

# Inhaltsverzeichnis

Eine Welt ohne Armut .....	2
Brasilien - wie alles begann .....	3
Kultur des Gebens .....	4
Die Bedürftigen als essenzielle Partner: .....	8
Die Gewerbeparks .....	10
Betriebe und Unternehmer .....	12
Berichte aus dem Alltagsleben von WiG Betrieben .....	15
Wirtschaftstheorie WIG .....	18
Verwurzelt in der Fokolar-Bewegung .....	19
Weiterführende Literatur .....	20

## Eine Welt ohne Armut

*„Die Wirtschaft in Gemeinschaft ist entstanden, damit wir eines Tages dieses Beispiel geben können: ein Volk, in dem es keinen Notleidenden, keinen Armen gibt.“*

(Chiara Lubich in Prag, 2001)

Vision und Ziel des Projektes Wirtschaft in Gemeinschaft (kurz: WiG) ist es, die Zahl der materiell Armen zu verringern. Jeder Bedürftige, der nachhaltig die Armut überwinden kann, ist vergleichbar mit einer Gewinnausschüttung des Projektes „Wirtschaft in Gemeinschaft“. Als weltweites Projekt in unserer globalisierten Welt von heute schafft es die WiG modellhaft am Aufbau einer Gesellschaft im Zeichen von Solidarität und Geschwisterlichkeit mitzuarbeiten. Die WiG reiht sich ein in die zahlreichen Einzel- und Gemeinschaftsinitiativen, die eine „menschlichere Wirtschaft anstreben“, sowie in die Bemühungen der vielen Unternehmer und Berufstätigen, die - oft unerkannt - in ihrer Arbeit mehr sehen als Profitstreben. Ihre Besonderheit liegt in der Spiritualität, in der sie wurzelt.

Auf den folgenden Seiten wird die Entstehung der WiG, und ihre Geschichte seit 1991 vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den fünf tragenden Säulen des Projekts:

- Kultur des Gebens
- Bedürftige als Partner
- Betriebe und Unternehmer
- Gewerbeparks
- Wirtschaftstheorie der WiG

Berichte aus dem Alltagsleben von WiG-Betrieben lassen erahnen wie das Projekt in der praktischen Umsetzung gelebt wird.

Um den Hintergrund und die Ursache für die Entstehung des Projekts besser verstehen zu können, wird am Ende die Fokolar-Bewegung vorgestellt, aus der die WiG hervorgegangen ist.

## Brasilien - wie alles begann

Im Mai 1991 entstand die WiG in einem Land, das an dramatischen Gegensätzen zwischen einer armen Mehrheit und einer reichen Minderheit nicht zu überbieten ist. Während einer Brasilienreise war die Gründerin der Fokolar-Bewegung, Chiara Lubich tief betroffen von der eklatanten Ungleichheit, die diesen Teil der Welt prägt. Sie sah die Favelas, die wie eine „Dornenkrone<sup>1</sup>“ eine moderne Metropole wie Sao Paolo einschnüren.

Ein weiterer Impuls war die kurz zuvor erschienene Sozialzyklika der katholischen Kirche „Centesimus Annus“. Angesichts der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Spannungen in der Welt ruft sie mit Dringlichkeit zu Solidarität in einer globalisierten Gesellschaft auf.

Auf diesem Hintergrund wurde das Projekt „Wirtschaft in Gemeinschaft“ geboren. Chiara Lubich spornte die Mitglieder der Fokolar-Bewegung an, sich zusammen zu schließen und Betriebe zu gründen. Auch bereits bestehende Betriebe wurden eingeladen, sich am Projekt zu beteiligen. Die Betriebe sollen solidarisch und effizient geführt werden und der erwirtschaftete Gewinn folgenden drei Zielen dienen:

- Ein Teil wird verwendet, um den materiell Armen ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und ihnen in ihrer schwierigen wirtschaftlichen Situationen zu helfen.
- Ein zweiter Teil wird der Entwicklung von Strukturen gewidmet, die Menschen die Chance geben, die „Kultur des Gebens“ zu vertiefen und sie zur Leitschnur ihres Handelns zu machen.
- Ein dritter Teil der Gewinne verbleibt schließlich im Unternehmen, damit das Unternehmen wächst und sich entwickelt.

Die Idee der WiG wurde rasch und mit großer Begeisterung nicht nur in Brasilien und Lateinamerika aufgenommen, sondern auch in Europa und anderen Teilen der Welt. Teilweise haben sich Betriebe innerhalb kleiner Gewerbeparks zusammengeschlossen, die wiederum anderen WiG Unternehmen als Bezugspunkt dienen, um den Aspekt der Gemeinschaft im Auge zu behalten.

Zurzeit beteiligen sich etwa 750 Betriebe. Die Betriebe sind in vielen unterschiedlichen Wirtschaftssektoren aktiv und in mehr als 30 Ländern verbreitet.

Die betrieblichen Erfahrungen wecken auch auf wissenschaftlicher Ebene immer mehr Interesse. Im Dialog mit Wirtschaftswissenschaftlern werden Ziele und Wertvorstellungen der Wirtschaft in Gemeinschaft gemeinsam herausgearbeitet und in wissenschaftlichen Beiträgen dargestellt. Auch Studenten setzen sich in Diplomarbeiten oder Dissertationen mit der Theorie und Praxis des Projektes Wirtschaft in Gemeinschaft auseinander. Gleichzeitig erhalten auch die Betriebe durch die wirtschaftstheoretische Diskussion neue Impulse.

---

<sup>1</sup> Bezeichnung des Erzbischofs Arns von Sao Paolo

# Kultur des Gebens

## Paradigmenwechsel: Vom Haben zum Geben

Anstelle der konsumorientierten Wirtschaft, die auf einer Kultur des Habens aufbaut, lädt die WiG zu einer Kultur des Gebens ein. Ziel ist nicht nur das Teilen der erwirtschafteten Gewinne, sondern die Verwirklichung eines gemeinschaftlichen Lebensstils. Die Soziologin Vera Araújo, die das Projekt seit dessen Entstehung begleitet hat, beschreibt die Grundhaltung folgendermaßen: *„Bei der WiG geht es nicht um Großzügigkeit oder Almosen-Geben.... Es geht darum, die Dimension des Gebens und des Sich-selbst-Gebens als essenzielle Dimension der eigenen Existenz wahrzunehmen und in die Tat umzusetzen.“*<sup>2</sup>

## Der Mensch als Wesen in Beziehung

Ohne Geben gäbe es keinen Austausch zwischen Menschen – keine Kommunikation – kein soziales Leben. Der Mensch ist per se ein Beziehungswesen. Er kann sich erst im Austausch mit anderen entwickeln und entfalten.<sup>3</sup> „Der Mensch wird am Du zum Ich“ – wie es M. Buber formulierte (personaldialogische Philosophie). In einem permanenten Prozess des Gebens und Nehmens werden wir die, die wir sind.

