

A black and white portrait of Adriano Olivetti, a middle-aged man with receding hair, wearing a dark suit, white shirt, and light-colored tie. He is holding a pair of glasses in his right hand. The background is a textured, slightly mottled grey.

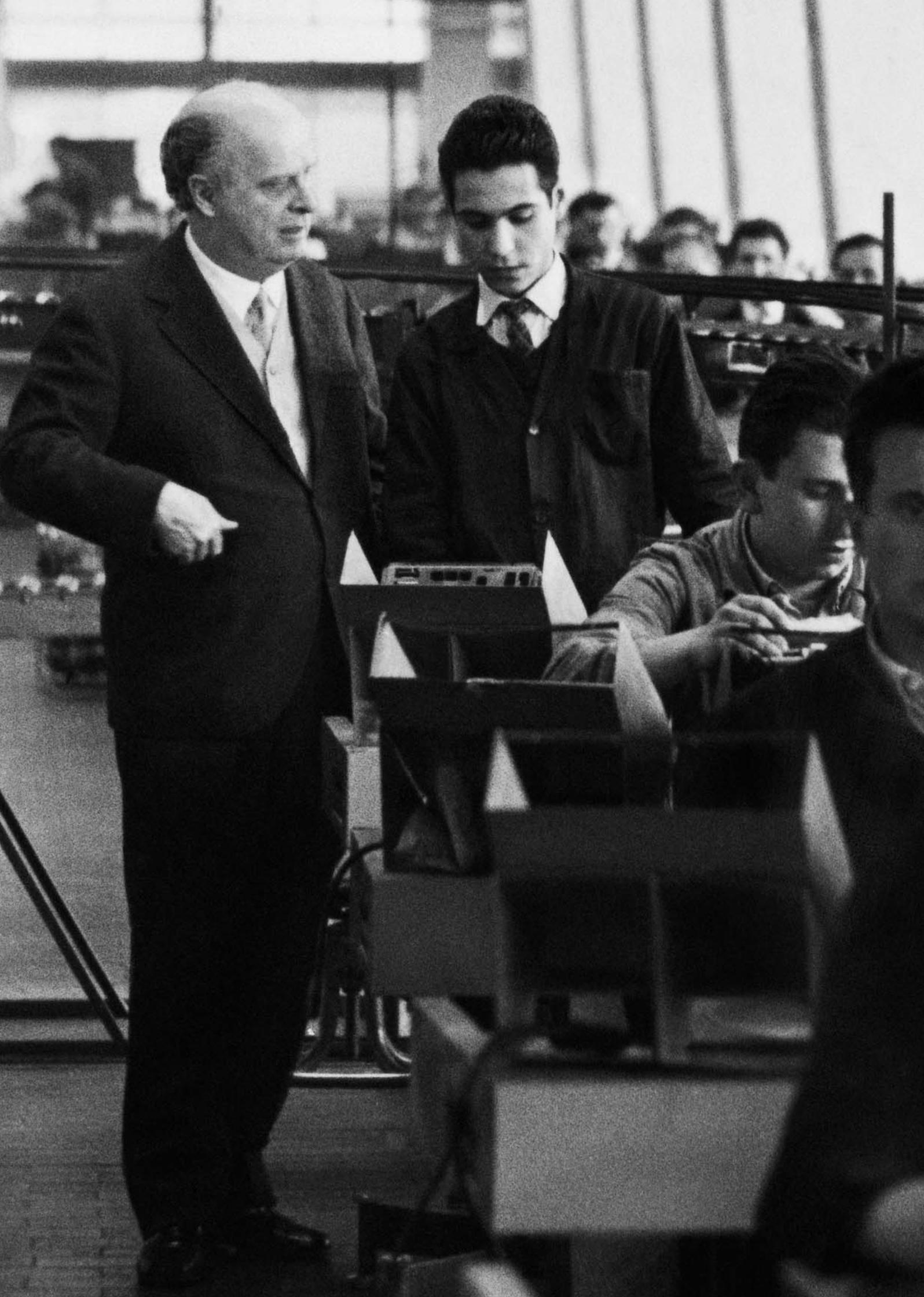
ADRIANO OLIVETTI

Ein Gestalter der Zukunft

Texte von

Fabrizio Fazioli, Valerio Castronovo, Mauro Leo Baranzini, Davide Cadeddu, Laura Olivetti.

Einführung von Carlo De Benedetti.



Adriano Olivetti

von Carlo De Benedetti*

Persönlich bin ich Adriano Olivetti nie begegnet, doch als ich im Frühjahr 1978 Hauptaktionär, Vizepräsident und Verwaltungsratsdelegierter von Olivetti wurde, konnte ich seinen Geist spüren – in meinem Büro, in den Fabriken und auch bei den leitenden Angestellten, die zu seiner Zeit bei Olivetti gearbeitet und ihn gekannt hatten.

Er war mehr als nur Nostalgie oder Erinnerung – er war gegenwärtig. Zweifellos agierte er in einer glücklichen Epoche, die den Aufschwung der westlichen und der japanischen Wirtschaft in den sechziger Jahren einleitete. Dank der ausserordentlichen Fähigkeiten zur Entwicklung und praktischen Umsetzung innovativer Konzepte, die sich damals in Ivrea konzentrierten, waren die Schreibmaschinen und elektromechanischen Rechenmaschinen, die er herstellte und vertrieb, praktisch konkurrenzlos und ermöglichten bis dato unvorstellbare Gewinnmargen: bei der Rechenmaschine “Divisumma” betrug die Bruttomarge beispielsweise fast 50%.

Die herausragende unternehmerische Fähigkeit von Adriano Olivetti bestand darin, dass er diese enormen Gewinne für die globale Expansion seines Unternehmens einsetzte und es zum ersten multinationalen Unternehmen Italiens machte, mit Produktionsstätten in Spanien, Mexiko, Brasilien und Argentinien und mit höchst effizienten Vertriebsstrukturen in praktisch allen Teilregionen der damaligen Wirtschaftswelt, von Japan bis in die Vereinigten Staaten, von Singapur bis Malaysia. Das lag zum grossen Teil daran, dass er seine Mitarbeiter selbst und mit grosser Sorgfalt auswählte. Auf diese Weise machte er das Unternehmen nicht nur zum ersten echten “Multi” Italiens, sondern verbreitete seine Management-Kultur auch in vielen anderen italienischen Grossunternehmen wie Fiat, Ifi und Alitalia.

Darüber hinaus besass er einen ausgeprägten Sinn für gesellschaftliche Utopien und ermutigte italienische Architekten, für seine Belegschaft angenehme, lichterfüllte “Lebensräume” zu gestalten. Er war ein grosser Unternehmer, aber er war auch einzigartig in seiner Einsamkeit, in seiner Liebe zum Schönen und Grossen.

Und so ist er uns zu Recht auch heute noch in Erinnerung.

** Cavaliere del Lavoro Carlo De Benedetti, Ehrenvorsitzender der CIR Spa und Vorstandsvorsitzender der Verlagsgruppe “L’Espresso”*

Seite I:
Adriano Olivetti
(1901-1960).

Links:
Adriano Olivetti im
Gespräch mit jungen
Arbeitern im Werk
Ivrea, Ende der 50er
Jahre. (Publifoto)



Adriano Olivetti und das “kurze Jahrhundert”

von Fabrizio Fazioli*



Links:

Adriano Olivetti vor dem
ICO-Gebäudekomplex.

Auf dieser Seite:

Das als Erweiterung der ersten,
1895 gebauten Fabrikhalle
entstandene, “Vecchia ICO”
(“Alte ICO”) genannte
Hauptproduktionsgebäude.

Als Adriano Olivetti im Jahr 1901 zur Welt kam, war Europa der euphorisch sprudelnde Kontinent der Belle Époque, geprägt von umfassenden Neuerungen und einem unbeschwertem Fortschrittsglauben. Als er 1960 starb, war Europa noch durch einen eisernen Vorhang getrennt, doch der westliche Teil stand an der Schwelle zum beeindruckendsten Wohlstandswachstum, das die Bevölkerung je erlebt hatte. Dazwischen lagen zwei verheerende Weltkriege, eine schwere Wirtschaftskrise, die Oktoberrevolution, das Dritte Reich in Deutschland und zwanzig Jahre Faschismus in Italien. Man kann wohl kaum sagen, dass Adriano Olivetti in einer besonders glücklichen Zeit gelebt hätte. Der bekannte Historiker Eric J. Hobsbawm hat diesen durch Gewalt und Unruhen geprägten Zeitraum vom ersten Weltkrieg bis zum Fall der Berliner Mauer als "das kurze Jahrhundert" bezeichnet. Ein Jahrhundert des wissenschaftlichen Fortschritts und der totalen Kriege, der wirtschaftlichen Krisen und des ungleich verteilten Wohlstands, der gesellschaftlichen und kulturellen Umwälzungen. Ein kurzes Jahrhundert auch wegen der schwindelerregenden Dynamik der zeitgeschichtlichen Ereignisse und der Veränderungen des Alltagslebens. Ungewollt wurde Adriano Olivetti zum Zeugen und zum Protagonisten dieser geplagten Epoche, die kurz war wie sein eigenes Leben und ihn intellektuell wie unternehmerisch auf aussergewöhnliche und verschlungene Pfade führte.

Intellektueller, Politiker oder Unternehmer?

Als Adrianos Vater Camillo Olivetti den gleichnamigen, später so berühmten Be-

trieb in Ivrea gründete, schrieb man das Jahr 1908, und noch ahnte niemand, welche tragische Ereignisse bald folgen würden. Die Fabrik war ein kleines Gebäude aus rotem Backstein mit einer Handvoll Arbeiter, und Adriano zählte gerade sieben Jahre. Aus den biografischen Anmerkungen des renommierten Journalisten Valerio Ochetto, der für die Abteilung Zeitgeschichte der Rundfunkanstalt RAI verantwortlich war, wissen wir, dass die Epoche nach den Schrecken des Ersten Weltkriegs mit ihren sozialen und politischen Spannungen, aber auch einem Klima der Hoffnung und Befreiung, den jungen Adriano dazu veranlasste, sich politisch zu engagieren. Er ging auf Abstand zu seinem Studium und besuchte die Veranstaltungen im Fachbereich Chemieingenieurwissenschaft der Polytechnischen Hochschule Turin nur noch selten. Auch war die Nachfolge im väterlichen Betrieb keineswegs vorherbestimmt. Im Gegenteil, nachdem Adriano 1914 als Handlanger in der Fabrik gearbeitet hatte, beschloss er, sich keinesfalls aktiv in den Betrieb einzubringen. Stattdessen näherte er sich den politischen und intellektuellen Zirkeln der zwanziger Jahre in Turin an. Er arbeitete an den beiden Wochenzeitschriften *L'Azione Reformista* und *Tempi Nuovi* mit, die der Vater 1919 und 1922 in Turin gegründet hatte. Die Jahre nach dem Ende des Ersten Weltkriegs waren für Adriano also nicht nur eine Zeit, die er mit idealistischen Träumen und mit der Lektüre von Büchern zubrachte, vielmehr schrieb er auch selbst und plante seine Zukunft, die er nicht in der Fabrik sah, sondern im politischen Journalismus. Es waren zwar noch unreife Pläne eines jungen Mannes, doch seine Ideen trafen ins Schwarze, und er nahm dabei



Camillo Olivetti mit der Olivetti-Belegschaft, 1908.

viele spätere Entwicklungen vorweg. So stellte er sich zum Beispiel für die italienischen Regionen eine starke Autonomie nach dem föderalistischen Prinzip vor, klar an den Vorstellungen von Carlo Cattaneo orientiert, der vom Schweizer Modell sehr angezogen war und selbst zu dessen Realisierung beigetragen hatte (Cattaneo hatte von 1848 bis zu seinem Tod im Jahr 1869 in der Schweiz



gelebt). Es war kein vom Papsttum dominierter katholischer Föderalismus nach den Vorstellungen von Vincenzo Gioberti und noch viel weniger ein Föderalismus mit secessionistischen Tendenzen, wie er heute in Italien wieder auflebt. Genau wie Carlo Cattaneo ging es Adriano Olivetti um einen "Zusammenschluss der Völker und nicht um einen Zentralstaat, der zwar die Einheit der Nation wahren und stärken, das Wachstum der Freiheit aber behindern würde". Ein weiteres zentrales Thema war der staatliche Verwaltungsapparat, der seiner Ansicht nach "entpolitisiert" und in die Hände "fähiger und kompetenter" Menschen gelegt werden musste. Diese aufkeimenden Gedanken werden wir später gereift in den Plänen zur Reform des Staates wieder finden, die Olivetti in der von ihm begründeten Bewegung und in seinem Verlag *Edizioni di Comunità* weiter konkretisierte.

Amerika – ja, aber nicht als Modell

Mit der Zeit legte sich sein Widerwille gegen den Eintritt ins väterliche Unternehmen, und seine journalistischen Ambitionen sties- sen, wie er später einräumte, nicht zuletzt

wegen seiner dezidierten Ablehnung des Faschismus auf erhebliche Hindernisse. Neben dem intellektuellen und politischen Engagement erwachte in dieser Zeit auch sein Interesse am Studium der Arbeitsorganisation und in wachsendem Mass auch an der väterlichen Fabrik. Diese beiden Neigungen entwickelten sich von nun an in beständigem Gegensatz weiter; näherten sich gelegentlich aneinander an oder verliefen parallel und dann wieder völlig autonom oder strebten in gegensätzliche Richtungen. Bruno Caizzi, ein Zeitgenosse Olivettis im Schweizer Exil beschreibt, wie diesem schlagartig die grossartigen Möglichkeiten klar wurden, die ihm der Eintritt ins Unternehmen seiner Familie bot, ohne dass er deshalb seine Ideale aufgeben musste. 1925 ging er in die Vereinigten Staaten, um die Organisationsformen der grossen Unternehmen auf der anderen Seite des Atlantiks zu studieren. Von dort nahm er, wie Beniamino de' Liguori Carino in einer ausführlichen Abhandlung über die intellektuelle Reifung von Adriano Olivetti darlegt, zwei wichtige Erfahrungen mit nach Hause:

Zum einen konnte er sich durch Besuche in den Werken der wichtigsten amerikanischen Unternehmen intensiv mit den Methoden der Arbeitsorganisation vertraut machen. Zum anderen begann der junge Olivetti in dieser Zeit, sich ein kritisches Urteil über die amerikanische Gesellschaft zu bilden, wo der Massenkonsum und das kapitalistische System ein Entwicklungsstadium erreicht hatten, das man in Europa noch nicht kannte. Es erscheint deshalb nicht unwahrscheinlich, dass er die Widersprüche der amerikanischen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung vorhergesehen hat. In einem Brief an seine Angehörigen schrieb er: "Hier ist der Dollar der wahre Gott, der das Leben der Menschen beherrscht".

Zweifellos waren daher das intellektuelle Rüstzeug und die Erfahrungen, die er bei seiner Rückkehr mit in die Heimat brachte, nicht das Ergebnis einer unkritischen Übernahme des amerikanischen Traums, sondern bestanden vielmehr aus technischen, gesellschaftlichen und organisatorischen Erkenntnissen, die er dann in einen Entwurf für ein gesellschaftliches Modell einbrachte, das sich deutlich vom amerikanischen unterschied.

