita Müller-Plantenberg [u.a.] (Hg.): Solidarische Ökonomie in Brasilien und Europa - Wege zur konkreten Utopie. Kassel: kassel university press. 99-109.
- Dávila, Gorka C.: Mehrmaliger Gelegenheitsarbeiter (eventual) in der Genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón (Mondragón Corporación Cooperative - MCC). (2007). Interviewt am: 08.02.2007.
- Drinkuth, Andreas (2007): Die Subjekte der Subjektivierung. Handlungslogiken bei entgrenzter Arbeit und ihre lokale Ordnung. Berlin: Edition sigma.
- Durkheim, Émile (1992): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt a. M. : Suhrkamp
- Ekareaga, Arianne: Forscherin an der Fakultät für Human- und Erziehungswissenschaften (HUHEZI) der Universität Mondragón, Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Genossenschaftsforschung (LANKI) (2007). Interviewt am: 27.02.2007.
- Fernandez, José Ramon (2005): 1956-2005. Das Experiment der Genossenschaften von Mondragón. Mondragón: MCC.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Galilea, Juan M.: Vizepräsident des Sozialrates (consejo social) von Fagor Automation (2007). Interviewt am: 20.02.2007.
- Gibson-Graham, J.K. (2003): Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class. In: Critical Sociology Volume 29, Number 2.123-161.
- Gramsci, Antonio (2005): Selections from the Prison Notebooks. Edited and translated by Qu. Hoare and G. N. Smith (Erstauflage 1971). New York: International Publishers.
- Greenwood, Davyd/Gonzalez, José L. (1989): Culturas de Fagor. Estudio Antropológico de las Cooperativas de Mondragón. San Sebastián: Txertoa.
- Gubitzer, Luise (1989): Geschichte der Selbstverwaltung. München: AG SPAK Publikationen.
- Hollstein, Bettina (2006). Die Bedeutung gemeinschaftsbezogener Werte in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung. In: Maren A. Jochimsen/Ulrike Knobloch (Hg.): Lebensweltökonomie in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung. Bielefeld: Kleine Verlag. 179-200.
- Irizar Sainz, Amaia/Kareaga Irazabalbeitia, Arianne (2003): Arrasate. Trayectoria de una cooperativa. Arrasate: Fagor Arrasate Koop. Elk.
- Irure, Aitor: Präsident des Vorstandsausschusses (consejo rector) von Fagor Automation, ehemaliger Präsident des Sozialrates (consejo social) der MCC, Mitarbeiter des technischen Sekretariats. (2007). Interviewt am: 20.02.2007.
- König, René (1952). Praktische Sozialforschung. In: Ders. (Hg.): Das Interview: Formen, Technik, Auswertung. Köln und Berlin: Kiepenheuer. 13-33.

- Larrañaga, Jesús (1998): El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una Utopía. Bilbao: Azatza (Otalora).
- Larrañaga, José M.: Professor für Ingenieurwissenschaften an der genossenschaftlichen Universität von Mondragón. Ehemaliger Direktor einer Abteilung von Otalora (genossenschaftliches Weiterbildungszentrum). (2007). Interviewt am: 13.02.2007.
- Larrañaga, Juan (1986): El consejo social. Pasado, presente y futuro. Mondragón: Caja Laboral.
- Leubolt, Bernhard (2008): Governance and the Solidarity-Based Economy. <<http://katarsis.ncl.ac.uk/wp/wp1/D11papers/D11annexa.pdf>>, 16.03.2008.
- Lezamiz, Mikel: Soziologe (verantwortlich für interne, soziologische Studien), Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Otalora (zuständig für die genossenschaftliche Informationsverbreitung auf Körperschaftsebene), Präsident der Bildungsgenossenschaft Arizmendi (2007). Interviewt am: 16.02.2007.
- Mark-Ungericht, Bernhard (o.J.): Demokratie in Wirtschaft und Unternehmen: Der Mythos Mondragón. <<http://www.korso.at/content/view/204/98/>>, 29.10.2008.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Studium, 5. Aufl.
- MCC (2006): The history of an Experience. Mondragón Cooperación Cooperativa (Hg.). Mondragón: MCC.
- MCC (o.J.): Häufig Gestellte Fragen: Genossenschaftliche Unternehmensgruppe. <<http://www.mcc.es/ale/contacto/faqs6.html>>, 02.11.2008.
- MCC (o.J.): Mundukide Fundazioa. <<http://www.mcc.es/ale/cooperativismo/expemcc/mundukide.html>>, 17.04.2007.
- Mendizabal, Antxón: Professor für Wirtschaftswissenschaften an der öffentlichen Universität des Baskenlandes. Politischer Flüchtling unter Franco. (2007). Interviewt am: 25.02.2007.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag. 71-94.
- Mikeo, José A.: Ehemaliger Direktor der Mundukide Stiftung (Stiftung zur Wiederbelebung des Solidaritätscharakters der Genossenschaften). (2007). Interviewt am: 16.02.2007.
- Murgiondo, Igor: Präsident des Sozialrates (consejo social) von Fagor Automation (2007). Interviewt am: 20.02.2007.
- Nitsch, Wolfgang (2006). Das transformatorische Potential der Solidarischen Ökonomie. In: Elmar Altvater/Nicola Sekler (Hg.): Solidarische Ökonomie. Reader des wissenschaftlichen Beirats von Attac. Hamburg: VSA. 156-162.
- Novy, Andreas (2001): Brasilien: Die Unordnung der Peripherie. Von der Sklavenhaltergesellschaft zur Diktatur des Geldes. Wien: Promedia.
- Novy, Andreas (2002): Entwicklung gestalten. Gesellschaftsveränderungen in der Einen Welt. GEP. Frankfurt/Wien: Brandes&Apsel/Südwind.
- Novy, Andreas/Jäger, Johannes (2003a): Internationale Politische Ökonomie: Sozialwissenschaften. <<http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipo/pdf/sozialwissenschaften.pdf>>, 10.10.2008.