Diesen anthropologischen Ansatz auch in das konkrete Wirtschaftsleben zu übertragen, bedeutet eine Abkehr von einer Sichtweise, die den Menschen verkürzt nur unter dem Aspekt der Optimierung der Eigeninteressen sieht, und wie sie in den gängigen Wirtschaftstheorien vorherrscht. Der Schritt weg vom methodologischen Individualismus hin zu einem Personalismus ist eine wesentliche Herausforderung all jener wirtschaftstheoretischer Überlegungen, die die Praxis der WiG-Betriebe begleiten und beleuchten.

Umgelegt auf den Arbeitsalltag bedeutet es, dass der Mensch in der WiG in einer authentischen und offenen Haltung auf alle Menschen in seiner Umgebung zugeht und versucht seine eigenen Erwartungen bzw. allfällige Vorurteile hintanzustellen. Nach Konflikten oder bei Ressentiments sucht er den ersten Schritt auf den anderen zu machen. Er versucht seinem Gegenüber Empathie<sup>4</sup> entgegenzubringen und tragfähige, von Vertrauen geprägte Beziehungen (auch und gerade im Wirtschaftsleben) aufzubauen. Bei der Suche nach Lösungen eines Problems werden möglichst konsensfähige Wege beschritten, um zu einem für alle befriedigenden Abschluss einer Arbeit zu kommen.

## Tauglich für den Alltag

Ein so geflochtenes Netzwerk an Beziehungen erlaubt es von einer bloßen Koordination von Prozessen in einem Betrieb zu einer echten Ko-operation auf allen Ebenen zu gelangen. Das Unternehmensziel wird unter diesem Vorzeichen zum geteilten, gemeinsamen Ziel.

In der konkreten Umsetzung einer „Kultur des Gebens“ richtet sich der Blick aber nicht nur auf die innere Unternehmensstruktur, sondern ebenso nach außen (auf die Lieferanten, die

---

<sup>2</sup> Araújo, V., *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Bruni, L. e Moramarco, V. (eds.), *L'Economia di comunione: verso un agire economico a 'misura di persona*, Milano: Vita e Pensiero, 2000, p. 36.

<sup>3</sup> vgl. auch Erkenntnisse der modernen Entwicklungspsychologie z.B. Jean Piaget.

<sup>4</sup> Carl R. Rogers, *Förderung der Persönlichkeitsentfaltung – einige Hypothesen*, in: *Entwicklung der Persönlichkeit*, 1983, Stuttgart, Klett-Cotta, S. 45 – 52.

Kunden, staatliche Organisationen sowie auch auf die Mitkonkurrenten). Die Auswirkungen betreffen daher nicht nur die betrieblichen Abläufe, sondern auch auf das Verhalten am Markt und in der Gesellschaft. Trägt die Wirtschaft zur Zeit oft zur Verstärkung von Grenzen zwischen sozialen Klassen und verschiedenen Interessensgruppen bei, so versuchen die Unternehmen der WiG diesen Tendenzen entgegenzuwirken, indem sie innerhalb und außerhalb des Betriebs mit allen am wirtschaftlichen Prozess Beteiligten Beziehungen der Offenheit und des Vertrauens aufbauen. Wirtschaftliches Handeln muss also nicht zwingend Konkurrenzkampf, Ausgrenzung und Entsolidarisierung bedeuten, sondern kann auch ein gemeinschaftsbildender, verbindender Akt sein. Auch die moderne Spieltheorie bestätigt, dass Kooperation und Netzwerkbildung letztlich auch wirtschaftlich die langfristig erfolgreicherer Strategien hervorbringen<sup>5</sup>.

### **Der Marktwirtschaft ein menschliches Antlitz geben**

Ein Mensch verwirklicht sich in und durch seine Arbeit. Die Arbeit hat eine transzendente Dimension, der Mensch ist Mitschöpfer und Mitgestalter seiner/ihrer (Um-)Welt. Arbeit kann als wesentlich sinnstiftendes Element der Entfaltung und Persönlichkeitsentwicklung verstanden werden. Daher muss der Mensch mit seinen Bedürfnissen und seiner Grundbefindlichkeit im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns stehen.

Die WiG anerkennt den Markt (im weitesten Sinne des Wortes verstanden) und sieht in und zwischen den Unternehmen Räume, wo Glück und authentische Begegnungen zwischen Menschen ermöglicht werden können. Gleichzeitig übt sie aber auch Kritik am heute gängigen Verständnis der Marktwirtschaft, die von einem atomistischen Menschenbild (der Mensch als Alleinkämpfer) ausgeht und die den Menschen nur als bloße „human resource“ versteht. Die Effizienz hat auch in der WiG einen Platz, sie ist aber nicht der allein gültige Faktor. Für Betriebe, die sich der WiG angeschlossen haben, kommen neben der Effizienz noch andere, ebenso wichtige Dimensionen hinzu - wie Solidarität, Respekt, Gemeinschafts- und Gerechtigkeitssinn, die Bereitschaft (Güter, Arbeit, Kapital, Talente) zu teilen, Verantwortungsgefühl für das öffentliche Gut und die zur Verfügung stehenden, begrenzten Ressourcen und nicht zuletzt - wesentlich - eine spirituelle Komponente.

Jede Arbeitsstunde ist immer auch Engagement für andere, woraus eine tiefe innere Motivation hinter jeder konkreten Aufgabe erwachsen kann. Umgekehrt entsteht dadurch auch ein ethischer Anspruch im Konsumverhalten. Der Konsument weiß sich durch jede Kaufentscheidung mit der Lebens- und Arbeitswelt all jener Menschen verbunden, die in vielen Prozessen dazu beigetragen haben, dass am Ende er als Konsument der Nutznießer bestimmter Waren und Dienstleistungen sein kann. Aus diesem Bewusstsein heraus wächst auch die Verantwortung für eine gerechten Honorierung und damit Anerkennung der Leistung anderer.

---

<sup>5</sup> Axelrod Robert, Die Evolution der Kooperation, 1991, Oldenburg, Scientia Nova.