Adriano Olivetti posiert vor dem Fotografen, 1927.

ING. CAMILLO OLIVETTI

MILANO - VIA DONIZETTI 33

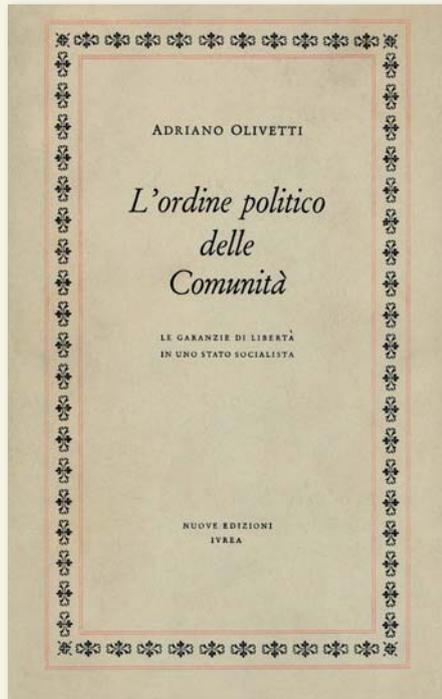
Carissima Luigia.

È questa la prima lettera che io scrivo con la nuova macchina ed è con grande soddisfazione che io dedico a te queste poche righe che spero tu riceverai con piacere. La macchina non è ancora perfetta, ma credo che in poco tempo potrò renderla buona quanto le migliori macchine del genere.

Ricevi mille baci affettuosi da



Avrea li dodoci Agosto ~~1907~~ ~~1908~~ 1908



Mittlerweile hatte sich seine oppositionelle Haltung gegenüber dem Faschismus weiter verfestigt und er vertrat Positionen, die denen des liberalen Sozialismus von Carlo Rosselli sehr ähnlich waren. Nach und nach entwickelte er eine Sichtweise, die sich am Menschenbild des französischen Philosophen Emmanuel Mounier orientierte. Danach musste der utilitaristische Individualismus unbedingt überwunden werden. Der Einzelne sollte seine Potenziale im solidarischen Netz der Gemeinschaft entwickeln, der er angehörte. So nahm die Vorstellung von der Gemeinschaft als politischer, sozialer und wirtschaftlicher Einheit Form an, die auf der Grundlage demokratischer Mitwirkung entstehen sollte, ohne Druck oder Zwang durch den Staat, der eine föderale Struktur haben und den regionalen Besonderheiten Rechnung tragen sollte.

In dieser Zeit kristallisierte sich eine Vision der Gesellschaft heraus, die man heute wohl als "global" bezeichnen würde und die in der Fabrik und in der ganzen Stadt Ivrea, in Olivettis Verlagsprojekt und auch in seinem politischen Konzept immer deutlicher zum Ausdruck kam. 1945, nach seiner Rückkehr aus der Schweiz, wo er sicherheitshalber Zuflucht gesucht hatte, veröffentlichte Olivetti ein Manifest über die politische Struktur der Gemeinschaft, "L'ordine politico della Comunità", in dem er seine Ideen darlegte. 1946 gründete er die

Zeitschrift *Comunità* und unmittelbar danach den gleichnamigen Verlag, der sich vor allem durch die Veröffentlichung geisteswissenschaftlicher Werke von Autoren auszeichnete, die in Italien noch unbekannt waren. Und zwei Jahre später, im Jahr 1948, rief er mit dem *Movimento politico di Comunità* eine politische Bewegung der Gemeinschaft ins Leben.

Das verlegerische Engagement

In der Tat schien alles, wofür sich Adriano Olivetti interessierte, in Italien noch völlig unbekannt zu sein. Wie der Soziologe Domenico De Masi ausführt, "las und veröffentlichte Olivetti einerseits theoretische Schriften aus der Soziologie, der Gesellschaftsphilosophie, der Ethik und der Ästhetik, andererseits aber auch praktische Abhandlungen zur modernen Produktion und zum Reformismus, zur Arbeitnehmermitbestimmung und zur Gestaltung des öffentlichen Raums, zu moderner Architektur und Design". Damit vollzog er einen Bruch mit der bestehenden Kultur und öffnete neue Wege, die zur Verbreitung innovativer Visionen beitrugen, gleichzeitig aber in einer Verlagslandschaft, in der der Faschismus zwanzig Jahre lang jeden Fortschritt blockiert hatte, abweichend und verächtlich erschienen.

Es ist nicht leicht, den Leser von heute in das damalige kulturelle Umfeld zurückzusetzen. Olivetti beschränkte seine Kritik an der kulturellen Unbeweglichkeit Italiens nicht auf reinen Protest, sondern er verfocht offen reformistische Ziele und die stringente Umsetzung der wissenschaftlichen Konzepte in die Praxis. In den Katalogen der Fondazione Olivetti finden sich zahlreiche bei *Edizioni di Comunità* erschie-

Links:
Der erste mit Schreibmaschine geschriebene Brief von Camillo Olivetti an seine Frau Luigia.

Oben:
Buchdeckel des Bandes "L'ordine politico delle comunità" von Adriano Olivetti, 1945.

Rechts:
Das Symbol von Adriano Olivettis Tätigkeiten – die Glocke und die Inschrift "Humana Civilitas".



LIRE 35 IN TUTTA ITALIA
Spedizione in abbonamento postale gruppo III

COMUNITÀ

GIORNALE MENSILE DI POLITICA E CULTURA

I. Silone: Il mondo che nasce; P. Battara: Democrazia e metodo; A. Olivetti: Idea di una comunità concreta; F. Bondy: I partiti cattolici in Europa; G. Fuà: Dobbiamo dar retta agli economisti; E. Monferini: I presupposti teorici di un piano di protezione sociale; N. Ciarletta:

L'enigma moderno; C. Calceprina: Urbanistica organica; L. Piccinato: Monte Faito; G. Debenedetti: L'avventura dell'uomo d'occidente; C. Brandi: Lorenzo da Viterbo; E. Peterson: Nonne hic est fabri filius?; G. Ferrero: I geni invisibili della città; Rassegna della Stampa estera.

MARZO 1946

1

DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE: ROMA PIAZZA BARBERINI, 52, TELEFONO 44152 - C.C. POSTALE: EDIZIONI DI COMUNITÀ 1/10905

Aver fede

I morti per la libertà, tutti coloro che morirono perchè ebbero fede nell'uomo non devono essere traditi: un mondo nuovo deve sorgere dal loro sacrificio, perchè questo non sia stato invano.

Amendola, Gramsci, Don Minzoni, Matteotti, Rosselli, i milioni di morti.

La responsabilità dei vivi è non tradire. Non tradire significa coerenza, significa verità, significa, ora, il nostro sacrificio.

Per uscire dal caos, caos nelle coscienze, caos nell'ordinamento sociale, caos nei gruppi inorganizzabili, incrocio infinito di forze che si elidono, bisogna veder nuovo e veder chiaro.

Veder nuovo significa vedere un mondo umano, veramente umano, un mondo fondato su leggi naturali, su leggi che siano eterne e siccome eterne diano vita e vigore ogni giorno all'azione, perchè l'azione non si torca su se stessa ma partecipi a una nuova società ove alberghi la quiete e risplenda la bellezza.

Veder chiaro significa attraversare, come la luce al di là dello spettro, le correnti oscure di una situazione oscura, perchè dal disordine si possa creare l'ordine.

L'ordine, l'ordine nuovo sarà semplice come le leggi spirituali che lo domineranno. Nessuna cosa astrusa, nessun gioco di parole. L'ordine ha da penetrare nelle cose pubbliche, la società deve vivere libera la sua vita, per la necessità dell'uomo di correre alla sua fantasia e alla sua missione.

Lo Stato dovrà affondare le sue radici nelle verità parziali che i partiti, così come sono schierati, difendono separatamente. Affinchè ne nasca, non un compromesso, ma conciliazione e sintesi creativa, occorre che la difesa dei valori spirituali, la dinamica marxista e l'ansia di libertà trovino finalmente in un piano organico un'organica fusione.

Così, e così soltanto, i movimenti sociali di ogni tendenza, di ogni frazione, di ogni partito potranno, accomunati da una nuova meta, dar vita in modo autonomo e originale a una più alta e più libera civiltà per tutti gli italiani.

COMUNITÀ

IL MONDO CHE NASCE

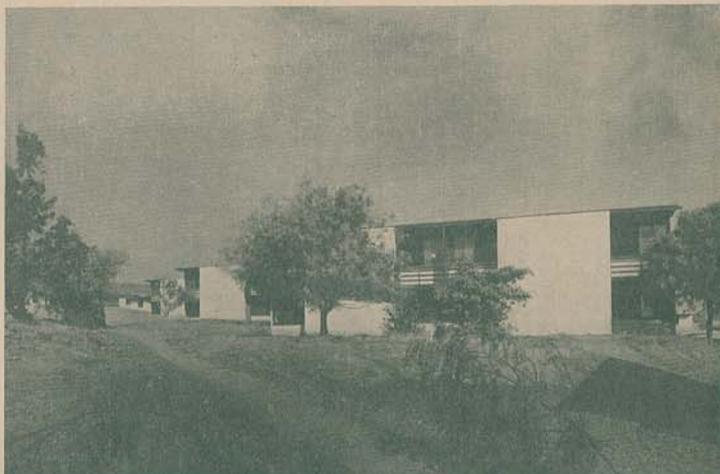
di Ignazio Silone

Il nostro paese si trova ora in una fase di transizione. Non vi è una sola questione sul tappeto, ma tutti i problemi della società e dello Stato. E su ognuno di essi sono forti contrasti. La loro soluzione, in un senso o nell'altro, non è prevedibile affidandosi a ragionamenti astratti: poichè non è affare di teoria ma di storia; non di destino ma di rapporti di forze. E pertanto chiunque voglia seguire la situazione italiana, o agire in essa, deve anzitutto identificare le forze conservatrici del pre-fascismo, e gli stessi mortiferi residui del fascismo, mascherati magari sotto altre forme, e distinguerli dalle forze, dalle tendenze, dalle idee della democrazia.

La teoria più reazionaria, in un paese e in una situazione come la nostra, è senza dubbio quella, comunque essa si denomini, che ha come risultato di indebolire nei cittadini il sentimento della propria responsabilità a beneficio di una qualsiasi concezione deterministica della storia. I fattori del rinnovamento democratico del paese, se pure discordi su molti punti, de-

vono almeno coincidere in questo: persuadere ogni cittadino che l'avvenire del paese non dipende dalle leggi storiche, ma da lui, dalla sua coscienza, dalla sua volontà, dal suo comportamento. Senza un forte e diffuso sentimento della propria responsabilità personale in tutti i fatti della vita collettiva è vano parlare di risanamento morale.

Sarebbe però errato supporre che a ciò si oppongono solo alcuni teoremi pseudo-scientifici tramandatici dal secolo scorso, poichè vi è tra noi un antico scetticismo sulla capacità degli italiani ad essere liberi cittadini, ed esso è un sentimento più tenace di qualunque formula intellettuale. A questo proposito non è fuor di luogo ricordare un aneddoto sul card. Gasparri che risale al 1922 e che ora è di attualità riferendosi appunto, in via d'ipotesi, alla situazione odierna. Subito dopo la marcia su Roma il cardinale, che era allora segretario di Stato, fu intervistato da un giornalista americano e richiesto della sua opinione sulla probabile durata del nuovo regime. « Può durare due mesi,



(Metron)
La nuova società non costruirà più immensi alveari alla periferia della città. La natura e il verde accompagneranno, come un tempo, la vita di ogni giorno. E il cigugliello del passero, non lo stridore del tram, verrà a fogliere il sonno del mattino. Questa esemplare architettura nuova è costruita da NEUTRA in una città giardino americana: Channel Heights.

nene Abhandlungen renommierter Autoren, vor allem aus dem Ausland, die ganz unterschiedlichen Bereichen der Geisteswissenschaften zuzuordnen sind. Zu nennen wären hier die Namen Jung, Piaget, Kierkegaard, Bergson und Claudel, die Soziologen der französischen Schule wie Gurvitch, Bettelheim und Mounier, der Schweizer Schriftsteller Ramuz, sodann Denis de Rougemont und zahlreiche weitere Autoren. Domenico De Masi nennt die Schriften von Simone Weil zum Leben der Arbeiterschaft, die Texte von Raymond Aron zum Verhältnis zwischen dem Westen und der Sowjetunion und die Abhandlungen von Roethlisberger zum Zusammenhalt der Gruppen in den Fabriken sowie Klassiker wie Weber und Durkheim, die "den geistlosen italienischen Verlagssumpf mit leuchtenden Visionen bereichert haben". Wohl kaum ein anderes der vielen auf Wunsch von Adriano Olivetti bei *Edizioni di Comunità* veröffentlichten Bücher hat, wie De Masi weiter anmerkt, einen solchen Beispielcharakter wie *Gemeinschaft und Gesellschaft* des deutschen Soziologen Ferdinand Tönnies. "Hier wurde die warme, lebendige, tröstende und schützende Gemeinschaft, die aber auch träge und traditionalistisch, unterdrückend und von Misstrauen und Bigotterie gekennzeichnet sein kann, der kalten, unpersönlichen und entfremdenden, zugleich aber auch dynamischen, technologischen, praktischen und innovativen Gesellschaft gegenübergestellt". Der Verlag *Edizioni di Comunità* war im Grunde die nahezu perfekte Synthese all dessen, was den Traum (oder die Utopie) Olivettis ausmachte: "die Gemeinschaft und die Gesellschaft miteinander zu versöhnen und so dem Alltagsleben Dynamik zu verleihen und das Leben der Arbeiterschaft mit Leidenschaft zu bereichern".

Adriano Olivettis intellektuelle Odyssee war fast immer vom Drang bestimmt, seine Ideen und seine Leidenschaft für alles Soziale in dem unternehmerischen Projekt umzusetzen, an dem er arbeitete, wobei er aber ganz klar von seinem Projekt der Gemeinschaft unterschied, auch wenn es hier natürlich Wechselwirkungen und oft auch Überschneidungen gab. Der Verlag war für ihn, genauso wie das Grossunternehmen in



Ivrea, ein Ort der intellektuellen und beruflichen Weiterbildung. Beides waren Stätten der Begegnung und Ideenschmieden, an denen alle dort Beschäftigten Erfahrungen sammelten, die dann anderswo, in anderen beruflichen Zusammenhängen, unbehindert neue Keime treiben konnten.

Zu *Edizioni di Comunità* kamen weitere, eher auf essayistische Schriften ausgerichtete Verlage, die unter Olivettis Einfluss danach strebten, sich von den beiden verfestigten, im Grunde sehr eingeschränkten Denkgebäuden des Kalten Kriegs zu lösen und der intellektuellen Konfrontation jener Epoche – dem kommunistischen Klassenkampf auf der einen Seite und einem nach Überwindung der Klassenschranken suchenden Katholizismus auf der anderen – einen "dritten Weg" gegenüberzustellen. Mit seinen verlegerischen Projekten hat Adriano Olivetti in den fünfziger Jahren einen grossen Beitrag zur kulturellen Erneuerung Italiens geleistet. Wie Beniamino de' Liguori Carino in seiner Abhandlung erläutert, bot "*Edizioni di Comunità* den lebendigsten, ausdrucksstärksten Stimmen jener Zeit einen Raum für die ungehinderte Verbreitung ihrer Gedanken und versuchte gleichzeitig, der Zivilgesellschaft wie den politischen Akteuren ein neues Bewusstsein für ihr Handeln zu vermitteln und ih-

Links:
Deckblatt der
Zeitschrift "Comunità",
Nr.1, 1. Jahrgang,
1946.

