

■ Arbeit ist wichtiger als Kapital:

# Ein Zusammenschluss von Kooperativen als erfolgreicher Weltkonzern

Es ist ein aufwändiger und oft schwieriger Prozess, betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeiterzufriedenheit, so die De Kultur eines funktionierenden Unternehmens zu integrieren. Das natürliche Ziel eines Betriebes ist es, Gewinne zu mensziels, ist die schaften, andere Aufgaben werden in der Regel nur akzeptiert, wenn sie dieses Ziel unterstützen oder vom Gesetz it und Sicherheit werden. Der Gedanke, dass ein internationales Großunternehmen nicht die Gewinnerzielung, sondern die Interesse: chlossenen Unte das Wohl der Arbeitnehmer als primäres Ziel definiert, könnte man zu Beginn des 21. Jahrhunderts als Utopie abtu utive Verwaltung d es nicht Beispiele wie das der baskischen Mondragon Corporacion Cooperativa, einem wohlorganisierten Netzwerk, en und durch zus Kooperativen, das heute mit über 66 000 Mitarbeitern/Eigentümern weltweit über 9 Milliarden Euro umsetzt. allgemeinen Ges

Die Geschichte von Mondragon - ein Mischkonzern, der heute Industrieprodukte genauso anbietet wie Finanzdienstleistungen -, beginnt 1956, doch die Wurzeln reichen zurück bis ins Jahr 1943. Damals gründete Pater José Maria Arizmediarietta im baskischen Städtchen Mondragon eine polytechnische Schule, um den jungen

Menschen der Region bessere Ausbildungsmöglichkeiten zu bieten.

Fünf Absolventen dieser Schule schufen 1956 die erste Kooperative: ULGOR, ein aus dem Namen der Gründer gebildetes Akronym, begann mit der Produktion von Öfen und ist heute als Fagor weiterhin in diesem Bereich aktiv. Geleitet und beraten von Pater Arizmediarietta verfolgte das schnell wachsende Unternehmen Grundsätze, die bis heute Gültigkeit haben und 1987 als Leitsätze für die Kooperativegemeinschaft festgeschrieben wurden.

## Demokratische Organisation

Mondragon gehört den Menschen, die in den Kooperativen arbeiten, dementsprechend ist es erstes Ziel des Konzerns, Arbeit zu schaffen und die Mitarbeiter, also die Mitglieder der Kooperativen, durch eine demokratische Organisation an der Unternehmensführung zu beteiligen.

Arbeitnehmer können nach einer Probezeit Mitglieder ihrer Kooperative werden, alle Mitglieder haben gleiches Stimmrecht und sind gleichberechtigt an den Gewinnen (wie an den Verlusten) der Unternehmen beteiligt. Die verschiedenen Kooperativen – mittlerweile sind es weit über hundert – tragen das unternehmerische Risiko gemeinsam. Um zu verhindern, dass aus dem Miteinander ein reines Nebeneinander wird, hat sich Mondragon,

beginnend in den 50er Jahren, ein von – demokratisch gewählten uiquente Ausrichtung kontrollierten – Gremien und Dachorgaaktivitäten an den nen geschaffen, die das Auseinander, bei der Unten der Unternehmen verhindern; der Arbeitsplatz

Themen wie Diversity, Fairness, tlichen Schwank und Weiterbildung, Mitbestimmu lassen.

Arbeitnehmersouveränität sind in Worten schon in den Leitsätzen v ben. Weil aber ein Milliardenkonz internationalen Wettbewerb nach, wie Produktivität und Effizienz arb muss, hat die betriebliche Gesun ne Mitgliedsch derung einen hohen Stellenwert. eschaffenen Ar

Verantwortlich dafür ist eine eigen arbeitenden Mi perative, Lagunaro-Mondragon Seimme“ ist Grund die die Arbeit von rund hundert P rabhängigkeit de onsspezialisten bei Lagunaro und piter spielen die Kooperativen plant und organisiert und der Mensch

## Eigener Dienstleister für Prävention

Lagunaro wurde ursprünglich gegri ragon setzt auf um den Mitgliedern Krankenversic pation der Mita rungsschutz und Alterssicherung zu kkommensolida tionen. Nachdem die Mitarbeiter du nerhalb der ges chkeiten jeder f operation der erfasst werden, gibt es heute drei hrleistet die Su perativen mit dem Namen Lagunaru sch der arbeit unterschiedlichen Aufgabenbereichen zialer Auftrag Zwei bieten Versicherungsprodukte roßteil der Ertr inschaftsaufga verseller Cha Lagunaro Servicios wurde zu einem ragon unterstütz iven, Gerechtig rziehung ragon schafft en und ausbild

## Inhalt

<b>Praxisbeispiel Spanien:</b> Kooperativen auf Erfolgskurs .....	2
<b>Praxisbeispiel Norwegen:</b> Analyse-Instrument fürs Arbeitsklima...	4
<b>Praxisbeispiel Griechenland:</b> Konsequenter Kleinbetrieb auf Erfolgskurs .....	5
<b>Praxisbeispiel Belgien:</b> Stadtverwaltung mit systematischer Mobbing-Bekämpfung .....	6
<b>Praxisbeispiel Niederlande:</b> Zweiradförderung .....	7
<b>News Luxemburg:</b> Gegen sexuelle Belästigung .....	7
<b>News England:</b> Stress-Prüfer .....	8
<b>News Spanien:</b> Kinderbetreuung .....	8
<b>News Island:</b> Belastung durch High-Tech .....	9
<b>News Österreich:</b> BGF-Oscars verliehen .....	9
<b>News Polen:</b> Schlechte Noten für BGF .....	10
<b>News Schweden:</b> Gleichstellungserfolge .....	10
<b>Termine, Themen und Projekte</b> ..	11, 12