## **Globalisierung mit umgekehrten Vorzeichen**

Die WiG ist in der Fokolar-Bewegung entstanden und bezieht wesentliche Impulse aus ihrer Spiritualität. Dennoch ist ihre Grundhaltung nicht an eine bestimmte Kultur oder bestimmte Religion gebunden. Das Verbindende ist die Zustimmung zu den grundlegenden Werten wie Gleichheit, Geschwisterlichkeit, Solidarität, Mitgefühl, Nächstenliebe, etc.

In sehr unterschiedlichen Kulturen entstehen ähnliche Initiativen, die in Dialog und Austausch mit der WiG stehen und wesentliche Inspirationen aus ihr erfahren: z.B. das Mikrokreditsystem der Gandhigram University, Indien, bei dem Kleinstersparnisse zusammengelegt und insbesondere Frauen bei der Entwicklung von wirtschaftlichen Initiativen unterstützt werden oder soziale Bestrebungen islamischer Bewegungen in den USA.

Die weltweite Vernetzung von Betrieben und Bedürftigen macht die WiG zu einem Instrument globalisierter Solidarität, d.h. sie versucht in ihrem Einflussbereich die wirtschaftlichen und sozialen Standards in den ärmeren Regionen zu heben.

Die Unternehmer der WiG-Betriebe fühlen sich als Teil eines größeren Projekts, in dem Geschwisterlichkeit und gegenseitige Unterstützung erlebbar wird. Das Wissen um Interdependenz erzeugt ein Gefühl der Verbundenheit - nicht nur im engen, eigenen sozialen Kontext, sondern auch global und schärft den Respekt vor dem Anders-Sein des anderen. Anstelle einer Globalisierung des Konsum- und Profitdenkens setzt die WiG auf eine Globalisierung der Geschwisterlichkeit.

## **Armutsbekämpfung durch frei gewählte Armut**

Erklärtes Ziel der WiG ist es, durch ein auf Geben angelegtes Wirtschaften die Zahl der materiell Armen zu verringern. Diese Armut ist immer die Folge einer Form von Ungerechtigkeit, sie verletzt die Würde der menschlichen Person, sie verhindert Glück und menschliche Verwirklichung. Mit der WiG möchten Unternehmer, Angestellte, Kapitalgeber, etc. diese Armut verringern und wählen daher freiwillig eine bewusste Armut an „Gewinn“ (z.B. Geld, Produktideen, Zeit, Wettbewerbsnachteile).

Im Gegensatz zur erlittenen Armut, wird diese zweite Form der Armut bewusst gewählt und führt letztlich zu einer inneren Freiheit. Es ist die Armut, die aus dem Bewusstsein heraus wächst, dass mir alles, was ich bin, geschenkt wurde, und dass konsequenterweise alles, was ich habe, geschenkt werden soll. Darauf gründet die Dynamik der Gegenseitigkeit. Diese Armut fordert uns auf, Güter, Kapital, Ressourcen, Talente nicht als absoluten Besitz zu betrachten, sondern als Potenzial, als Brücken zu anderen Menschen, als Gelegenheiten, um Gemeinschaft, Geschwisterlichkeit und Solidarität zu leben.

In der Tat ist die Wirtschaft in Gemeinschaft weit mehr als ein Umverteilungsprozess von Gütern und Ressourcen. Sie ist ein neuer Produktionsprozess, der durch das Teilen von Gütern und Aktivitäten eines Betriebs ein immaterielles, aber greifbares Gut „schafft“: die Erfahrung der Gemeinschaft.

## Ein Weg der kleinen Schritte

Die Vision der WiG hat Modellcharakter, d.h. sie soll nachahmenswert wirken. Es handelt sich hier um einen Aufbruch im Kleinen, wo Einzelpersonen ein gelebtes Beispiel geben, das Initialzündung und Inspiration für andere sein kann. Die WiG liefert kein gesamtheitliches Wirtschaftskonzept, das von oben verordnet bzw. von unten durchgesetzt werden kann. Sie beruht auf Freiwilligkeit und hat Sauerteigfunktion.

Die Form der Umsetzung der WiG ist nicht determiniert; ihre Vision und ihr Ziel erweitern den Handlungsspielraum des wirtschaftlichen Entscheidungsträgers. Darin zeigt sich eine Offenheit für das charismatische und prophetische Element innerhalb der WiG, die den Einzelpersonen einen hohen Stellenwert in der gestalterischen Umsetzungskraft beimisst.

## Die Bedürftigen als essenzielle Partner:

Wer in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist und daher Adressat eines Teiles der Gewinne, ist nicht Betreuer oder nur Empfänger, sondern aktiver Teilnehmer am Projekt: Er gibt seine Bedürftigkeit; auch er lebt also die Kultur des Gebens, mit der gleichen Würde wie der, der gibt.

Gerade aufgrund dieser zentralen Rolle der Unterprivilegierten betont Luigino Bruni (Wirtschaftsuniversität Milano-Bicocca, Italien), dass eine WiG ohne Bücher vorstellbar wäre, nicht aber eine WiG ohne den Blick auf die Bedürftigen. Der eigentliche Erfolg der WiG wird nicht an wirtschaftlichen Indikatoren gemessen, so Bruni, sondern daran, wie viele Bedürftige nachhaltig aus der Armut herausgeführt werden.

Viele Menschen, die von der WiG unterstützt werden, beginnen spontan und aus freien Stücken, das, was sie erhalten, mit jenen zu teilen, die noch bedürftiger sind, oder verzichten auf die Hilfe, die sie erhalten, sobald sie ein Minimum an wirtschaftlicher Unabhängigkeit erreichen. Manche, denen vor Jahren geholfen wurde, gehören heute zu den Unternehmern der Wirtschaft in Gemeinschaft. Andere wurden zu Animatoren von Gemeinschaften, die die Kultur des Gebens hervorgebracht hat.

### Eine Geschichte für viele: Alexandre und Idalmi

Im Alter von 11 Jahren macht Alexandre erstmals Bekanntschaft mit Drogen. Zuerst leichte, doch nach und nach auch härtere Sachen. Um sich das Laster zu finanzieren, wird er zum Gelegenheitsdieb, steigt in den Drogenhandel ein und wird schließlich zu einem regionalen Handelsknoten. Er lernt Idalmi kennen und nach zwei Jahren wird ihr erstes Kind geboren; als es drei Monate alt ist, muss Alexandre für 6 Jahre ins Gefängnis.