Oben:
Adriano gewinnt den
"Compasso d'Oro"
(Goldener Zirkel) für
die *Lettera 22* von
Marcello Nizzoli,
1954.

Einweihung des
Olivetti-Werks in
Pozzuoli (bei Neapel)
am 23. April 1955.

nen Techniken an die Hand zu geben, um eine Gesellschaft aufzubauen, die sich an genau den Leitlinien orientiert, von denen Olivetti in seinem berühmten Essay *Città dell'uomo* (Stadt der Menschen) spricht".

Ein Mann, der das zwanzigste Jahrhundert geprägt hat

Es ist schwierig, das intellektuelle Klima dieser Epoche in seiner ganzen Komplexität wiederzugeben, und auch das Denken von Adriano Olivetti lässt sich nicht in wenigen Worten darstellen oder auf einige grundsätzliche Äusserungen reduzieren. Es beinhaltet eine zivilgesellschaftliche Dimension, in der sich die Kultur zwischen die ökonomischen Mechanismen schiebt. Eine freie Kultur, die jedoch auf der Suche nach einer besseren Gesellschaft auch eine wirtschaftliche und politische Funktion übernehmen sollte. In einem Land, dem nach dem Ende von Faschismus und Krieg die Orientierung abhanden gekommen war, hat diese neuartige, gelegentlich destruktive Sichtweise zweifellos eine unauslöschliche Spur hinterlassen. Rückblickend ist allerdings schwer zu beurteilen, ob Olivettis damalige Sichtweise nicht etwas zu träumerisch war, ob sie insgesamt nicht doch Widersprüche aufwies oder intellektuell zu hastig und zu kurz gegriffen war. Sein allzu früher Tod mag dazu beigetragen haben, dass diese Fragen etwas unkritisch stehen bleiben angesichts des ideellen Impetus, der oft unverstanden blieb und deshalb nie vollständig in eine Realität umgesetzt werden konnte, die der Prüfung durch die Zeit hätte standhalten können.

Es wäre jedenfalls falsch anzunehmen, dass sich Olivettis Konzept einerseits auf den Mikrokosmos von Ivrea beschränkt hätte und

dass andererseits sein unternehmerisches Projekt einigen allzu ehrgeizigen intellektuellen oder politischen Ambitionen Vorschub geleistet hätte. Inspiriert von den Büchern von Carlo Levi und vom sozialen Engagement Intellektueller wie Danilo Dolci, waren die fünfziger Jahre in Italien von einem starken Interesse für den Süden geprägt, und Olivetti setzte dieses Interesse mit seinem Pragmatismus in wirkungsvolle Initiativen um wie die Massnahmen zur Landreform, die Einführung einer *Cassa del Mezzogiorno* für die Wirtschaftsförderung in Süditalien, die Stadtentwicklung von Matera und die neuen Olivetti-Werke in Pozzuoli.

Als er in den vierziger Jahren das von seinem Vater gegründete Unternehmen erbe, hatte es nur ein paar hundert Angestellte. Bis zu seinem unerwarteten Tod während einer Zugfahrt nach Lausanne im Februar 1960 waren daraus mehr als 45'000 Beschäftigte geworden, 27'000 davon im Ausland. Die Bedeutung der Firma war eng verknüpft mit seinem Konzept des Unternehmens

als organische Einheit aus internationaler Kultur, innovativer Technologie, effizienter Organisation und Mitbeteiligung der Beschäftigten im Dienst der Gemeinschaft. Sie ist direkt verknüpft mit der Vorstellung vom Menschen als organische Einheit aus Erzeuger, Verbraucher und Staatsbürger. Sie ist auch verknüpft mit der Vorstellung vom Staat als integriertes System einer Vielzahl von Gemeinschaften, [...] Sie ist verknüpft mit der Vorstellung von der Ästhetik als Ergänzung zur Perfektion der Maschinen [...] Sie ist verknüpft mit der Vorstellung von der Kultur als organische Einheit aus Wissenschaft und Technik, Mensch und Kunst (Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità 1946-1960).

Ich möchte meinen Beitrag mit einem letzten, klaren Urteil des Soziologen Domenico De Masi beenden, in dem das kulturelle und gesellschaftspolitische Konzept von Adriano Olivetti insgesamt gewürdigt wird, mit dem Ergebnis, dass er mit Recht zu den Menschen zu zählen ist, die das zwanzigste Jahrhundert geprägt haben:

Meilenweit entfernt von der fieberhaften Raffgier und dem blinden Abenteuerertum des



Ansicht der Anfang der 50er Jahre nach Plänen von Luigi Cosenza errichteten Olivetti-Gebäude in Pozzuoli.



Glücksspiels, von denen heute so viele Unternehmen infiziert sind, können wir sagen, dass es Adriano Olivetti gelang, sein Unternehmen und sein Management aus dem Industriezeitalter ins postindustrielle Zeitalter zu führen. So wie Freud und Jung die traditionelle Psychologie hin zur Psychoanalyse führten, Picasso die Malerei des Piero della Francesca zum Kubismus, Einstein die Newtonsche Physik zur Relativitätstheorie, Strawinsky die Musik der Romantik zum Atonalen und Joyce den Roman des neunzehnten Jahrhunderts zum offenen Kunstwerk.

* **Fabrizio Fazioli**, promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler (Universität Neuenburg), Journalist und Autor. Ehemaliger verantwortlicher Redaktor des Wirtschaftsressorts und der Wirtschaftssendung "Micromacro" des Fernsehens der italienischen Schweiz RSI. Zurzeit als Dozent für Volkswirtschaft sowie als Mitarbeiter bei verschiedenen internationalen Projekten tätig.

Bibliografische Hinweise

Bruno Caizzi, *Camillo e Adriano Olivetti*, Utet, Torino 1962.

DOMENICO DE MASI, Vorwort zu *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Roma 2008.

BENIAMINO DE' LIGUORI CARINO, *Adriano Olivetti e le edizioni di Comunità (1946-1960)*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Roma 2008.

VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. Industriale e utopista*, Cossavella Editore, Ivrea 2000.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1959.

ROBI RONZA, *Tradizione e attualità del pensiero federalista italiano*, in *Federalismo in cammino*, Coscienza Svizzera und Armando Dadò, Locarno 1995.



Adriano Olivetti – Portrait eines aufgeklärten Unternehmers

von Valerio Castronovo*



Links:
Adriano Olivetti, 1959.

Auf dieser Seite:
Flugansicht der Olivetti-Werke in Ivrea,
60er Jahre.

Camillo Olivetti und seine Familie; zuäusserst rechts in der hinteren Reihe Adriano Olivetti.

Unter den vielen Beschreibungen, die uns von Adriano Olivetti erhalten sind, scheint mir eine für diesen so untypischen Unternehmer am treffendsten: ein "positiver Utopist", wie ihn der Resistenza-Führer und erste Regierungschef des demokratischen Italien Ferruccio Parri seinerzeit genannt hat. In der Tat war sein ganzes Schaffen von einem pragmatischen Utopismus geprägt, sei es, weil er mit seinem konkreten Handeln Industrie und Kultur miteinander verbinden wollte, sei es, weil er beseelt war von dem Bemühen, die Regeln des Wirtschaftslebens mit der sozialen Verantwortung des Unternehmens zu vereinbaren. Was ihm vorschwebte, war eine "Fabrik mit menschlichem Gesicht", eine Gemeinschaft der Arbeit also, die mit den modernen technischen Errungenschaften Schritt hielt, ohne der Technik die Oberhand über den Menschen zu lassen; ein Unternehmen, das schwarze Zahlen schrieb, ohne den Profit zum einzigen Bewertungs- und Verhaltensmassstab zu erheben.

Schon früh wurde der junge Adriano, dessen Mutter Waldenserin war, während der Vater aus einer jüdischen Familie stammte, durch unterschiedliche Eindrücke und Erfahrungen dazu angeregt, die Werte des Humanismus und des Industrialismus in Einklang zu bringen. So standen auf der einen, der intellektuellen Seite, der christliche Personalismus von Maritain und Mounier und der sozialistische Reformismus. Auf der anderen, der des modernen Unternehmers, stand die direkte, eigene Erfahrung, erworben während mehrerer Aufenthalte in den Vereinigten Staaten: Erkenntnisse praktischer Natur, aber auch Einblicke in

die sozialen Probleme, die die Entwicklung des Taylorismus und des Fordismus mit sich brachte. Zudem hatte er in den Jahren, in denen er bei der faschistischen Polizei als "subversives Element" galt, mit dem Entwurf für eine Organisationsstruktur des Staates auf der Grundlage föderalistischer Elemente begonnen: ein neues Gebilde, mit den Vertretern der Industrie, der Arbeitnehmer und der Kultur als konstitutiven Bestandteilen einer in Gemeinschaft, Region und Föderation untergliederten institutionellen Ordnung.

Dieser Entwurf, den er während des Exils in der Schweiz seit Oktober 1943 vervollständigte und nach der Befreiung Italiens in der Abhandlung "L'ordine politico delle comunità" veröffentlichte, erschien vielen Beobachtern als ein Konvolut abstrakter Spekulationen. Nicht so dem zukünftigen Präsidenten Italiens Luigi Einaudi, der Olivettis Argumentation zwar nicht in allen Punkten zustimmte, aber seine Vorstellungen einer Art von Selbstverwaltung nach den Grundsätzen des politischen Pluralismus teilte. Diese Grundsätze hielt Einaudi für unabdingbar, wenn man zum einen das Wiedererstarken der zentralistischen Verwaltungsstrukturen des Vorkriegsitalien und zum anderen die Vorherrschaft der ideologischen Massenparteien und ihrer Apparate über die Gesellschaft verhindern wollte. Adriano Olivetti hatte nach Ende des Krieges von Anfang an auf zweierlei gesetzt: auf das Entstehen einer "menschenswürdigen Fabrik-Gemeinschaft", die nicht nur Produktionsstätte sein sollte, sondern zugleich auch Schmiede kultureller und gesellschaftlicher Entwicklungen, und auf die Etablierung eines demokratischen Systems mit dem Kernziel, lokale Autonomiestrukturen und neue repräsentative Formen der Beteiligung und der Selbstverwaltung zu entwickeln.

Eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung dieser Pläne spielten nicht nur Olivettis kultureller Hintergrund und seine intuitive, fast prophetische Intelligenz, die auch auf andere befruchtend wirkte und die zeitlichen zu seinen unverwechselbaren Eigenschaften gehörte. Von grosser Bedeutung waren auch einige spezifische Merkmale des Unternehmens, das er führte, und das Umfeld, in dem er agierte. Der bereits ange-



sehene, unmittelbar nach dem Krieg aber noch eher mittelständisch zu nennende Betrieb, den er vom Vater geerbt hatte, und auch seine Herkunftsregion, das hügelige Grenzgebiet des Canavese südwestlich von Ivrea, boten sich für beide Absichten an: ein Unternehmen zu erschaffen, in dem die Entwicklung innovativer Projekte mit partizipatorischen betrieblichen Strukturen verbunden werden konnte, und das basisdemokratische Experiment einer "konkreten Gemeinschaft" zu realisieren, die zum Prototyp neuer gesellschaftlicher Organisationsformen auf lokaler Ebene werden sollte. Die Bedeutung dieser beiden Elemente, der inneren Struktur eines Unternehmens, dessen Erfolgchancen auf einem gerüttelten Mass an Kreativität und technischer Exzellenz gründeten, und die noch weitgehend kleinbäuerliche Prägung der Umgebung von Ivrea ohne nennenswerte städtische Einflüsse, lässt sich an der Marschrichtung des Unternehmens Olivetti in den fünfziger Jahren deutlich erkennen.



Arbeiter beim Verlassen des ICO-Gebäudes lesen die erste Ausgabe der Olivetti-Werkzeitung "Giornale di Fabbrica Olivetti", 1949.

Plakat zur Einberufung einer Wahlversammlung des Betriebsrats.

Wie bei Fiat und anderen Industrieunternehmen führte auch bei Olivetti die steigende Nachfrage nach neuen Gebrauchsgütern zu einem beispiellosen Produktionswachstum bei sinkenden Kosten. So wurden 1958 fast fünfmal so viele Schreibmaschinen auf dem Markt abgesetzt wie zu Beginn des Jahrzehnts, bei den Reischreibmaschinen hatte sich der Absatz fast verneunfacht und bei den Rechenmaschinen war er um mehr als das 66-Fache gestiegen. Das lag nicht nur daran, dass sich die Italiener rasch mit den neuen mechanischen Schreib- und Rechenmaschinen anfreundeten, sondern auch an den verbesserten Absatzmöglichkeiten auf den ausländischen Märkten.

Doch der kometenhafte Aufstieg von Olivetti war einer Vielzahl von Faktoren zu verdanken, die mit der besonderen, von Adria-



no angewandten Unternehmensstrategie und auch mit den wirtschaftlich-sozialen Rahmenbedingungen der Region zusammenhängen.

Seit der Gründung durch Camillo Olivetti im Jahr 1908 wurde im Unternehmen ein sehr persönlicher Führungsstil gepflegt (der Besitzer und sein Sohn kümmerten sich sogar persönlich um die Ausbildung der Vorarbeiter). Und man blieb auch der ursprünglichen Unternehmensphilosophie treu, die sich vor allem auf die Perfektionierung der Verfahrensabläufe und auf den Bereich Forschung und Entwicklung konzentrierte, angefangen bei der maschinellen Ausstattung bis hin zu den Produktlinien. Den Kern des Unternehmens bildeten überaus fähige Techniker und Ingenieure.

Während im Produktionsbereich die konzeptionellen Vorstellungen und Fähigkeiten ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens waren, trugen das ungewöhnliche Design und die originellen grafischen Ideen das ihre dazu bei, der Marke Olivetti ihre Unverwechselbarkeit und hohe Werbewirksamkeit zu verleihen. Diese Verbindung von Funktionalität und Ästhetik war genialen

Blick in die Montageabteilung der Olivetti-Fabrik Pozzuoli, 1958. (Cartier-Bresson)

Rechts: Buchdeckel eines Bandes von G. Friedmann, 1955.

Architekten wie Lodovico Belgioioso, Enrico Peressutti, Ernesto Rogers, Carlo Scarpa und Marcello Nizzoli zu verdanken. Ihre Werke bereicherten auch einige Olivetti-Niederlassungen in Italien und im Ausland und stärkten damit das Image und das Prestige des Unternehmens aus Ivrea.