- Novy, Andreas/Jäger, Johannes (2003b): Internationale Politische Ökonomie: Ökonomische Theorien. <<http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipo/pdf/theorien.pdf>>, 10.10.2008.
- Ormaetxea, José María (2003): Medio siglo de la experiencia cooperativa de Mondragón. Aretxabaleta: Otalora.
- Reinhold (2000): Soziologie-Lexikon. G. Reinhold/S. Lamnek/H. Recker (Hg.). München: Oldenbourg.
- Sarasua, Jon: Leiter des Institutes für Genossenschaftsstudien der Universität Mondragón (LANKI), Professor für Philosophie und Ideengeschichte. (2007). Interviewt am: 27.02.2007.
- Schui, Herbert (2003): Was eigentlich ist Neoliberalismus? In: Journal für Entwicklungspolitik XIX (3), 19-34.
- Schumpeter, Joseph A. (2005): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen: A. Francke, 8. Aufl.
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2003): Strukturen der Lebenswelt. Konstanz: UVK.
- Stegbauer, Christian (2002): Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Uriona, Viviana (2006). Moralische Ökonomie und solidarisches Wirtschaften in der argentinischen Gesellschaft. In: Elmar Altvater/Nicola Sekler (Hg.): Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA. 85-91.
- Verwiebe, Roland (2001). Kuczynski, Jürgen: Das Entstehen der Arbeiterklasse. . In: Georg W. Oesterdiekhoff (Hg.): Lexikon der soziologischen Werke. Opladen: Westdeutscher Verlag. 366-367.
- Weber, Max (1973). Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie. In: Johannes Winkelmann (Hg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre von Max Weber. Tübingen: J.C.B. Mohr. 427-474.
- Weber, Max (o.J.): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn: Voltmedia.
- Weber, Wolfgang G. (2007a): Gegen den herrschenden (Erinnerungs-) Verlust der Basisdemokratie: Praxis demokratischer Unternehmen im Besitz der Beschäftigten. In: attac Sommerakademie. Schwaz (Tirol): node research austria. Institut für Psychologie, Universität Innsbruck.
- Weber, Wolfgang G. (2007b): Gegen den herrschenden (Erinnerungs-)Verlust der Basisdemokratie: Die Praxis demokratischer Unternehmen im Besitz der Beschäftigten. Beitrag zu attac Sommerakademie. Schwaz in Tirol: Node Research Austria.
- Wollgast, Siegfried (1993): Philosophie in Deutschland 1550 - 1650: Akademie Verlag.
- Ziegler, Jean (2005): Die neuen Herrscher der Welt und ihre globalen Widersacher. [Originalsprachliche Erstauflage: Les nouveaux Maîtres du Monde et ceux qui leur résistent. 2002. Paris: Fayard]. München: Goldmann.