Der Tiefpunkt ist erreicht, als das zweite Kind zur Welt kommt: Er im Gefängnis und sie ohne Arbeit. In dieser Zeit lernt Idalmi ein Ehepaar kennen, das ihr nicht nur mit Geld hilft. Sie helfen ihr auch, den Lebensstil zu entdecken, der aus der Spiritualität der Fokolar-Bewegung hervorgeht. Begeistert erzählt sie Alexandre davon, der seinerseits wiederum den Wunsch verspürt, auch so zu leben, sowie erstmals auch die Kraft, den Kampf gegen den Sog der Droge und der unbeschreiblichen Gewalt im Gefängnis aufzunehmen. Ein langer, schlussendlich aber erfolgreicher Kampf.

Wieder in Freiheit, droht der Traum von einem würdevollen Leben mit seiner Familie an den Angeboten der alten „Freunde“, in die Kriminalität zurückzukehren, und an der Arbeitslosigkeit zu zerplatzen. Die vorbehaltlose Unterstützung durch Freunde aus der Fokolar-Bewegung macht ein Auskommen möglich bis sich eine feste Arbeitsstelle auftut. Mit der Hilfe der Wirtschaft in Gemeinschaft können Alexandre und Idalmi mit den Kindern ein Grundstück kaufen und ein kleines Haus bauen.

Nun sind es sie selbst, die Monat für Monat Begegnungen für mehrere Dutzend Familien organisieren, den Lebensstil vorstellen, der aus der Spiritualität der Fokolar-Bewegung hervorgeht, und ihre Erfahrung als Protagonisten der Kultur des Gebens weiter schenken.

## Die Gewerbeparks

### Die Bedeutung der Gewerbeparks

Die Idee und die Verwirklichung von Industrie- und Gewerbeparks ist in der Geschichte der WiG von Anfang an präsent. Sie sollten helfen, die WiG sichtbar machen: indem sich an einem Ort mehrere Betriebe ansiedeln, machen sie sichtbar, dass Gemeinschaft für Menschen, und auch für jeden WiG-Betrieb für sich genommen ein Ziel ist, dass Gemeinschaft aber auch zwischen Unternehmen verwirklicht werden kann. Die Vielfalt der möglichen Formen der Umsetzung kann auf diese Weise besser ausgedrückt werden. Darüber hinaus fungieren die Gewerbeparks als Bezugspunkte für alle WiG-Betriebe in einem Land/Gebiet.

Ein solcher Gewerbepark der WiG ist üblicherweise Teil einer Siedlung der Fokolar-Bewegung. Diese Siedlungen - es gibt davon etwa 25 in verschiedenen Teilen der Welt - möchten sichtbar machen, wie der Lebensstil der Geschwisterlichkeit in größere gesellschaftliche Strukturen gegossen werden kann, wenn er sich nicht auf wenige Gleichgesinnte beschränkt. In diesen Siedlungen, die Modelle für eine neue Form des gemeinschaftlichen Miteinanders sein möchten, wohnen Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft sowie Altersstufen. Manche von ihnen haben dort ihren festen Wohnsitz, andere haben sich entschieden, dort für einen bestimmten Zeitraum die Kultur des Gebens, die ein Lebensstil ist, einzuüben und zu vertiefen. Es handelt sich hier um Beispiele jener Strukturen, denen ein Teil der Gewinne der Unternehmen gewidmet ist. Zahlreiche Schulungen, Kongresse und Seminare werden in diesen Siedlungen für Unternehmer und Mitarbeiter von WiG-Betrieben sowie Interessierte angeboten.

### Die Gewerbeparks in der Welt

Einer der am weitesten entwickelten Gewerbepark ist in der brasilianischen Modellsiedlung Ginetta, in der Nähe von Sao Paulo, Brasilien. Er entstand 1991 unmittelbar nachdem die WiG ins Leben gerufen wurde und trägt den Namen Spartaco, nach Spartaco Lucarini, der sich bereits in einer sehr frühen Phase der Fokolar-Bewegung der Umsetzung des Lebensstils der Geschwisterlichkeit im wirtschaftlichen Leben widmete. Der Gewerbepark Spartaco wird von der ESPRI verwaltet, einer Gesellschaftsform mit nunmehr über 3.000 kleinen Aktionären, die ein Grundstück kaufte, Werkshallen baute und die Infrastruktur an die Unternehmen der Wirtschaft in Gemeinschaft vermietet.

Mittlerweile sind dort 6 Betriebe angesiedelt, z.B. „La Tunica“ (ein Bekleidungsbetrieb), weitere 5 Unternehmen stehen mit dem Gewerbepark in Verbindung wie die nahe gelegene „Aurora“, die einen Kindergarten, Grund- u. Mittelschule betreibt.

Unmittelbar neben der Modellsiedlung Andrea in Argentinien entstand im selben Jahr der Gewerbepark Solidaridad mit 34 Hektar Land. Zu den 5 derzeitigen Betrieben zählt u.a. „Primizias“, ein Gemüsebaubetrieb oder das Schmiedeeisenatelier „Fogaril“. Der Gewerbepark in der Modellsiedlung Luminosa nahe New York, USA weist ein solides Bestehen auf. Die anderen drei sind in

unterschiedlichen Planungs- u. Entwicklungsstadien wie der Gewerbepark in der Nähe von Recife, Brasilien, oder ein weiterer in der Modellsiedlung Arco-Iris in Portugal.

Loppiano bei Florenz entstand 1964 als erste und ursprünglichste Modellsiedlung der Fokolar-Bewegung. Zurzeit leben dort etwa 900 Menschen aus allen Kontinenten, einige vorübergehend für ein paar Wochen, andere schon seit Jahren. Im Jahr 2002 wurde dort der Grundstein gelegt für den Gewerbepark Lionello, als das Projekt über 500 italienischen Unternehmern, Wirtschaftsexperten und Studenten vorgestellt wurde. Das Echo der Teilnehmer war enthusiastisch, ein Erfolg. Ein Unternehmer erklärte öffentlich: *„Ich habe zwei Entscheidungen getroffen: morgen bitte ich zwei Mitarbeiter im Betrieb, die ich nicht gut behandelt habe, um Entschuldigung. Danach möchte ich mich an diesem neuen Projekt beteiligen.“* Am 28. Oktober 2006 findet die Einweihung des Gewerbeparks Lionello statt.