Im Hinblick auf das zweite Element, das zur einzigartigen Position der Firma Olivetti beitrug, ist zunächst festzustellen, dass sich ein Landstrich wie das Canavese, in dem noch kein starker Migrationszufluss und keine nennenswerte Industrieansiedlung zu verzeichnen waren, geradezu als Modell für einen Entwurf anbot, die Erweiterung eines grossen Unternehmens harmonisch mit der agrarisch geprägten Wirtschaft der Region von Ivrea zu verbinden, den Hauptort mit den Dörfern im Hinterland. Nach Adrianos



Überzeugung sollten in der Umgebung und in den angrenzenden Voralpendörfern gezielt verarbeitende Betriebe für die Erzeugnisse der regionalen Landwirtschaft entstehen, um die Abwanderung von arbeitssuchenden Bauern und Dorfbewohnern in die Stadt zu bremsen. Auch die damaligen Arbeiter in den Olivetti-Werken, deren Beziehung zum bäuerlichen Hinterland von Ivrea noch immer stark war (weil sie noch in ihren Herkunftsorten wohnten oder weil die meisten Familien noch ein kleines Stück Land besaßen), konnten in vielerlei Hinsicht als Ausgangspunkt für die Philosophie der Gemeinschaftsbewegung und der autonomen Betriebsgewerkschaft *Autonomia aziendale* dienen. Beide zielten darauf ab, die Arbeiterklasse von der psychologischen Versklavung und Entfremdung durch die Arbeit am Fließband und von der Anonymität der grossen Fabrikhalle zu befreien.



Ein Unternehmen, das sich durch seine hochwertigen und äusserst stilvollen Erzeugnisse auszeichnete, und ein territoriales Umfeld, das von industriellem Grössenwahn und hemmungsloser Verstädterung verschont geblieben war, bildeten also das Fundament, auf dem Adriano Olivetti einen durch seine Unternehmenskultur und seine sozialpolitischen Besonderheiten beispielgebenden Industriekomplex errichtete.

Einen wichtigen Impuls gaben dabei seine persönlichen Ideen und Intuitionen, die sich weder am Erbe des Positivismus noch am Kanon des Idealismus und des Marxismus orientierten. Von grosser Bedeutung für seine kulturelle Bildung waren vielmehr die Betrachtungen grosser Denker wie Schumpeter, Kelsen und Friedmann, Emmanuel Mounier, Simone Weil und Lewis Mumford. Sie halfen ihm nicht nur, die grundlegenden Probleme des Kapitalismus und des Sozialismus besser zu verstehen, sondern auch die Bedeutung vollständig zu erfassen, die die wissenschaftlichen Erkenntnisse, der Wandel der Arbeitswelt, das Recht als Instrument der gesellschaftlichen Organisation und die Stadtplanung für die Lebensqualität der Menschen und ihre Beziehungen zur Umwelt besitzen.

Zugleich suchte Adriano Olivetti sowohl bei seiner Unternehmensführung als auch in den kulturellen Beziehungen, die das Bindeglied für seine Projekte darstellten, die Unterstützung eines grossen Teams von intellektuell veranlagten Managern und Bera-

tern aus verschiedenen Bereichen der Geistes- und Sozialwissenschaften – Soziologen, Wirtschaftswissenschaftler, Psychologen, Politologen, Architekten und Designer, aber auch Schriftsteller und Literaten, die alle eine Vision teilten, welche die Mauer des Spezialistentums aufbrach. Es ist nicht notwendig, an dieser Stelle Namen anzuführen, hier genügt der Hinweis, dass sie ideell zumeist der damals als „terza forza“, als dritte Kraft bezeichneten politischen Richtung angehörten, einer laizistischen Linken mit neo-aufklärerischem Hintergrund, die offen war für die Modelle und Aktionsformen der fortschrittlichen nordeuropäischen und amerikanischen Kultur. Olivetti stürzte sich also in den fünfziger Jahren in ein einzigartiges unternehmerisches Abenteuer, ein für die damalige Zeit



sehr ungewöhnliches Unterfangen mit Modellcharakter, dem nichts Ebenbürtiges mehr folgen sollte. Ein Unternehmen, das nicht nur hervorragende wirtschaftliche Ergebnisse erzielte, sondern auch einzigartige soziale Ziele erreichte und den Mitarbeitern in Leitungsfunktionen Gelegenheit gab, den Blick auch über den Horizont der eigenen Zuständigkeit hinaus schweifen zu lassen und neue Dinge einzuführen; ein Unternehmen, das seinen Arbeitern Löhne zahlte, die um ein Drittel über den Sätzen der landesweit geltenden Tarifverträge lagen. Darüber hinaus hatte Olivetti den Anstoss zu einem breiten Spektrum sozialer Dienstleistungen gegeben, die als Mitarbeiterrechte anerkannt wurden (Häuser/Wohnsiedlungen, Kindergärten, Ferienkolonien, Betriebsbusse und -berufsschulen sowie verschiedene Unterstützungsleistungen). Er hatte aber

auch dafür gesorgt, dass in der Betriebsbibliothek Bücher unterschiedlichster Tendenz standen, auch sehr radikale und von der gängigen Meinung abweichende Schriften, und dass zu den Veranstaltungen für die Belegschaft, die jeden Montag in den Kulturzentren des Unternehmens stattfanden, Vortragende unterschiedlichster Couleur eingeladen wurden – Marxisten, Liberale und Katholiken. Und das in einem durch tiefe politische und ideologische Gräben gespaltenen Land.

Ebenso weitsichtig wie die sozialen Initiativen, die Adriano Olivetti in seinem Unternehmen ergriff, erscheinen noch heute seine raumplanerischen Konzepte. Hier griff er sicher auch einige Elemente auf, über die er sich durch konkrete Anschauung des Schweizer Modells ein Urteil gebildet hatte. Er ging dabei vom Ideal einer Föderation kleiner oder mittelgrosser territorialer Gemeinschaften als der Urzellen des staatlichen Gebildes aus, die eine direkte Beziehung zwischen Wählern und Gewählten und die Entwicklung spezifischer Formen der Selbstverwaltung ermöglichten. So wollte er der Entmachtung der Zivilgesellschaft durch einen verbürokratisierten Staat und durch die Oligarchie der grössten Parteien entgegenwirken.



Einweihung der ersten Baustappe der Wohnsiedlung für Mitarbeiter des Olivetti-Werks in Pozzuoli am 23. April 1955.

Rechts: Zwei Angestellte auf Büchersuche in der Olivetti-Betriebsbibliothek, 60er Jahre.

Roberto Olivetti auf
Visite am Sitz der
Olivetti Underwood in
Toronto (Kanada),
1969. (Tomiczek Len)



Diesem Projekt wollte er in Ivrea und einigen Zentren des Canavese, in denen das von ihm 1950 gegründete *Movimento di Comunità* die Verwaltung stellte, konkrete Gestalt verleihen. Er sorgte für die Verlagerung einiger Zulieferbetriebe von Olivetti in die umliegenden Orte und gründete ein Institut (*Istituto per il Rinnovamento urbano e rurale nel Canavese* - IRUR), das die Entstehung technisch gut ausgestatteter Kleinunternehmen und landwirtschaftlicher Kooperativen im Umland von Ivrea fördern sollte.

Der Raumordnungsplan für das Canavese, den er 1951 angeregt hatte, die kulturellen und Bildungsaktivitäten des *Movimento di Comunità* in zahlreichen Gemeinden und die für die "integrierte Entwicklung" von Landwirtschaft und Industrie bestimmten Investitionen des IRUR in Bewässerungsanlagen, Aufforstungs- und Infrastrukturmass-

nahmen verliehen der Region und dem Gemeinschaftsleben in den Dörfern eine besondere Prägung und sorgten dafür, dass die stürmische Entwicklung von Olivetti sozialverträglich blieb, als die Firma innerhalb weniger Jahre zum Grosskonzern aufstieg.

Doch Adriano Olivettis Weg war keineswegs frei von Hindernissen. So stiessen seine sozialpolitischen Initiativen nicht nur bei den meisten Unternehmern auf Skepsis und Widerstand, sondern auch bei den grossen Gewerkschaften, die - aus Kurzsichtigkeit oder ideologischer Verblendung - seinen Umgang mit der eigenen Belegschaft für eine moderne Form von Paternalismus, wenn nicht gar für einen grossen Schwindel hielten.

Er wollte von seinen Befürwortern nicht als "aufgeklärter Boss" gesehen werden, verstand sich vielmehr als "Reformer". Grundlage seiner praktischen Initiativen und sei-

ner Zukunftsvisionen war die Inspiration, die er aus seinem politisch-kulturellen Projekt bezog. Das ging bis zur Überlegung, eines Tages sein Unternehmen in eine Stiftung mit neuen Eigentumsverhältnissen umzuwandeln, in der die Bereiche Produktion, Kultur und Arbeit gleichwertig vertreten sein sollten.

Adriano Olivetti war ein Mensch, der in jeder Hinsicht gegen den Strom schwamm, und so hielt man ihn bald für tollkühn, bald für einen Visionär, bald auch für einen Menschen, der sich im Traum verloren hatte, industriellen Fortschritt und wirtschaftliche Demokratie, technische Effizienz und soziale Gleichheit miteinander zu verbinden.

1959, ein Jahr vor seinem allzu frühen Tod, gelang ihm noch ein grosses Geschäft, der Erwerb der Mehrheitsbeteiligung am amerikanischen Schreibmaschinenhersteller Underwood. Nie zuvor hatte ein italienisches Unternehmen eine so bedeutende Übernahme auf internationaler Ebene geschultert. Underwood, eine Ikone des amerikanischen Unternehmertums, hatte am Ende des neunzehnten Jahrhunderts den Prototyp der Schreibmaschine aus der Taufe gehoben und hielt mit der Fertigung Hunderttausender solcher Maschinen pro Jahr über Jahrzehnte hinweg die Monopolstellung in einem der exklusivsten Bereiche der Präzisionsmechanik. Eine Position wie Singer bei den Nähmaschinen oder Ford bei den Automobilen zu erringen, hatten sich weder sein Vater Camillo noch Adriano selbst (die beide mehrmals Anschauungsunterricht in der Zentrale von Underwood in Hartford genommen hatten), auch nur im Traum vorstellen können.

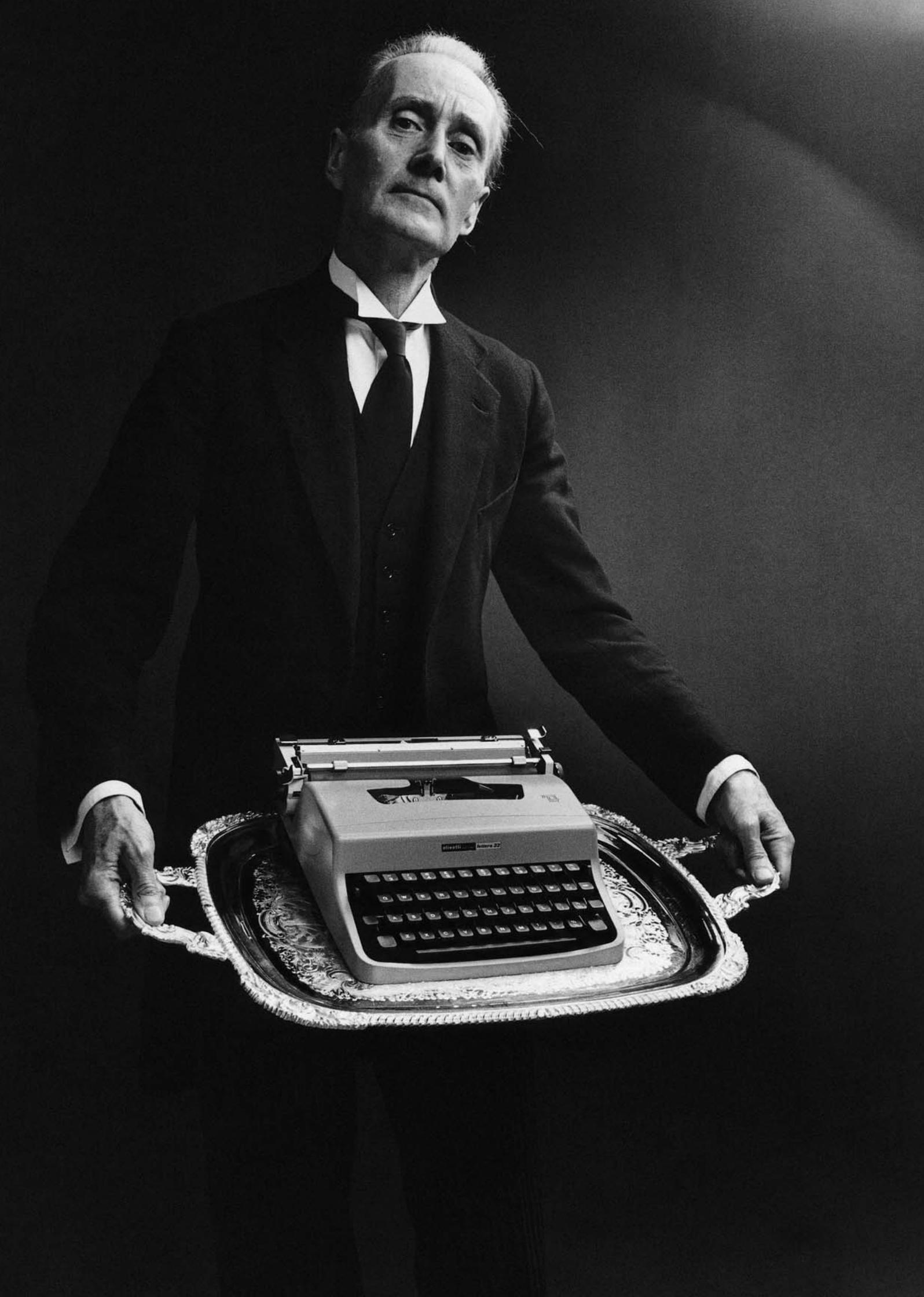
Doch das war nicht die einzige unternehmerische Grosstat, die ihm gelang. Die andere war der erfolgreiche Einstieg von Oli-

vetti – zeitgleich mit IBM und noch vor den Japanern – in den strategisch bedeutenden Sektor der Büroelektronik. Er und sein Sohn Roberto hatten das immense Potenzial erkannt, das im Übergang vom Transistor zum integrierten Schaltkreis lag. Deshalb sicherten sie sich die Unterstützung von Enrico Fermi und stellten in Zusammenarbeit mit der Universität Pisa ein Team von Wissenschaftlern und Experten zusammen, das 1959 den ersten Grossrechner mit dem Namen "Elea" vorstellte. Nach Adrianos Tod im Februar 1960 kam es jedoch zu einer gravierenden Fehleinschätzung, als ein Interventionsteam zur Sanierung von Olivetti (dem die grössten Persönlichkeiten der italienischen Industrie und des italienischen Finanzwesens angehörten) den Computer als Zukunftstraum, ja gar als Spielzeug einstuft. So kam es, dass der Geschäftsbereich Elektronik von Olivetti wenige Jahre später leider an General Electric verkauft wurde.

* **Valerio Castronovo**, *Vorsitzender des Centro Studi di Roma, Historiker und Experte in italienischer Wirtschafts- und Industriegeschichte*



Roberto Olivetti nimmt im Mai 1960 in Florenz den von der Fakultät für Politikwissenschaften "C. Alfieri" posthum an (den am 27. Februar desselben Jahres verstorbenen) Adriano Olivetti verliehenen Ehrendokortitel entgegen.
(Foto Locchi - Firenze)



Adriano Olivetti – zwischen Traum und Wirklichkeit

von Mauro Leo Baranzini und Fabrizio Fazioli*



Links:

Olivetti-Werbung in den siebziger Jahren (Sergio Libis).