12. Auf Tonband aufgezeichnete Interviews

- Aizpurua, Juan I.: Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Otalora (genossenschaftliches Weiterbildungszentrum), zuständig für Auslandsagenden und kooperative Entwicklung. Interviewt am: 16.02.2007
- Alonso, Naiara: Wirtschaftswissenschaftlerin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin von Mundukide (Stiftung zur Wiederbelebung des Solidaritätscharakters der Genossenschaften, zuständig für die Projektbetreuung von genossenschaftlichen Vorhaben in Lateinamerika und Afrika). Interviewt am: 26.02.2008
- Azkoaga, Salvador: Psychologe, Direktor der Personalabteilung von Fagor Automation, Interviewt am: 20.02.2007
- Dávila, Gorka C.: Mehrmaliger Gelegenheitsarbeiter (eventual) in der Genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón (Mondragón Corporación Cooperative - MCC). Interviewt am: 08.02.2007
- Ekareaga, Arianne: Forscherin an der Fakultät für Human- und Erziehungswissenschaften (HUHEZI) der Universität Mondragón, Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Genossenschaftsforschung (LANKI). Interviewt am: 27.02.2007
- Galilea Juan M.: Vizepräsident des Sozialrates (consejo social) von Fagor Automation, Interviewt am: 20.02.2008
- Irure, Aitor: Präsident des Vorstandsausschusses (consejo rector) von Fagor Automation, ehemaliger Präsident des Sozialrates (consejo social) der MCC, Mitarbeiter des technischen Sekretariats. Interviewt am: 20.02.2007
- Larrañaga, José M.: Professor für Ingenieurwissenschaften an der genossenschaftlichen Universität von Mondragón. Ehemaliger Direktor einer Abteilung von Otalora (genossenschaftliches Weiterbildungszentrum). Interviewt am: 13.02.2007
- Lezamiz, Mikel: Soziologe (verantwortlich für interne, soziologische Studien), Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Otalora (zuständig für die genossenschaftliche Informationsverbreitung auf Körperschaftsebene), Präsident der Bildungsgenossenschaft Arizmendi. Interviewt am: 16.02.2007
- Mendizabal, Antxón: Professor für Wirtschaftswissenschaften an der öffentlichen Universität des Baskenlandes. Politischer Flüchtling unter Franco. Interviewt am: 25.02.2007
- Mikeo, José A.: Ehemaliger Direktor der Mundukide Stiftung (Stiftung zur Wiederbelebung des Solidaritätscharakters der Genossenschaften). Interviewt am: 16.02.2007
- Murgiondo, Igor: Präsident des Sozialrates (consejo social) von Fagor Automation. Interviewt am: 20.02.2007
- Sarasua, Jon: Leiter des Institutes für Genossenschaftsstudien der Universität Mondragón (LANKI), Professor für Philosophie und Ideengeschichte. Interviewt am: 27.02.2007

13. Lebenslauf

Curriculum Vitae

Astrid Elisabeth Hafner

*09.10.1980

Ausbildung

- 2008 Abschluss des Studiums der Soziologie, Universität Wien
2006 – 2008 Partizipantin und Absolventin des interdisziplinären Master-Lehrgangs für Höhere Lateinamerika-Studien, Österreichisches Lateinamerika-Institut / Universität Wien, Diplom: Akademische Lateinamerikanistin
2006 – 2007 Stipendiatin des Serbischen Bildungsministeriums, Universität Belgrad, Serbien
2004 – 2005 Studium der Soziologie, Université Paris VIII, Frankreich
Spezialisierung: Soziale Entwicklung, Soziodemografie
Zusatzausbildung: Ethnografischer Film
2000 Beginn des Studiums der Soziologie, Universität Wien
Zweig: Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
1999 – 2000 Studium der Veterinärmedizin, Vet.med. Universität Wien
1999 Reifeprüfung, BG Fürstenfeld, Neusprachlicher Zweig

Sprachkenntnisse

- Deutsch Muttersprache
Englisch Ausgezeichnete Kenntnisse
Französisch Sehr gute Kenntnisse
Spanisch Sehr gute Kenntnisse
Portugiesisch Gute Kenntnisse
Serbisch Grundkenntnisse, Kenntnis der Kyrillischen Schrift
Italienisch Grundkenntnisse

Persönlicher Werdegang

- 2008 6-wöchiger Brasilienaufenthalt im Rahmen einer geförderten Projektreise, DKA – Dreikönigsaktion Österreich
Veröffentlichung des Artikels „Mondragón – ein Erfolg auf der ganzen Linie“ im Dossier 3/2008 der Katholischen Sozialakademie Österreichs
2007 Forschungsaufenthalt zum Thema „Die Lebenswelt in den solidaröko-nomischen Kooperativen von Mondragón“, Baskenland, Spanien
2006 Österreichische Delegierte am TEM – Technical Meeting internationaler Friedensorganisationen, Amerongen, Niederlande
2005 – 2006 Tutorin für Erstsemestrige, Universität Wien
2005 Mitarbeit an der soziologischen Beobachtungsstudie am Soziologie-kongress, betreut von Prof. Girtler, Universität Wien
2004 – 2007 Vorstandsmitglied der NGO Service Civil International, Wien
2004 Mitarbeiter am integrativen Schulprojektes O Pelouro, Galicien, Spanien