In Österreich entsteht im 23. Wiener Gemeindebezirk, wenn auch keine eigene Siedlung, so doch eine Verdichtung des Lebensstils der Geschwisterlichkeit, an der auch Betriebe teilnehmen. Derzeitiger Mittelpunkt ist das Seminarzentrum Am Spiegeln, das als Begegnungsort der Fokolar-Bewegung dient, aber auch darüber hinaus von vielen Unternehmen und Institutionen als ein Ort geschätzt wird, wo Dialog in besonderer Weise möglich ist. Seit einigen Jahren finden dort auch regelmäßige Zusammenkünfte von Unternehmern der WiG statt.

## Betriebe und Unternehmer

Das Projekt der Wirtschaft in Gemeinschaft ist kein theoretisches Konstrukt einiger Wirtschaftswissenschaftler. Es ist primär die Praxis von inzwischen 750 WiG Betrieben.

Einige davon sind Non-Profit-Betriebe. Zum Großteil jedoch sind es gewinnorientierte und um Effizienz bestrebt Betriebe, deren wirtschaftliches Agieren allerdings weit über reines Profitstreben hinaus geht. Im folgenden werden einige Merkmale aufgezeichnet, die zeigen, dass der Erfolg eines WiG Betriebes nicht nur monetär gemessen wird.

### Der Mensch im Mittelpunkt

Die Unternehmer und Beschäftigten versuchen, den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten sowie das Gemeinwohl bei allen Aktivitäten in den Mittelpunkt zu stellen. Dies beginnt bei der gegenseitigen Wertschätzung, mit der man einander innerhalb des Unternehmens begegnet, im Bewusstsein, dass jeder Einzelne einen einzigartigen und unverwechselbaren Beitrag dazu leistet, dass das Unternehmen als Ganzes seine Möglichkeiten im Höchstmaß entfalten und umsetzen kann. Das Prinzip der Geschwisterlichkeit hat dabei immer Vorrang vor dem hierarchischen Prinzip.

Auch im Umgang mit Kunden und Lieferanten, mit der öffentlichen Verwaltung und auch mit der Konkurrenz wachsen Beziehungen der Loyalität und gegenseitiger Achtung, wenn es gelingt, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen.

### Entscheidung mit einem Dritten

An der Führung von WiG Betrieben sind oft mehrere Personen beteiligt, und auch wenn es sich um einen alleinverantwortlichen Unternehmer handelt, bezieht er in Entscheidungsprozesse immer wieder Mitarbeiter oder betriebsfremde Personen ein, z.B. Unternehmer anderer WiG-Betriebe. Der Unternehmer enthebt sich dadurch keineswegs der Verantwortung für eine Entscheidung, die er letztlich selbst treffen muss, doch der Austausch von Erfahrungen und Gedanken bringt oft, wenn er in einer Atmosphäre der Offenheit und des Dialogs geführt wird, Lösungen hervor, die den Unternehmer aufgrund ihrer Neuheit überraschen, und gleichzeitig, weil sie dennoch vertraut erscheinen, bestätigen.

Im Vertrauen auf die Zusage Jesu „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen,“ ist man bemüht auch im Wirtschaftsleben diese spirituelle Komponente zu leben.

### Regionale Unternehmen: Global player

Der von den WiG Betrieben erwirtschaftete Gewinn bleibt nicht nur im Unternehmen oder in den Händen der Eigentümer. Er wird gegeben; in einem Ausmaß, das im freien Ermessen jedes Unternehmens liegt, sofern es nicht, etwa

im Statut einer Aktiengesellschaft, verankert ist.<sup>6</sup> Dieses freiwillige Teilen des Gewinns ist letztlich in der Überzeugung begründet, dass alle Menschen einander im Geiste der Geschwisterlichkeit begegnen sollen, wie es u. a. auch die Deklaration der Menschenrechte vorsieht. Dadurch werden jene Personen, die aufgrund des erhaltenen Geldes (dem Teil des Gewinns, der ihnen zugute kommt) überleben können, im Unternehmen zu einer fixen Größe, zu einem realen Teil. Das Unternehmen wiederum wird seinerseits Teil einer weltweiten Vernetzung von Unternehmen und Menschen, die sich gemeinsam, wenn auch in unterschiedlicher Form, an der Verbreitung einer Kultur des Gebens beteiligen.

### **Respekt vor den Ressourcen der Menschheit**

Die WiG Betriebe versuchen ihre Verantwortung für die gemeinsamen Ressourcen der Menschheit wahrzunehmen und den Respekt vor der Umwelt umzusetzen und zu verbreiten - sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs.

Ziel ist die Produktion sicherer Güter und Leistungen bei gleichzeitigem Bemühen um eine Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt und um einen sparsamen Verbrauch von Energie und natürlichen Ressourcen, wobei der gesamte Lebenszyklus des Produktes beachtet wird.

### **Der stille Gesellschafter**

Die Unternehmer und Beschäftigten versuchen ihre Arbeit mit einem Höchstmaß an Engagement zu verrichten. Gleichzeitig wissen sie, dass sie die Entwicklung des Unternehmens nicht alleine beeinflussen können. Zahlreiche im Prozess der WiG beteiligte Personen lassen aufgrund ihres religiösen Weltbildes bewusst Raum für das Wirken Gottes - auch in ganz konkreten wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Wenn etwa Entscheidungen auf Basis des Lebensstils der Kultur des Gebens in einen Konflikt mit der gängigen Wirtschaftspraxis führen und mitunter prekäre Situationen schaffen, bis hin zur Existenzfrage, so haben viele dieser Betriebe in der Folge die Großzügigkeit Gottes erfahren z.B. durch einen unerwarteten Verkaufserfolg, einen neuen Auftrag, ein Angebot zur Zusammenarbeit, die Idee zu einem neuen Produkt.