Auf dieser Seite:

Adriano Olivetti in der Menge.

Wirtschaftswissenschaft und Unternehmenstheorien

Die Wirtschaftswissenschaftler tun sich seit jeher schwer damit, ein analytisches Bild des Verhaltens der Wirtschaftsakteure vorzulegen. Der Schotte Adam Smith (1723-1790) beschrieb in der zweiten Hälfte des achtzehnten Jahrhunderts sehr ausführlich die Vorteile der Arbeitsteilung in den Fabriken und die *unsichtbare Hand*, die die Unternehmer leitet, zum Besten des Einzelnen und zugleich der ganzen Gesellschaft. Die Marginalisten (ca. 1870 bis 1936) beschäftigten sich mit der Kombination der Produktionsfaktoren der Unternehmen, um die Kosten zu minimieren und den kurzfristigen Nutzen zu maximieren. Alfred Marshall (1842-1924) von der Universität Cambridge definierte die Bedingungen, unter denen ein Unternehmen in einem vollkommenen Markt Gewinnmaximierung erzielt. Jedoch beschränkte er sich dabei auf die Produktionstechniken und befasste sich nicht mit den Unternehmensstrategien. Vom Ende der zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts an vollzog sich dann, wieder in Cambridge, eine rasche Weiterentwicklung der Unternehmenstheorie – zunächst mit den überraschenden Analysen von Piero Sraffa (1898-1983), Richard Kahn (1905-1989) und Joan Robinson (1903-1983), die Modelle für unvollkommene Märkte wie Monopole, Oligopole und monopolistischen Wettbewerb entwickelten. Damit lieferten sie einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Mechanismen der Mikroökonomie und der verschiedenen Marktformen. Doch die modernen *Managementtheorien* liessen noch bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs auf sich warten.

Die Unternehmensziele

Die Definition der Ziele und Strategien eines Privatunternehmens ergibt sich aus: (a) den Besitzverhältnissen (direkt im Besitz einer Privatperson oder über eine Gesellschaft), (b) dem Markttyp, auf dem das Unternehmen agiert (vollständiger Wettbewerb, monopolistischer Wettbewerb, Monopol, Oligopol) und (c) aus dem Kräfteverhältnis zwischen den Gruppen mit unterschiedlichen Interessen (Aktionäre, leitende Mitarbeiter, Gewerkschaften und Kreditgeber). Es ist anzumerken, dass sich die heutigen mittleren und grossen Unternehmen nicht

nur durch ihre Grösse vom ehemaligen klassischen “Familienunternehmen” unterscheiden, sondern auch durch ihre Organisation und ihren Marktanteil.

Die Gewinnmaximierung

Der Gewinn eines Unternehmens entspricht der Differenz zwischen seinen Erlösen und den Gesamtkosten. Die Annahme der Gewinnmaximierung erfolgt auf der Grundlage von Kostenfunktion (Angebot) und Erlösfunktion (Nachfrage). Diese Hypothese basiert auf zwei Prämissen:

1. der Überzeugung, dass der Gewinn präzise erfasst werden kann; dazu muss der Wert der Gesamterlöse und der Gesamtkosten über einen langen Produktionszeitraum hinweg bekannt sein;
2. dem Konzept des *holistischen* Unternehmens mit einer untrennbaren entscheidungsbefugten Einheit, die nach den gleichen Kriterien agiert wie der Patriarch des Familienunternehmens früherer Zeiten.

Das Konzept der *Gewinnmaximierung* hat von 1870 bis etwa 1950 die mikroökonomische Analyse dominiert; später wurden neue Modelle entwickelt.

Die Theorie der Erlös- bzw. Umsatzmaximierung von William J. Baumol

William Baumol schlug als erster eine Managementtheorie vor, die eine Alternative zur Gewinnmaximierung bot, nämlich die der *Maximierung des Verkaufserlöses*. Dabei führte er die folgenden Argumente an:

1. Die für heutige Unternehmen typische Trennung von Eigentum und Unternehmensführung räumt den Managern einen gewissen Freiheitsgrad bei der Unternehmensführung ein, so dass sie auf die Maximierung des Umsatzes und nicht auf die des Gewinns hinarbeiten können.
2. Die Vergütung der Manager, einschliesslich Sondervergütungen (Bonis) und Gehaltsnebenleistungen (Fringe Benefits), hängt oft stärker vom erzielten Umsatz ab als vom Gewinn.

3. Die Finanzinstitute orientieren sich bei der Finanzierung von Investitionen tendenziell eher am Umsatzvolumen bzw. am Gesamterlös.
4. In Märkten ohne Wettbewerb bietet ein höherer Marktanteil die folgenden Möglichkeiten: (a) Kontrolle und Erschwerung des Marktzugangs für Konkurrenten; (b) Kontrolle des Vorgehens der bereits am Markt vertretenen Konkurrenten und Verhinderung der Realisierung eventueller Expansionsabsichten; (c) grösserer Spielraum bei der Preisgestaltung; (d) Ausübung einer gewissen Kontrolle über die Rohstofflieferanten und (e) bessere Kontrolle der Vertriebskanäle.
5. Steigender Umsatz vereinfacht die Personalpolitik, weil der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten sinkt.
6. Eine kontinuierliche Umsatzsteigerung stärkt das Prestige der Unternehmensführung, während ein grösserer Gewinn vor allem den Aktionären zugute kommt.
7. Die Korrelation zwischen Umsatzhöhe und Vergütung der Manager ergibt sich aus (a) der Notwendigkeit, den Bewerbern für Positionen der unteren und mittleren Managementebene wettbewerbsfähige Gehälter anzubieten; (b) der hierarchischen Struktur der Unternehmensführung, die bei kleinen Unternehmen einfacher und bei grossen stärker untergliedert ist; (c) dem Grundsatz, dass grössere Verantwortung auch mit einer höheren Vergütung entlohnt wird.

Nach Baumol streben die Manager also die Maximierung des Umsatzes an, um ihren Status als Führungskräfte eines grossen Unternehmens und die eigene, eng mit den Produktivfaktoren Humankapital, maschinelle Ausstattung, Technologie und Kapital zusammenhängende Macht zu stärken. Diese Macht ist zudem auch vom Marktanteil des Unternehmens abhängig.

Das Wachstumsmodell des Unternehmens nach Robin Marris

Nach Ansicht des Ökonomen Robin Marris aus Cambridge tendiert das Unternehmen

zur Maximierung des "ausgewogenen Wachstums", ausgedrückt als Zuwachsrate der Nachfrage nach den eigenen Produkten und als Zuwachsrate des Gesellschaftskapitals. Mit der *gleichzeitigen* Maximierung dieser beiden Wachstumsraten verfolgen die Manager ein doppeltes Ziel, nämlich den eigenen Nutzen (bzw. die eigene Sicherheit) und zugleich die Erwartungen der Aktionäre zu maximieren. Es sei daran erinnert, dass die Management-Modelle auf der klaren Trennung von Eigentum am Unternehmen und Kontrolle des Unternehmens basieren. Die Nutzenfunktion der Manager setzt sich zusammen aus Gehalt, Macht, Sicherheit der eigenen Position und gesellschaftlichem Status, die der Aktionäre besteht in erster Linie im Gewinn und der Höhe des Unternehmenskapitals.



Nach Marris geht es der Manager-Klasse nicht darum, die absolute Grösse des Unternehmens zu maximieren, sondern um die Maximierung seiner Wachstumsrate. Anna Koutsoyiannis unterstreicht, dass "Manager es vorziehen, innerhalb der im Wachstum befindlichen eigenen Organisation befördert zu werden, als in eine grössere Organisation wechseln zu müssen, wo sie als Neuling in ein feindseliges Umfeld geraten könnten". Für Führungskräfte gehe es daher vor allem um die *Maximierung der Wachstumsrate* des Unternehmens als um seine reine Grösse.

Die Technostruktur nach John Kenneth Galbraith

Die Theorie der Technostruktur von John Kenneth Galbraith gründet auf der Überzeugung, dass die grossen Unternehmen sich ihre Nachfrage durch Werbung, Forschung und Entwicklung selbst schaffen können. Galbraith war davon überzeugt,

Arbeiter in der Olivetti-Fabrik Pozzuoli, 1958. (Cartier-Bresson)



dass die Figur des Eigentümer-Unternehmers im Verschwinden begriffen ist.

In der Unternehmensleitung wurde die einzelne Unternehmerpersönlichkeit vom Management abgelöst, einer unzureichend definierten Einheit, die bei einem Grossunternehmen den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, den Generaldirektor, einige seiner Stellvertreter mit Zuständigkeit für wichtige Geschäftsbereiche bzw. für Personalangelegenheiten, die Inhaber anderer wichtiger Leitungsfunktionen und eventuell die Abteilungsleiter umfasst [...]. Die Gruppe ist sehr gross; sie reicht von der Führungsspitze des Unternehmens bis hinunter zu den Meistern, Vorarbeitern und Arbeitern, deren Aufgabe darin besteht, mehr oder weniger mechanisch die ergangenen Anweisungen auszuführen und ihre Routinearbeit zu tun. Es gehören alle dazu, die zur Entscheidungsfindung durch die Gruppe spezielles Wissen, besondere Talente oder Erfahrungen beitragen. Diese Gruppe, und nicht das Management im engeren Sinne, ist die richtungweisende Intelligenz – das Gehirn – des Unternehmens. Ich schlage vor, diese Organisation als Technostruktur zu bezeichnen. (JKG).

Das Privatunternehmen zwischen Gewinnmaximierung und sozialer Verantwortung

Das von Vater und Sohn Olivetti geschaffene Unternehmen weist mehrere der oben genannten Elemente auf und bereitet den

Weg für die Einführung verschiedener Neuerungen. Wenn von einem Unternehmen mit "ausgeprägtem Sinn für soziale Verantwortung" die Rede ist, denkt man gewöhnlich an einen Unternehmer der dritten oder vierten Generation, dem unabhängig von seinen unternehmerischen Fähigkeiten erhebliche Finanzmittel zur Verfügung stehen. Nicht so bei Olivetti: sowohl Vater Camillo wie auch Sohn Adriano waren Persönlichkeiten mit aussergewöhnlichen unternehmerischen Fähigkeiten. So sagt Bruno Caizzi ganz richtig (1962, S. 233):

Das Glück des Unternehmens in Ivrea war, dass sich dem Schicksal ein Mann wie Adriano Olivetti stellte, der nicht erst zum Jagen getragen werden musste. Er besass Gespür für günstige Gelegenheiten und wusste wie kein anderer Nutzen daraus zu ziehen. Sein Temperament liess ihn entschlossen die Initiative ergreifen, und seine Erfahrung trug ihn zum Ziel [...].

Hinter allem stand also stets ein unternehmerischer Entwurf, der weltweite Resonanz auslöste und dank dem 1960, im Jahr seines allzu frühen Todes, die Zahl der Mitarbeiter seines Unternehmens in Italien auf 16'000 angestiegen war; hinzu kamen noch Tausende weitere Mitarbeiter im Ausland sowie die Beschäftigten der amerikanischen Tochtergesellschaft *Underwood* (über Jahrzehnte hinweg Weltmarkt-

führer bei Schreibmaschinen). Die Management-Qualitäten von Adriano Olivetti fanden weltweit Anerkennung.

Aus dem kleinen Betrieb in Ivrea war ein allgemein als solide anerkanntes Unternehmen geworden. Auch im Ausland schätzte man Olivetti in Fachkreisen als ausgezeichnetes Unternehmen mit einem Chef, der vor genialen Ideen sprühte, mit hervorragenden Technikern und gut ausgebildeten Arbeitern, mit solide gefertigten, eleganten Produkten, wirksamen Werbemaßnahmen und einer Tradition korrekter, zuverlässiger Geschäftspraktiken. (CAIZZI, 1962, S. 231).

Adriano Olivetti engagierte sich entschlossen für die "soziale Verantwortung" der Unternehmen und sprengte damit die Kategorien der traditionellen Unternehmens-theorie:

Die Fabriken, Büros und Forschungszentren waren so konzipiert, dass die Menschen im Mittelpunkt standen, "damit sie an ihrem wohlgeordneten Arbeitsplatz auf einen Ort der Befreiung trafen und nicht auf ein Räderwerk des Leidens. Deshalb wollten wir tief liegende Fenster, offene Höfe und Gärten mit Bäumen, um jegliche Vorstellung von Zwang und Eingeschlossenheit auszuschliessen". (CAIZZI, 1962, S. 223).

Diese Einstellung lässt sich wohl auch mit der folgenden persönlichen Erfahrung erklären:

Ich war gerade dreizehn, als mich mein Vater im August 1914 zum Arbeiten in die Fabrik schickte. Dort lernte ich schon früh das Fließband kennen und hassen; eine Qual für den Geist, der endlose Stunden im Dunkel einer alten Werkshalle eingesperrt war. Viele Jahre setzte ich den Fuss nicht mehr in die Fabrik, war entschlossen, mein Leben nicht dem väterlichen Betrieb zu widmen. Wenn ich an der roten Backsteinmauer entlang ging, schämte ich mich meiner Freiheit als Schüler, empfand Mitgefühl und Sorge für die, die dahinter tagein tagaus unermüdlich arbeiteten (Adriano Olivetti, zitiert nach CAIZZI, 1962, S. 132).

Adriano Olivetti ersetzte die "alte düstere Werkshalle" durch angenehme lichte Räu-

me, die der Belegschaft die Arbeit erleichterten, er verkürzte die Arbeitszeiten und sorgte dafür, dass Mitarbeiter aller Ebenen eine gute Wohnung und bestmögliche Sozialleistungen erhielten. Kurz vor seinem Tod sagte er noch zu seinen Arbeitern und Angestellten:

Nachdem ich jetzt so viele Jahre mit euch allen zusammen gearbeitet habe, kann ich die sozialen Unterschiede nur als einen Zustand betrachten, der geändert werden muss und der mir grosse Verpflichtungen auferlegt. Wenn ich abends in meinem Büro innehalte und den Blick hinaus auf die erleuchteten Fenster der automatischen Dreherei werfe, wo die Arbeiter der Spätschicht ihre Aufgaben erledigen, würde ich am liebsten [...] hinüber gehen und den Männern und Frauen an den Maschinen, die ich seit so vielen Jahren kenne, einen Gruss der Dankbarkeit entrichten (ADRIANO OLIVETTI, zitiert nach CAIZZI, 1962, S. 133f).

Dass die Sicherung der Arbeitsplätze für Adriano Olivetti wichtiger war als kurzfristiger Profit, zeigte sich in seiner Reaktion auf die kleine Rezession von 1952, als im Zuge einer weltweiten Konjunkturabschwächung auch der Büromaschinensektor erhebliche Absatzeinbussen hinnehmen musste. Nach der damals gängigen Wirtschaftstheorie hätte die Leitung von Olivetti die Produktion einschränken und die Preise stabil halten müssen, um die Verluste möglichst gering zu halten. Doch Adriano Olivetti reagierte anders und entschied sich sofort für eine kühne, dynamische Expansionsstrategie. In jenem Jahr stellte sein Unternehmen in Italien 700 neue Verkäufer ein, senkte den Preis der Ma-

Ansicht des Anfang der 50er Jahre nach Plänen von Luigi Cosenza errichteten Direktionsgebäudes des Olivetti-Werks in Pozzuoli.



Absolventen des zweijährigen Ausbildungslehrgangs für Elektromechaniker bei einem Experiment im Labor.

Das Gebäude der Olivetti-Forschungs- und Entwicklungsabteilung in Ivrea, erbaut 1954/55 nach Plänen von Eduardo Vittoria.

schinen und eröffnete eine ganze Reihe neuer Filialen. Die Strategie wurde zum vollen Erfolg. Damit nahm Olivetti im Grunde die Managementtheorien vorweg, die auf eine langfristige Wachstumsmaximierung abstellen. Die Belegschaften von Olivetti haben dem Unternehmen immer wieder für diese arbeiterfreundliche Politik gedankt. Man denke nur an die Zeit der deutschen Okkupation während des Zweiten Weltkriegs, als die Besatzer mehrmals die Fabrik in die Luft sprengen wollten. In der Hoffnung auf bessere Zeiten nahmen die Arbeiter damals ganze Maschinen Teil für Teil mit nach Hause. Unmittelbar nach dem Waffenstillstand brachten sie dann alles zurück in den Betrieb, und die Produktion konnte wieder aufgenommen werden.



Auch bei der Einstellungs- und Ausbildungspolitik ging Adriano Olivetti neue Wege. Während in der Automobilindustrie bis etwa 1970 noch das Montageband mit gering qualifizierten Arbeitern vorherrschte, mit entsprechenden Fehlzeiten und Motivationsdefiziten, holte Olivetti bereits in den fünfziger Jahren die Spitzenabsolventen der Universitäten und polytechnischen Institute nach Ivrea.

Im Zuge der Umstrukturierung des Unternehmens sind mehr Techniker und Ingenieure eingestellt worden als normale Angestellte, mehr Facharbeiter als ungelernete Kräfte. Olivetti sucht nach gut ausgebildeten Mitarbeitern und beschäftigt immer mehr Fachschul- und Universitätsabsolventen, drängt auch bei den einfachen Arbeitern auf eine gute Schulbildung und trägt selbst dazu bei, dass dieses Ziel erreicht wird (CAZZI, 1962, S. 241).

Auch hier war Adriano Olivetti Vorreiter und nahm das "japanische Modell" vorweg, mit dem seit Beginn der siebziger Jahre das Fordsche Erbe des "Fließbands" überwunden wurde. Nun war es ein Team von Fachleuten, das die komplette Maschine fertigte; die repetitiven Tätigkeiten wurden von modernen, hoch effizienten Industrierobotern übernommen. Schon seit den fünfziger Jahren investierte die Firma Olivetti einen grossen Teil des Gewinns in Forschung und Entwicklung, für hochmoderne Maschinen und für die Einstellung der besten Wissenschaftler. Die Verstärkung der Investitionen in Sachkapital basiert auf dem japanischen System, das FIAT in jüngerer Zeit übernommen und für das Werk Melfi weiterentwickelt hat. Dort wird mit dem japanischen Produktionsmodell gearbeitet, und die Zulieferung der von Drittfirmen gefertigten Bauteile erfolgt *on-line* und *just-in-time*.

Adriano Olivetti vertrat, wie noch zu sehen sein wird, mit seinen ethischen und menschlichen Werten eine Einstellung, die in krassem Gegensatz steht zu dem Raubtierkapitalismus, der in den beiden letzten Jahr-



zehnten des zwanzigsten Jahrhunderts um sich gegriffen hat. In vielen Sektoren unserer Wirtschaft haben das *schnelle Geld*, das Motto der Spekulanten, haben der freie Markt, die Wettbewerbsfähigkeit um jeden Preis ohne Rücksicht auf ethische Kriterien bereits Fuss gefasst. Das Problem dabei ist, dass der freie Markt keinen Weitblick hat. In seiner Einführung zu Stefania Bianchi *Le terre dei Turconi* (der Darstellung einer lombardischen Familie und deren Landerwerbungen im Tessin) behandelt der Historiker

Ein Berufsschüler im
Ausbildungszentrum
für Mechaniker, 1962.

Raul Merzario den Preisbegriff in der Nordlombardei im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert. Gewiss hängt die Preisbildung hier mit dem Weizenpreis und den unternehmerischen Strategien der Landbesitzer zusammen, doch zeigt die Autorin "anhand der vorliegenden Daten auf, dass der Preis in den Jahrhunderten der Moderne natürlich von wirtschaftlichen Faktoren bestimmt wird, mehr aber noch von gesellschaftlichen Kriterien wie dem Kräfteverhältnis zwischen den verschiedenen Klassen, der Bedeutung des Eigenverbrauchs der Bauern, den verwandschaftlichen, freundschaftlichen oder nachbarschaftlichen Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer usw.". Diese Grundsätze waren bis ins zwanzigste Jahrhundert typisch für unsere Gesellschaft. Mit einigen wichtigen Ausnahmen; eine von ihnen ist die Olivetti-Dynastie, für die zuerst der Mensch kommt und dann das *schnelle Geld*.

Der Geist der Epoche

Hier scheint ein genauere Blick auf das gesellschaftliche und historische Umfeld angezeigt, in dem Adriano Olivetti sein Projekt entwickelte und realisierte: eine Zeit, die glanzvoll und einzigartig war mit ihren wirtschaftlichen Erfolgen, der Steigerung des Wohlstands und den Erwartungen der Menschen an die demokratische Entwicklung. Im Grunde hatten sich die gesellschaftspolitischen Forderungen bereits nach dem ersten Weltkrieg herauskristallisiert, wurden jedoch durch die grosse Krise in den dreissiger Jahren und mehr noch durch den Zweiten Weltkrieg nachhaltig ausgebremst. Erst in den fünfziger Jahren erstarkten sie wieder und gewannen an Entschiedenheit, in der vollen Überzeugung, dass es einen Anspruch auf die Beteiligung am Wohlstand gebe und auch die Arbeiterschaft angemessen an der Verteilung des produzierten gesellschaftlichen Reichtums teilhaben solle. Auch hegte man die Illusion, dass auf die politische Demokratie mit ihrem allgemeinen Wahlrecht schliesslich auch eine echte Wirtschaftsdemokratie folgen könne, mit mehr Mitbeteiligung der Menschen und stärkerer Berücksichtigung ihrer sozialen Bedürfnisse. Alles war im Wachstum begriffen, nicht nur bei Olivetti: die Produktion und die Produktivität ebenso wie die Löhne und die Be-

schäftigung, die Preise und der Konsum, die Ersparnisse, die Investitionen und die öffentlichen Ausgaben – alles nahm zu in diesem Klima eines allgemeinen und einmaligen Wirtschaftswunders.

Das philosophische Profil von Adriano Olivetti fügte sich nahtlos in die tragende positivistische Grundstimmung dieser Epoche, bereicherte sie noch um ein ureigenes Konzept, das gewiss von seiner Erziehung und den Vorbildern in seiner Jugend geprägt war. Die einen nannten es Utopie, für die anderen war es eine Vision, jedenfalls lieferte es Schubkraft für ein Unternehmensprojekt, das weit mehr anstrebte als nur wirtschaftlichen Erfolg. Inmitten der allgemeinen wirtschaftlichen Euphorie entwickelte sich so in der Turiner Industrie ein Gegensatz zwischen zwei sehr unterschiedlichen unternehmerischen Modellen, dem der Familie Agnelli und dem der Olivetti, ein Konflikt, der immer wieder auch mit offenem Visier ausgetragen wurde. So trat Adriano Olivetti, für viele der "rote Unternehmer", nie dem italienischen Unternehmerverband *Confindustria* bei und manifestierte auf diese Weise seinen Dissens mit der damals herrschenden Unternehmensdoktrin.

Als Adriano mit fünfundzwanzig in die Vereinigten Staaten ging, war er zunächst so fasziniert vom Fordismus, dass er seinen Vater überredete, das Unternehmen in Ivrea komplett umzustrukturieren; gleichzeitig



Camillo Olivetti (1868 – 1943) in den 30er Jahren bei einer Ansprache vor der Belegschaft im Innenhof des ersten Fabrikgebäudes.



suchte er jedoch auch die rein *tayloristischen* Prinzipien der Arbeitsorganisation zu überwinden und setzte sie in einer Weise ein, die für die Beschäftigten weniger erniedrigend war und sie stärker in die Abläufe einband.

Natalia Ginzburg spricht in ihrer Familienbiografie *Lessico familiare* ("Familienlexikon") häufig von Adriano Olivetti, der ihre Schwester Paola geheiratet hatte. In einem warmen, fast psychologischen Portrait beschreibt sie ihn als herzlich, schüchtern und linksisch. Er habe gerne Süßigkeiten gegessen. Sie erinnert sich auch daran, wie er ihrem Vater bei der Flucht vor den Deutschen half, oder wie er zu ihrer Familie kam, als es darum ging, Turati aus dem Haus zu bringen – aufgeregt, angstvoll und zugleich glücklich, weil er einen Menschen aus grosser Gefahr rettete.

Adrianos Heranführung an das Unternehmertum war einzigartig in Italien. Beide Eltern stammten aus sehr gebildeten Familien. Sein Vater Camillo, der Gründer der Firma Olivetti, hatte im kalifornischen Stanford gelehrt. Er war ein nicht praktizierender Jude mit sozialistischen Ideen. Auch die Mutter, Tochter eines Waldenserpfarrers und anerkannten Bibelforschers, hatte grossen Einfluss auf seine Entwicklung. Eine doppelte Matrix also, die in der Familie ein Klima der moralischen Integrität und des selbstlosen Einsatzes für den Nächsten schuf.

Die Utopie von Adriano Olivetti

Die kulturelle und philosophische Entwicklung von Adriano Olivetti war somit vom Positivismus und von der Aufklärung geprägt, von einem fordistischen Industrialismus mit sozialistischem Unterbau und von viel Ame-

rika. Typisch zwanzigstes Jahrhundert, auch wenn er am Ende des Zweiten Weltkriegs dann schlagartig diese Gleise verlässt. Nun reichen ihm weder der Sozialismus noch das liberale Denken. Vielmehr beginnt er, ein eigenes unternehmerisches und gesellschaftliches Konzept zu entwickeln, das sich zur Idee der *Comunità* ("Gemeinschaft") verdichtet, zu einem Gemisch aus Utopie und Föderalismus, aus lokaler Autonomie und direkter Demokratie (sein Aufenthalt in der Schweiz während des Krieges muss ihn da sehr beeinflusst haben). Diese Idee sollte sich dann in einer politischen Bewegung und – mit den *Edizioni di Comunità* – auch in einem verlegerischen Projekt konkretisieren. Im Jahr seines Todes gab Adriano Olivetti auch noch sein Buch *Città dell'uomo* in Druck, einen Sammelband mit schriftlichen Texten und Reden zu seiner Bewegung, zur Welt der Fabrik, zu Urbanistik und Raumplanung und zu den Problemen des italienischen Südens, erfüllt von der Idee einer integrierten, partizipatorischen und verantwortungsvollen Gesellschaft. Und sein Handeln deckte sich mit seinem Denken. Die Fabrik in Ivrea war eins mit der Stadt, stand in einer nahezu idealen Wechselbeziehung mit ihrem Umfeld. Anders als in dem Arbeiterdorf Crespi d'Adda oder in den Arbeitersiedlungen der Stahlwerke Falck in Sesto San Giovanni sorgte hier nicht mehr der paternalistische Geist des neunzehnten Jahrhunderts für das enge, unlösbare Band, das die Arbeiterfamilien durch unternehmenseigene Häuser und Schulen zusammen hielt. Bei Olivetti bildeten die Einrichtungen für die Familien der Beschäftigten – von der Zeit der Schreibmaschinen Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts über die der Rechenmaschinen bis zur Epoche der *Personal Computer* – ein authentisches unternehmenseigenes Wohlfahrtsmodell.

Zum Entstehen der Olivetti-Legende trug gewiss auch die Präsenz einer ungewöhnlichen Schar von Intellektuellen bei, die eng mit Adriano zusammen arbeiteten: die Stadtplaner und Designer Bruno Zevi und Ettore Sottsass, der Dichter Giovanni Giudici, der Schriftsteller Paolo Volponi (man stelle sich heute einen Schriftsteller als Personalleiter eines Unternehmens vor!), der Soziologe Franco Ferrarotti und der Literaturkritiker

Der amerikanische Soziologe Lewis Mumford besucht die Olivetti-Werke, 1957.

Geno Pampaloni. Auch der berühmte Arbeitssoziologe Luciano Gallino war lange in Ivrea tätig. In einem Interview zu Adriano Olivetti im Jahr 2001 sagte er: "Ich war in Ivrea, wirkte mit beim Entstehen des *Movimento di Comunità*, das sich 1948 bei Olivetti bildete. Adriano liebte die Menschen, deshalb wollte er Fordismus und Sozialismus miteinander verbinden." Auch in seinem Band *L'impresa irresponsabile* ("Das unverantwortliche Unternehmen") von 2005 hatte Luciano Gallino als Gegenentwurf wohl Olivetti vor Augen:

"Unverantwortlich" sind Unternehmen, die über ihre gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtungen hinaus keinerlei weitere Verantwortung für die wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Folgen ihrer Aktivitäten gegenüber öffentlichen oder privaten Instanzen übernehmen wollen [...]. Arbeitsbedingungen, Preise, Verkehrsmittel, Freizeit, Ernährung und Organisation der Familie, ja auch die Möglichkeit, sich eine Existenz aufzubauen: wir mögen es gut heissen oder verurteilen, aber all das hängt nicht so sehr von den Entscheidungen der Regierung ab, sondern vielmehr von denen der Unternehmen [...]. Doch leider wird diese soziale Verantwortung der Unternehmen allzu oft anderen Prioritäten untergeordnet.

Ganz anders in dem verantwortungsvollen und innovativen Konzept, das Adriano Olivetti 1955 in einer Rede vor seinen Arbeitern erläuterte. In dieser Rede stellte er einige Fragen, die jemandem, der den Blick auf

heutige Unternehmen wirft, noch immer unbeantwortet scheinen:

Kann sich die Industrie Ziele setzen? Sind diese ausschliesslich im Index der Gewinne zu finden? Gibt es im Leben einer Fabrik jenseits des offensichtlichen Rhythmus nicht auch noch etwas, das mehr Faszination ausübt, eine Bestimmung, eine Berufung?

Der Philosoph Umberto Galimberti sieht das in einem Interview für das Schweizer Fernsehen im Februar 2010 so:

Olivetti würde heute nicht überleben, und er hat ja auch nicht überlebt. Wer auf den Menschen setzt, wird verdrängt von denen, die auf das Geld setzen. Olivetti hatte einen Traum, eine überaus wichtige Utopie, er schuf eine Kultur, die den Menschen und seine Verwirklichung ins Zentrum des Produktionsprozesses rückte. Die von der Industrie forderte, die Gesellschaft im Blick zu halten. Und hier setzt der Einwand, den ich gegenüber Olivetti vorbringen würde, an – nicht, weil ich seine Absicht nicht teile, sondern weil ich sehe, wie heute unsere Gesellschaft funktioniert: Sie funktioniert genau wie die technischen Getriebe, in die die Menschen integriert werden als kleine Räder und nicht als Wesen mit Wünschen und Sehnsüchten und mit einem eigenen Willen. Darin bestand die Utopie von Adriano Olivetti.