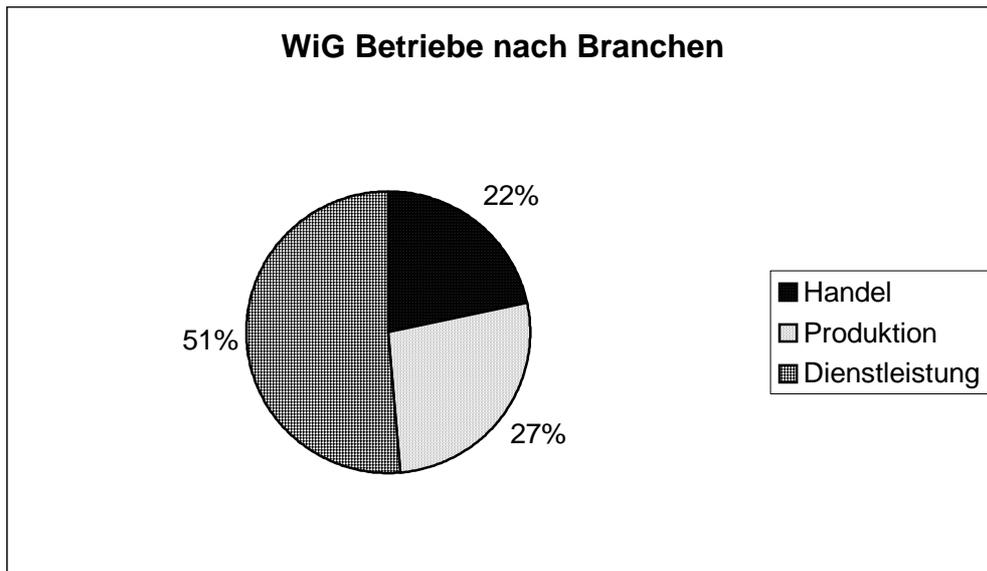
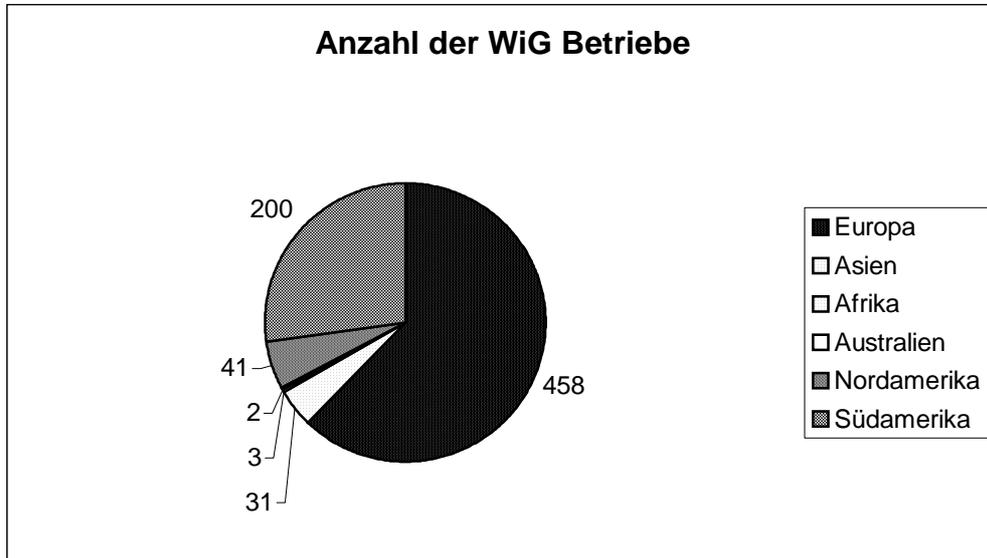
Dies sind nur einige Merkmale, die die Unternehmenskultur von WiG Betrieben auszeichnen. Nicht immer teilen alle Beschäftigten den Lebensstil der „Kultur des Gebens“, auch wenn das der Idealfall wäre. Sicher braucht es viele kleine Umsetzungs-Schritte eines bemühten Einsatzes und selbstlosen Engagements. Genau diese kleinen Schritte sind es aber, die den Fortschritt des Projekts in seiner Gesamtheit gewährleisten.

---

<sup>6</sup> Im Statut der italienischen Aktiengesellschaft E.d.C. spa ist verankert, dass 30% der Gewinnausschüttung in einen speziellen Solidaritätsfond fließt, der bedürftigen Personen zugute kommt.

## Statistische Daten

Die folgenden zwei Grafiken zeigen die geografische Verteilung der WiG Unternehmen nach Kontinenten sowie deren Branchenzugehörigkeit.



## Berichte aus dem Alltagsleben von WiG Betrieben

### Teilen von Know How – auch mit Konkurrenten

Das normale Verhältnis zwischen Immobilienverwaltern ist äußerst zurückhaltend. Z.B. werden selbst dem Verwalterverband gegenüber kaum betriebliche Kennzahlen herausgegeben. Wir haben im Herbst 2002 begonnen, ein Qualitätsmanagement-Handbuch zu erarbeiten, mit dem Ziel der Zertifizierung. Um die Kosten hierfür zu senken, haben wir uns entschlossen, im Rahmen einer Gruppensertifizierung mit drei weiteren Hausverwaltungen an diesem Handbuch zu arbeiten. Beim ersten Treffen war die Stimmung unter den Teilnehmern -etwa zwei pro Firma- gewohntermaßen zurückhaltend.

Als ein bestimmter, für unsere Unternehmen typischer Arbeitsablauf besprochen wurde, haben meine Frau und ich sehr offen erläutert, wie wir diesen Ablauf gestaltet haben, um typische Fehler zu vermeiden. Diese Beschreibung ging sehr detailliert auf von uns gemachte Fehler und deren Vermeidung ein.

Die Kollegen - allesamt Profis in unserer Branche- waren begeistert von den konkreten Vorschlägen und nahmen diese umgehend in ihre Arbeitsabläufe auf. Das freiwillige Weiter-Geben unseres Wissens an die Mitbewerber löste die reservierte Stimmung innerhalb weniger Minuten. Es entstand zunächst ein kollegiales inzwischen sogar ein herzliches Verhältnis untereinander. Darüber hinaus wurde ich vom Verwalterverband gebeten, als Referent tätig zu werden und zwar genau in dem Bereich, in dem wir unser Wissen an die Kollegen preisgegeben haben. Erstaunlicherweise habe ich dadurch nicht die Position der Mitbewerber sondern meine eigene gestärkt. Ich werde als Experte in unserer Branche angesehen, was dazu führte, dass ein Verlag mich gebeten hat, aus dem Skript des Tagesseminars ein Buch zu erstellen.