Der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens

Der Mensch, genau. Der Mensch nicht als Teil eines Getriebes, der im Zusammenwirken mit den anderen Teilen des Räderwerks immer rascher und produktiver funktionieren soll, sondern der Mensch als Individuum mit eigenständigem Denken, mit eigenen Problemen, mit Erwartungen und Träumen. Der natürlich arbeiten soll, aber doch nicht in einer Fabrik, die einem Gefängnis gleicht, sondern in einer "Fabrik-Gemeinschaft" mit ausserordentlichen Ergebnissen und mit technischen Lösungen, die ihrer Zeit weit voraus sind. Auf der anderen Seite, bei der Familie Agnelli, materialisierte sich der italienische Traum in einem nagelneuen Auto und in der Arbeit am Montageband. Hart, umstritten, aber stabil. Kaum Wissen, viel Mühe und vor allem wenig Denken, im perfekten Stil des Fordismus.



Im Jahr 2005 erschien unter dem vielsagenden Titel "Menschen und Arbeit bei Olivetti" (*Uomini e lavoro alla Olivetti*, hrsg. von Francesco Novara in Zusammenarbeit mit Renato Rozzi und Roberto Garruccio) ein Buch zu dem Traum von Adriano Olivetti, der mittlerweile definitiv ausgeträumt ist. Hier kommt eine Reihe von Menschen zu Wort, die zu seinen Lebzeiten und danach als Arbeiter, Ingenieure, Architekten oder Berater in unterschiedlicher Weise zum Projekt Olivetti beigetragen haben und Zeugnis über ihn und sein Wirken ablegen, um die Erinnerung an den Menschen zu bewahren, um sie dem Schweigen zu entreissen und so zu dem beizutragen, was inzwischen zu Recht der "Mythos Olivetti" genannt wird. Eine gesellschaftliche Erinnerung. Dutzende von Stimmen: da findet sich auch beissende Kritik, mehr oder weniger direkt an seine Nachfolger gerichtet, die sein industrielles Juwel demontiert haben, bis es nur noch Traum und Utopie war. Es klingt mit Verlaub wunderbar, wer sich heute alles zum überzeugten "Olivettianer" erklärt, ohne seine Werte im geringsten zu teilen. Unter den vielen Stimmen ist eine, die bereits in der Einführung zum Buch hervorsteht und wie ein Epitaph klingt:

Während in anderen Firmen der einzelne Arbeiter in einer anonymen Masse verschwand, blieb er bei Olivetti ein Individuum und wurde als solches anerkannt, als ein Mensch mit seiner eigenen Geschichte und seinem eigenen Arbeitsleben.

Der kürzlich verstorbene Francesco Novara war als enger Mitarbeiter von Adriano Olivetti von den fünfziger Jahren bis 1992 für das industriepsychologische Zentrum bei Olivetti verantwortlich. Als Herausgeber des Bands widmet er dem Unternehmen und seinem geistigen Kopf in seinem Vorwort mit dem Titel "The Day After" eine Art Nachruf, der mit den folgenden kritischen Worten endet:

An die Stelle von Unternehmern, die die Zukunft gestalteten, sind heute Börsenspekulanten und Mächtigen-Monopolisten getreten, blinde Verfechter des shareholder value, die mit Firmenpyramiden und wechselseitigen Kapitalbeteiligungen jonglieren. An diese Welt der entwürdigten Arbeit in einer desorientierten, zerrissenen Gesellschaft, den Zufällen einer

ums Geld zentrierten Wirtschaft hörig, richtet der Chor der Zeugen in diesem Band seine Stimme. Sie erinnern an die dauerhafte Gültigkeit der Gründe für den Erfolg des Unternehmens: seiner Verantwortung und seiner stetigen Innovationsfähigkeit, zugleich kühn und realistisch, phantasievoll und rational, verpflichtet der Qualität der Erzeugnisse, der Qualität des Arbeitslebens und der Verbesserung des gesellschaftlichen Lebens.

Ist möglicherweise das eine oder andere der vielen Attribute, mit denen Adriano Olivetti in den fünfzig Jahren seit seinem Tod bedacht wurde, übers Ziel hinausgeschossen? *Roter Unternehmer, Pionier der Innovation, Ikone eines anderen Kapitalismus, aufgeklärter Arbeitgeber* und so weiter? Definitionen, die ihm selbst wohl kaum gefallen hätten, die geprägt sind vom Pathos der zeitlichen Distanz, wie es typisch ist für die Beschreibung eines Menschen, der als Leiter eines Grossunternehmens mit Zigtausenden Beschäftigten mitten aus einem höchst aktiven Leben gerissen wurde. Sicher muss man auch einräumen, dass es zumindest in Italien wohl keine historische Grösse gab, industriell wie kulturell, die so zum Mythos werden konnte wie Adriano Olivetti und sein Unternehmen. Quasi als Kontrapunkt ist er heute aktueller denn je, ist er mit seinen unerschütterlichen Werten wieder präsent in einem Panorama von Wirtschaft und Produktion, das oft unverständlich, wirr und ziellos erscheint und heute umstrittener ist als je zuvor.

Der Historiker Indro Montanelli antwortete einem Leser auf die Frage, worin die Einzigartigkeit von Adriano Olivetti bestanden habe, mit den folgenden Worten:

[...] wollte ein völlig neues Unternehmensmodell entwickeln, das Kapital und Arbeit miteinander verbinden sollte. Darin bestand das Ideal oder die Fata Morgana der "Gemeinschaft", die Olivetti sich vorstellte, nur dass er wohl nicht mit den Widerständen rechnete, auf die seine Idee sowohl bei den Arbeitgebern wie bei den Gewerkschaften treffen sollte, die beide vom Gegensatz ihrer Interessen leben. [...] Olivetti war sich dieses Gegensatzes durchaus bewusst, aber er war überzeugt davon, ihn überwinden zu können. Das war das wirklich Utopische an seiner Idee.

Adriano Olivetti bei einer Rede in der "Salone dei 2000" genannten Halle des Werks Ivrea, 29. Oktober 1948.



Das Bild von Adriano Olivetti, das ihm selbst vielleicht am besten gefallen hätte, auch wenn es etwas rätselhaft und nostalgisch scheint, finden wir wieder bei Natalia Ginzburg:

Zur Zeit der deutschen Besatzung begegnete ich ihm eines Tages in Rom. Er war zu Fuss unterwegs, allein, mit seinem Vagabundenschritt, die Augen verloren in seinen ewigen Träumen, von blauen Nebeln verschleiert. Er war wie alle anderen Passanten gekleidet, aber in der Menge sah er aus wie ein Bettler – und gleichzeitig auch wie ein König. Wie ein König im Exil sah er aus.

* **Mauro Leo Baranzini**, Ordentlicher Professor für Volkswirtschaft an der Universität der italienischen Schweiz in Lugano und Mitglied des Istituto Lombardo, Accademia Scienze e Lettere, Milano

* **Fabrizio Fazioli**, promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler (Universität Neuenburg), Journalist und Autor. Ehemaliger verantwortlicher Redaktor des Wirtschaftsressorts und der Wirtschaftssendung "Micromacro" des Fernsehens der italienischen Schweiz RSI. Zurzeit als Dozent für Volkswirtschaft sowie als Mitarbeiter bei verschiedenen internationalen Projekten tätig.

Bibliografische Hinweise

MAURO L. BARANZINI, Giandemetrio Marangoni, Sergio Rossi, *Micro- e Macro-Economia*, Cedam, Padova 2001.

BRUNO CAIZZI, *Gli Olivetti*, UTET, Torino 1962.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino 2001.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.

NATALIA GINZBURG, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino 1963.

RAUL MERZARIO, *Prefazione* in Stefania Bianchi, *Le terre dei Turconi*, Dadò, Locarno 1999.

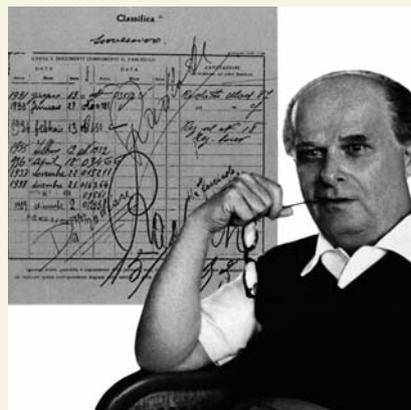
FRANCESCO NOVARA, Renato Rozzi, Roberta Garruccio (Hrsg.) *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano 2005.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1959.



“Comunità” und Kantone – auf der Suche nach politischer Freiheit

von Davide Cadeddu*



Links:

Adriano Olivetti an seinem
Arbeitsstisch, 1958.

Auf dieser Seite:

Zur Zeit des Faschismus galt
Adriano Olivetti als “Subversiver”
(Bild aus: “Storia Illustrata”,
A. Mondadori Editore).

Aus einer Druckerei in Samedan im Oberengadin gelangte im September 1945 die endgültige Ausgabe von *L'ordine politico delle Comunità* nach Ivrea. Mit der Arbeit an diesem Buch hatte sich Adriano Olivetti seit 1942 befasst, im Schweizer Exil brachte er sie zum Abschluss. Als Mann des Dialogs hatte er vor der Veröffentlichung seines Werks – das als geistige Leitlinie für seine gesamten späteren Aktivitäten dienen sollte – eine Vielzahl an Leuten zu Rate gezogen. Spuren davon finden sich in seinen schriftlichen Erinnerungen, in seiner privaten Korrespondenz und in den Dokumenten, die seit kurzem in italienischen und ausländischen Staatsarchiven zugänglich sind. Durch Studium, Beobachtung und Dialog suchte er zu erkennen, welche institutionellen Formen geeignet wären, in einem Staat mit einem sozialistischen Wirtschaftssy-

ner Sekretärin Wanda Soavi in die Schweiz emigrierte, die Carabinieri und den italienischen Militärgeschwader dicht auf den Fersen. Nachdem ihnen nach mehrmonatiger Haft im römischen Gefängnis Regina Coeli eine tollkühne Flucht gelungen war, standen sie auf den Fahndungslisten, weil sie versucht hatten, eine Begegnung zwischen den Alliierten und den antifaschistischen Kräften, den italienischen Streitkräften, dem diplomatischen Dienst des Vatikans und dem Königshaus zu vermitteln. Nachdem Olivetti im Juni 1943, vor allem auf Empfehlung von Egidio Reale, Agent Nr. 660 des *Office of Strategic Services* geworden war, fand er auch beim *Special Operations Executive* mit dem Codenamen "Brown" Gehör. Die Alliierten hielten ihn zwar für eine wertvolle und vertrauenswürdige Quelle, doch ihre strategischen Pläne waren nicht mit den Vorschlägen zu ver-



stem die Freiheit zu garantieren.¹

Die Schweiz wurde für Olivetti zum Ort der Begegnungen und der Inspiration, als "Freundesland" hatte sie sich bereits früher erwiesen. In den dreissiger Jahren hatte Olivetti hin und wieder in Genf den Antifaschisten Guglielmo Ferrero frequentiert, und in Zürich war er wahrscheinlich auch Ignazio Silone begegnet. Ferrero eröffnete ihm die Möglichkeit, den politischen Philosophen Umberto Campagnolo kennen zu lernen, der eine zentrale Rolle beim Entstehen sowohl der Werksbibliothek der Firma Olivetti als auch des Verlagshauses *Nuove Edizioni Ivrea* (Vorläufer der bekannteren *Edizioni di Comunità*) spielte, und Silone dürfte ihn mit grosser Wahrscheinlichkeit im Januar 1943 mit dem amerikanischen Geheimdienst in Kontakt gebracht haben.

Es waren unruhige Zeiten vom Herbst 1942 bis zum Februar 1944, als er in Begleitung sei-

einbaren, die Olivetti unmittelbar nach seiner Grenzüberquerung kundtat.² So lässt sich allgemein feststellen, dass "angesichts des dominierenden Verhaltens der Engländer und der fehlenden Entschlossenheit auf italienischer Seite [...] von Mitte 1942 bis zum Sturz Mussolinis im Juli 1943 keine konkrete Chance für einen Separatfrieden zwischen Italien und den Alliierten bestand".³

In diesen Monaten verstärkte Olivetti nicht nur sein Engagement im Kampf gegen die Faschisten, sondern erarbeitete auch einen Plan für eine Reform der staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen – in dessen Zentrum die territoriale Einheit der "Comunità" stand – und legte ihn Gesprächspartnern aus dem In- und Ausland zur Bewertung vor.⁴ Nach der Flucht in die Schweiz, die ihn zunächst über San Pietro di Stabio nach Lugano geführt hatte, hielt er sich vor allem im Hotel Chesa Guardalej in Champfèr auf,

Von links nach rechts:

A. Olivetti,
Città dell'uomo,
1960.

Verschiedene Autoren,
Il Dio che è fallito,
1950.

A. Olivetti,
Fini e fine della politica,
1949.

wenige Kilometer von St. Moritz. An diesem Ort liess er seine Ideen, die er bereits im Mai 1943 in seinem *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia* vorgestellt hatte, durch eigene Reflexion und den Meinungsaustausch mit vielen anderen exilierten Antifaschisten weiter reifen.

In Champfèr waren allerdings die Möglichkeiten zum Gedankenaustausch gering. Dank wiederholter Reisebewilligungen der Schweizer Behörden konnte sich Olivetti jedoch nach Zürich, Lugano, Basel, Bern, Lausanne und vor allem nach Genf begeben, um dort Freunde oder auch flüchtige Bekannte zu treffen. In Genf begegnete er sogar einigen jungen Mitarbeitern seines Verlags wieder: Luciano Foà, der dann in den sechziger Jahren zum Aufbau der *Edizioni Adelphi* beitrug, und Giorgio Fuà, der einer der grössten italienischen Wirtschaftswissenschaftler der

auch die Schweiz, die ihm Anlass zu solchen Überlegungen gab. So beschrieb er die Funktion, die die "Comunità" haben sollte, als eine "Anpassung der Schweizer Kantone an die italienischen Verhältnisse": in ihrer perfekten Ausformung wäre sie in der Lage, "die komplexen Aufgaben einer modernen Gesellschaft zu erfüllen". Denn während die Schweizer Kantone "ausschliesslich aus historischen Gründen" entstanden seien, ohne Berücksichtigung der "wirtschaftlichen Gegebenheiten oder einer logischen Verwaltungsstruktur", basiere das Konzept seiner "Comunità" auf einer rationalen Grundlage, die bewusst nicht nur die historisch-geografischen, sondern auch wirtschaftliche und politischer Aspekte einbeziehe. Insbesondere würden aufgrund der Deckungsgleichheit von wirtschaftlicher Einheit, Verwaltungsbezirk und Wahlkreis für die Wahl des Präsi-



zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts werden sollte. Das erzwungene Exil gab Olivetti die Möglichkeit zum Meinungsaustausch mit Persönlichkeiten wie den Föderalisten Ernesto Rossi, Egidio Reale, Luigi Einaudi und Altiero Spinelli oder den Sozialisten Ignazio Silone, Guglielmo Usellini, Alessandro Levi, Edgardo Lami Starnuti und Ugo Guido Mondolfo – die institutionelle Verbindung von Föderalismus und Sozialismus war denn auch sein wichtigstes Ziel.⁵

Olivettis Idee der "Comunità" (wörtl. Gemeinschaft, in seiner territorial geprägten Vorstellung eine Art kleine Provinz) gründete einerseits in seiner Heimatregion, dem Canavese, und andererseits in einigen politischen Gebilden im Ausland. Dabei galt seine Aufmerksamkeit vor allem den Staaten mit föderaler Struktur und politisch autonomen lokalen Körperschaften. Neben den USA und dem Vereinigten Königreich war es

denen der "Comunità" sowie ihres zukünftigen Parlamentsabgeordneten die Funktionen der Interessenvertretung und der demokratischen Repräsentanz zusammenfallen. Die lokale Körperschaft der "Comunità" sollte "die Grösse eines durchschnittlichen Kantons" haben, vor allem aber an traditionellen italienischen Einheiten wie der Diözese, dem Bezirk, dem Landkreis oder dem Wahlkreis ausgerichtet sein⁶. Die Vitalität und Effizienz der Schweizer Kantone böten eine Garantie für die Zukunft der "Comunità" in Italien, die auf "denselben verwaltungstechnischen Prinzipien" aufzubauen sei.⁷ Durch den Zusammenschluss mehrerer "Comunità" würden auf der Grundlage identischer demografischer, historisch-geografischer, wirtschaftlicher und verwaltungstechnischer Kriterien die Regionen entstehen, und auf deren Grundlage schliesslich der italienische Bundesstaat.⁸

Von links nach rechts:

Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, 1955.