Dieser Expertenstatus ist bei der Neukundengewinnung natürlich Gold wert. Das zunächst als waghalsig zu betrachtende Abenteuer, die Konkurrenz zu lieben, hat sich also als wahrhaft segensreich herausgestellt.  
(T.H., Immobilienverwalter in Bayern)

### Überleben trotz Wirtschaftskrise

Zwei argentinische WiG-Unternehmer der ersten Stunde, Luis und Hector Muñoz, die sich in ihrem Betrieb auf die Produktion von Straßenlaternen spezialisiert haben, erzählen:

*„Wir haben uns u.a. vorgenommen, niemanden zu entlassen,“* erzählt Luis. *„Die schwierigste Zeit haben wir währen der Krise 1992 erlebt. Der argentinische Peso wurde mit dem US-Dollar gleichgesetzt, deshalb konnten wir mit der chinesischen Konkurrenz nicht mehr Schritt halten.“*

*Daher waren wir gezwungen, Personal abzubauen und haben der Belegschaft angeboten, bei der Stellensuche behilflich zu sein. Dabei haben wir aber vor allem*

*die fähigsten Leute verloren. Einige von den im Betrieb gebliebenen Mitarbeitern sind an ihre Stelle getreten. Sie haben sich beruflich weiterentwickelt und sich den Stil der Zusammenarbeit, des Respekts und der Aufmerksamkeit für den andern, den wir in all den Jahren zu leben versucht haben, zu eigen gemacht.*

*Das hat sich kürzlich gezeigt, als wir wegen eines Großauftrags (kurzfristige Lieferung von 7.000 Laternen für eine Autobahn) Zeitarbeiter einstellen mussten. Wir selber hatten nicht die Zeit, die Neuankömmlinge zu begleiten. Sie waren aber zufrieden über die Art, wie sie aufgenommen wurden. In der Tat hatten uns die Abteilungsleiter diese Aufgabe abgenommen und ihnen mit Geduld die Dinge erklärt. Sie haben sogar die Situation eines älteren Arbeitnehmers, der sich an seinem Arbeitsplatz nicht wohl fühlte, weil er überfordert war, eigenständig gelöst, indem sie ihn intern an eine Stelle versetzten, die seinen Fähigkeiten entsprach.“*

Und Hector, der die Kontakte zu den Lieferanten verstärkt pflegt, ergänzt: *„Zu Beginn des letzten Jahres, als die Währungskrise begonnen hatte, stiegen die Preise wöchentlich. Einige Lieferanten wussten nicht, wie sie die Preise festlegen sollten. Es war eine heikle Situation, denn je nachdem konnten entweder wir oder sie selbst Schaden nehmen. Wir haben ihnen vorgeschlagen, uns an einen Tisch zu setzen und gemeinsam Kriterien auszuarbeiten, die für beide Seiten gut waren. Im Gespräch wurde uns klar, dass sie die Kosten der einzelnen Produkte nicht berechnen konnten, was ja die Grundlage für einen Preis bildet. So haben wir ihnen vorgeschlagen, mit ihnen zusammen die Kalkulation zu machen. Sie meinten aber, dass wir doch die Kalkulation alleine machen sollten, sie hätten Vertrauen in uns.“*

*„Es war auch eine heikle Situation, was die Kunden betrifft“, fährt Luis weiter fort. „Viele unserer Mitbewerber nutzten die Inflation aus und lieferten mit Verspätung, um höhere Preise zu verlangen. Wir hingegen haben all unseren Kunden einen Brief geschickt und ihnen erklärt, wie wir uns - je nach Situation - verhalten werden. Seit dieser Zeit gibt es Kunden, die nur noch uns vertrauen. Das hätten wir nie gedacht. Ein Kunde hat uns geschrieben, dass unser Brief für ihn die schönste Nachricht gewesen sei, die er in dieser schwierigen Zeit erhalten habe, in der er sich von allen betrogen fühlte (Politiker, Banken, Lieferanten ...).“*

#### **Kundengewinnung der anderen Art**

Ich hatte gerade erst meine Firma zur Erzeugung eines Nischenprodukts gegründet, und deshalb hätte es mir mehr als gut getan, mit diesem Forschungsinstitut ins Geschäft zu kommen: Ein Stuttgarter Wissenschaftler hatte angerufen und ein hochwertiges Produkt bei mir bestellt.

Im darauf folgenden persönlichen Beratungsgespräch stellte ich fest, dass er ein solches Produkt für seine Zwecke gar nicht benötigte. Ohne groß zu zögern machte ich ihn darauf aufmerksam. Es gehörte zu meinem Selbstverständnis als christlicher Unternehmer, das Beste für den Kunden zu wollen, auch wenn dies zu meinen Lasten geht. Ich nannte ihm also Adressen von Firmen, bei denen er Bauteile erhalten konnte, die seinen Ansprüchen völlig genügten, aber nur ein Zehntel dessen kosteten, was er bei uns dafür ausgegeben hätte.

Wenige Wochen später rief ein Doktorand aus Wien an und meinte, dass ich ihm sicher helfen könne. *„Was macht sie da so sicher?“*, fragte ich. *„Ein Kollege aus Stuttgart hat mir ihren Namen genannt“*, gab er zur Antwort. Ich konnte ihm tatsächlich mit viel Rat und etwas Material weiter helfen. Doch auch daran verdiente ich erst einmal nur wenig.

Dieser Doktorand arbeitete eng mit einer namhaften deutschen Firma zusammen. Bei einem Besuch dort stellte er fest, dass in der Produktion ähnliche Bauteile verwendet wurde, wie er sie von unserer Firma kannte. Prompt fragte er den Facharbeiter, ob er sie von uns hätte. Doch unser Firmenname war dem Facharbeiter nicht bekannt. *„Die müssen Sie unbedingt kennen lernen!“*, sagte der Doktorand.

Das Ergebnis dieser Begebenheit: Heute, nach 10 Jahren, kauft die Firma diese Bauteile ausschließlich bei uns und das nicht ohne Risiko: 95% ihres Umsatzes hängen von unserem Produkt ab. Und für uns macht das Geschäft etwa 35% unseres Gesamtumsatzes aus.

(P.H., Spezialkeramikerzeuger aus Bayern)

## Wirtschaftstheorie WiG

Viele Wissenschaftler haben begonnen, die Phänomene zu untersuchen, die das Projekt WiG hervorgebracht hat. Je nach Disziplin entstehen auf dieser Grundlage neue Ansätze in der Wirtschaftspsychologie, der Wirtschaftsethik, der Betriebswirtschaft oder der Volkswirtschaft.

140 Diplomarbeiten und Dissertationen - auch an österreichischen Universitäten - sowie zahlreiche Bücher und Artikel sind Ausdruck einer ständig wachsenden Aufmerksamkeit und tragen zur wissenschaftlichen Fundierung der WiG bei. Im Rahmen von Kongressen und Seminaren wird der WiG als eigenständiger Disziplin immer öfter Raum gewidmet; mancherorts findet sie auch Eingang in universitäre Lehrpläne, wie etwa an der Mailänder Bicocca-Universität, wo zwei Masterstudiengänge im Fach Volkswirtschaft angeboten werden, in denen auch die WiG vorgestellt wird.

Von vielen Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern wird die WiG als zukunftssträchtiges Modell bezeichnet. So verwundert es nicht, dass Chiara Lubich folgende Ehrendokorate in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erhalten hat: 1996 von der Universität Lublin (Polen), 1998 von der Universität Pernambuco (Brasilien) und 1999 von der Universität Mailand/ Piacenza.

Am Ende der Dankensrede der Verleihung in Piacenza sagte Chiara Lubich:

*„Als ich die Wirtschaft in Gemeinschaft anregte, hatte ich keine Theorie im Kopf. Trotzdem zog sie die Aufmerksamkeit von Wirtschaftsexperten, Soziologen, Philosophen und anderen Wissenschaftlern auf sich. Sie entdecken in dieser neuen Erfahrung und in den Ideen, die dahinter stecken, etwas Interessantes, das über die Bewegung, in der sie sich entfaltet haben, hinausgeht. Vor allem in der trinitarischen Sicht der zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Beziehungen, auf der die „Wirtschaft in Gemeinschaft“ basiert, findet mancher einen neuen Zugang zum Verständnis wirtschaftlicher Interaktionen. Eine solche Sicht könnte dazu beitragen, die in der heutigen Wirtschaftswissenschaft vorherrschende individualistische Ausrichtung zu überwinden.“*

## Verwurzelt in der Fokolar-Bewegung

Das Ziel der Fokolar-Bewegung ist *„eine geeinte Welt - die Verwirklichung der Geschwisterlichkeit unter allen Menschen. Die Bewegung .. zählt heute rund 5 Millionen Mitglieder, Menschen aller Ethnien, Sprachen und Religionen in 182 Nationen. Es sind überwiegend katholische Christen, aber auch Angehörige anderer Kirchen. Ihr gehören auch Gläubige anderer Religionen an sowie Menschen, die kein religiöses Bekenntnis haben, sich aber für das Gute einsetzen möchten.“* (Rede Piacenza 1999)

*„Man kann die Fokolar-Bewegung unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachten: dem geistlichen und dem des Apostolats, dem karitativen wie dem sozialen und wirtschaftlichen, dem politischen wie dem ökumenischen, interreligiösen oder kulturellen Aspekt.“* (Rede Piacenza 1999). Das Projekt WiG bringt vor allem den sozialen Aspekt in der Geschichte der Fokolar-Bewegung zum Leuchten, der sie von ihrer Entstehung her kennzeichnet.

Mitten im Bombenhagel des 2. Weltkriegs, in dem nichts mehr Bestand zu haben scheint, wählt in Trient, Oberitalien, eine kleine Gruppe von jungen Frauen Gott zum Ideal ihres Lebens. Einen Gott, dem sie vor allem in der Schwester und im Bruder begegnen - in bevorzugter Weise in den Armen und Ärmsten der Stadt. Chiara Lubich und ihre Freundinnen teilten alles, was sie hatten und sehr bald wurde ihr Haus zu einem Umschlagplatz jeglicher Art von Hilfsgütern, die wie selbstverständlich von denen kamen, die einen Überfluss zu geben hatten, und zu denen gingen, die Entbehrung litten.

Vorbildcharakter hatte dabei die erste Christengemeinde, von der es heißt, dass sie alles gemeinsam hatten und niemand Not litt (Apg 2,44-45; Apg 4,34-35). Diese Bibel-Stellen war Auslöser für eine entschlossene Gütergemeinschaft innerhalb der entstehenden Bewegung, aber auch Ansporn und Auftrag, dass nicht nur in ihrer Gemeinschaft niemand Not litt, sondern auch darüber hinaus: Nichts Geringeres, als das soziale Problem ihrer Stadt zu lösen war ihr Ziel.

In der Folge sollte sich die Fokolar-Bewegung in der ganzen Welt entwickeln und dabei doch, wie an ihrem Beginn in Trient, eine Familie bleiben: Alle ihre Mitglieder leben die Gütergemeinschaft, in unterschiedlichen Ausprägungen, jeder seiner Lebenssituation und Berufung entsprechend.

Soziales Engagement und Initiativen unterschiedlichster und oft origineller Art folgten, wie etwa Fontem, ein Dorf im Urwald von Kamerun, das sich mithilfe der weltweiten Operation „Afrika“ über Jahrzehnte zu einer ansehnlichen Größe und Prosperität entwickelt hat. Trotzdem reichte die Gütergemeinschaft nicht aus, damit *„keiner unter ihnen Not litt“*, und das war mit ein prägender Umstand für die Entstehung der Wirtschaft in Gemeinschaft. Durch Gewinne, die in WiG Betrieben erwirtschaftet werden, sollte der Armut umfassender entgegengewirkt werden können.

*„Die Notwendigkeit des Gebens liegt im Menschen unabhängig von seinem religiösen Credo. Und gerade in dieser Feststellung, die sich durch unsere Erfahrung bestätigt, liegt die Hoffnung auf eine universelle Verbreitung der Wirtschaft in Gemeinschaft.“* (C. Lubich, Für eine Wirtschaft in Gemeinschaft, November 1991, zitiert in: Nuova Umanità, 80-81, 1992, S. 52)

## Weiterführende Literatur

Auszug aus der zahlreichen internationalen Literatur:

Pühringer, Gertrude: Unternehmenskultur bei den Betrieben der „Wirtschaft in Gemeinschaft - in Freiheit“, Diplomarbeit, Linz 1999

Ressl, Markus: Economy of Communion. Elements and Prospects for Development, Dissertation, Wien 1999

Bruni, Luigino (Hrg.): Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni, Città Nuova, Roma 1999

Mouvement des Focolari: Économie de communion - Dix ans de réalisations, Editions Nouvelle Cité, Paris 2001

Weltweit wurden bislang etwa 150 akademische Arbeiten zum Thema „Wirtschaft in Gemeinschaft“ erstellt. Siehe <http://www.ecodicom.net>.

Weitere Informationen:

Online: <http://www.edc-online.org>, [www.fokolare.at/wirtschaft](http://www.fokolare.at/wirtschaft), [wirtschaft@fokolare.at](mailto:wirtschaft@fokolare.at)