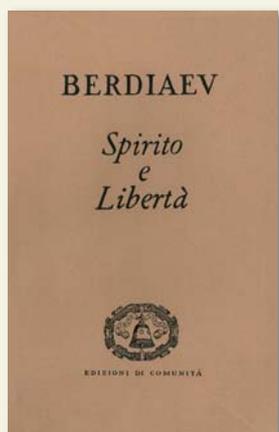
L. Mumford, *La condizione dell'uomo*, 1957.

Kierkegaard, *Scuola di cristianesimo*, 1960.

Luigi Einaudi teilte Olivettis Plan der “Comunità” weder in politischer noch in ökonomischer Hinsicht, hielt ihn aber als verwaltungstechnisches Instrument zur Lösung vieler Probleme der italienischen Politik für sehr geeignet. Dank seines kritischen Beitrags, den er im Rahmen einer freimütigen, teilweise auch heftigen Kontroverse leistete, entschärfte Olivetti einige korporativistische Aspekte seines Originalprojekts, auch wenn es sich um einen dynamischen und von seinem Wesen her demokratischen Korporatismus handelte. Beide waren jedoch überzeugt, dass der Stolz auf die Zugehörigkeit zu einem territorial oder funktional klar definierten Gemeinwesen mit einer begrenzten Zahl von Bewohnern zwingend zur Stärkung des Verantwortungsgefühls der Einzelnen führen würde, das durch totalitäre Regimes und Massenparteien geschwächt, wenn nicht

der politischen Lage in Italien ohne Folgen, und erst nach Kriegsende erfreuten sie sich in den Sitzungen der Verfassungskommission einer neuen Aktualität, fanden jedoch kein Gehör.¹⁰

Nach Abschluss seiner konzeptionellen Arbeit wollte Adriano Olivetti Ende 1944/Anfang 1945 sein *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità* unter einem Pseudonym im Verlag *Nuove edizioni di Capolago* veröffentlichen. Doch die angestrebte Zusammenarbeit mit diesem angesehenen Verlag, der 1936 auf Initiative von Gina Ferrero Lombroso, Egidio Reale und Ignazio Silone¹¹ entstanden war, kam nicht zustande: man wurde sich über vieles nicht einig, es kam laufend zu inhaltlichen Änderungen, und schliesslich sollte der Druck allein auf Kosten des Autors erfolgen.¹² Soweit es den Briefwechseln mit Odoardo Masini, Gugliel-



gar zerstört worden war.⁹

Im November 1944 schien sich eine Möglichkeit für die Anknüpfung des Dialogs zwischen Einaudi und Olivetti an die konkreten politischen Ereignisse im Norden Italiens zu ergeben. Altiero Spinelli hatte im Namen des *Partito d'Azione* seinen berühmten offenen Brief an alle im Nationalen Befreiungskomitee vertretenen Parteien (*Lettera aperta del Partito d'Azione a tutti i partiti aderenti al Comitato di Liberazione Nazionale*) verfasst. Unmittelbar danach wandte er sich im Namen des Exekutivausschusses der Partei an Einaudi und Olivetti mit der Bitte, einen Plan für den Wiederaufbau des italienischen Staates zu entwerfen und darin auch die autonomistische These auszuarbeiten, die Einaudi in seinem Artikel “Fort mit dem Präfekten” (*Via il prefetto!*) vertreten hatte, wo auch die Idee der “Comunità” aufschien. Die beiden Antworten blieben infolge der Entwicklung

mo Usellini, Paola Carrara Lombroso und Egidio Reale entnommen werden kann, scheint es zu Spannungen zwischen Olivetti und den Ferreros gekommen zu sein, denen er 1943 versprochen hatte, die Verlagstätigkeit zu übernehmen.¹³ Vielleicht auch deshalb erschien nach Kriegsende als eines der ersten Bücher der *Edizioni di Comunità* Guglielmo Ferreros *Potere*, mit einer Einführung von Umberto Campagnolo.

Als der Druck von Olivettis *Memorandum* unmittelbar bevorzustehen schien, beschloss Ernesto Rossi, dem Autor alle seine Vorbehalte gegen die Veröffentlichung mitzuteilen. Er schickte ihm nicht nur die Druckfahnen mit all seinen Randbemerkungen zurück, sondern schrieb ihm auch zwei Briefe, die ein seltenes Zeugnis von seiner Loyalität und seinem intellektuellen Respekt ablegen. Mit seiner ihm eigenen Offenheit vertrat der streitbare Ökonom die Ansicht, das Buch sei

Von links nach rechts:

N. Berdiaev,
Spirito e libertà,
1947.

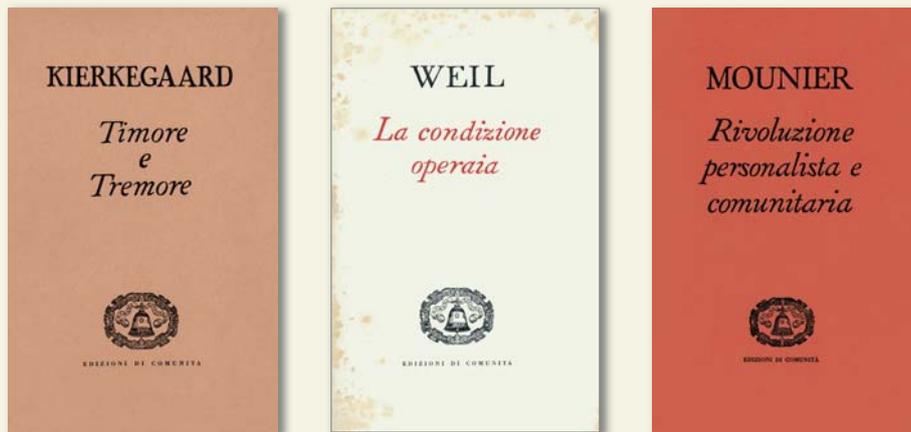
Barsotti,
La fuga immobile,
1957.

L. Beveridge,
L'azione volontaria,
1954.

“viel zu schwer zu lesen”, und werde “nur sehr wenige Leser finden”, auch wenn viele, ohne es gelesen zu haben, erklären würden, es sei “sehr interessant”. Mit anderen Worten: Er sah voraus, was sich dann bewahrheiten sollte. Rossi erahnte auch bereits den Vorwurf des Utopismus, der – vom Kriegsende bis heute – immer wieder gegen Olivetti politisches Denken erhoben wurde: “Was Sie zur christlichen Moral äussern, nämlich, dass sie bestimmend sein sollte für das Handeln der Verwaltungsorgane, wird dem normalen Leser allzu naiv erscheinen”. Denn “die moralischen Gründe des Handelns ändern sich auch bei einer Änderung der politischen Ordnung nicht oder zumindest nur wenig”. Er schloss mit den Worten: “die Behauptung, ohne einen umfassenden moralischen Wandel dergestalt, dass der Geist der Nächstenliebe das Werk der sozialen Ge-

Paola Levi mit ihren Kindern und für seinen Bruder Massimo mit seiner Familie um Aufnahme in der Schweiz. Zu diesem Zweck nahm er vom März 1944 an auch Kontakt mit der Schweizer Arbeiterhilfe in Lugano auf¹⁸, sprach dort vor allem mit Ferdinando Santi und Guglielmo Canevascini¹⁹. Im Mai 1944 schrieb er Santi, dass seine gesamte Familie sich “infolge einer angekündigten Verschärfung der Rassengesetze” ganz unvorhergesehen für die Ausreise in die Schweiz entscheiden könnte. Das betraf vor allem Adrianos Schwester Elena, deren Mann Arrigo Italien soeben verlassen hatte, und ihre Kinder Vittorio, Luisa und Camillo.²⁰

Von Champfèr aus gelang es Olivetti zumindest zum Teil, den antifaschistischen Widerstand in seiner Fabrik in Ivrea zu steuern, und manchen jungen Menschen, die in die Schweiz emigrieren wollten, erleichterte er



rechtigkeit vollendet, wäre die *Comunità* ein Gebilde ohne Seele, würde nach meiner Ansicht den Wert Ihrer Vorschläge mindern, denn viele Menschen sind überzeugt davon, dass ein solcher Wandel nicht stattfinden wird”.¹⁴ Doch für grundlegende Änderungen am Manuskript war es zu spät. Das *Memoandum* war bereit zur Veröffentlichung und sollte unter dem Titel *L'ordine politico delle Comunità* erscheinen. Nach Meinung des Autors war es ein “persönlicher Beitrag und nicht das Glaubensbekenntnis einer Partei”¹⁵. Es war der bedeutungsvolle Abschluss einer Zeit, die Olivetti nachgerade aus politischen Gründen im Exil verbracht hatte.¹⁶ Für die faschistischen Behörden war Adriano Olivetti ein “Arier”. Alle übrigen Mitglieder seiner Familie galten als Juden, mit Ausnahme der Schwester Elena und natürlich der Mutter.¹⁷ Soweit es ihm möglich war, bemühte er sich deshalb für seine geschiedene Frau

die Aufnahme, indem er sich gegenüber der Schweizer Arbeiterhilfe für ihre antifaschistische Einstellung verbürgte.²¹ Als Dank für die Unterstützung der Arbeiterhilfe für ihn und seine Angehörigen spendete er der Organisation Geld für die Hilfeleistungen zugunsten der Kinder in den soeben befreiten Gebieten Italiens, vor allem im Val d'Ossola, wo im September 1944 von dem Geld Lebensmittel und lebensnotwendige Güter gekauft wurden.²² Was die Verantwortlichen der Schweizer Arbeiterhilfe zu ihrem Engagement bewegte (auch schon vor dieser Hilfsaktion), lässt sich vielleicht am ehesten mit den Worten von Ferdinando Santi zusammenfassen, der Olivetti im Juli 1944 schrieb: “Bitte sprechen Sie nicht von Hilfsbereitschaft, auf die Sie und Ihre Familie in der Schweiz trafen. Das Wenige, was getan wurde, war nur recht und billig, wenn man bedenkt, was Sie alles getan haben. Mir persön-

Von links nach rechts:

Kierkegaard,
Timore e tremore,
1948.

S. Weil,
La condizione operaia,
1952.

E. Mounier,
Rivoluzione personalista e comunitaria,
1949.

lich kommt hier überhaupt kein Verdienst zu: das ganze Leitungskomitee hat sich um Sie gekümmert, so wie um viele andere auch, die sich nicht so verdient gemacht haben”.²³

Nachdem er *L'ordine politico delle Comunità* in Druck gegeben hatte, sah Olivetti den rechten Zeitpunkt für eine politische Aktion “direkter Natur” gekommen. Aus diesem Grund hatte er Guglielmo Usellini anvertraut, dass es “unter den gegebenen politischen Umständen, wo heftige Auseinandersetzungen unmittelbar bevorstehen”, die einzige logische Schlussfolgerung für ihn sei, sich der sozialistischen Partei anzuschließen, der einzigen Partei, die aufgrund der geistigen Ausrichtung ihrer wichtigsten Vertreter und ihrer konkreten Politik seinem eigenen Streben entsprach: “einer geistigen und organisatorischen Erneuerung der sozialistischen Bewegung”.²⁴ Einen Monat, nachdem er sich durch Vermittlung von Ernesto Rossi dem *Movimento federalista europeo* angeschlossen hatte²⁵, trat er, noch in der Schweiz, dem *Partito socialista italiano di unità proletaria* bei. Doch bald nach der Rückkehr nach Italien brachten ihn seine in der Feuerprobe des Krieges gereiften politischen Vorstellungen dazu, eine autonome politische Gruppe zu gründen und ihre Leitung zu übernehmen: das *Movimento Comunità*.²⁶

Die gesellschaftlichen Strukturen, die er in der Schweiz beobachten und persönlich erfahren konnte, lieferten ihm konkrete Beispiele für viele der Reformideen, die in ihm gärten und für deren Verwirklichung er sich in den fünfziger Jahren mit grossem Engagement einsetzte. In seinem unerwarteten Ende findet sich deshalb vielleicht – wie so oft bei Legenden – der Sinn seiner ganzen Geschichte. Nach einem Leben, das sich im Bemühen um die dialektische Weiterentwicklung vorbildlicher Ideen und um die Suche nach beispielhaften Erfahrungen stets an der Zukunft orientiert hatte²⁷, starb Adriano Olivetti im Februar 1960 während einer Zugfahrt nach Lausanne, in dem Land, das es ihm und vielen anderen grossen Geistern in schwierigen Jahren ermöglicht hatte, die eigenen Gedanken frei zum Ausdruck zu bringen.

* **Davide Cadeddu**, Historiker, Forscher und Experte in Geschichte der politischen Theorien an der Universität Mailand, Berater der *Société Européenne de Culture*,

Redaktor am Istituto per la scienza dell'amministrazione pubblica und Koordinator der Zeitschrift “Comprendre. Revue de politique de la culture”.

¹ Siehe D. CAEDDU, *Adriano Olivetti politico*, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2009.

² Zur geheimdienstlichen Tätigkeit von Adriano Olivetti siehe D. CAEDDU, *Introduzione*, in A. OLIVETTI, *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, kritische Ausgabe, hrsgg. von D. CAEDDU, FrancoAngeli, Milano 2004; und M. BERETTINI, *La Gran Bretagna e l'antifascismo italiano. Diplomazia clandestina, Intelligence, Operazioni speciali (1940-1943)*, Vorwort von M. de Leonardis, Le Lettere, Firenze 2010, S. 122-129.

³ E. AGA ROSSI, *Una nazione allo sbando. L'armistizio italiano del settembre 1943 e le sue conseguenze*, Il Mulino, Bologna 2003, S. 59-60.

⁴ Siehe dazu die Überlegungen in *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, hrsgg. von D. CAEDDU, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2005.

⁵ Zur antifaschistischen Emigration siehe A. GAROSCI, *Storia dei fuorusciti*, Laterza, Bari 1953; E. SIGNORI, *La Svizzera e i fuorusciti italiani. Aspetti e problemi dell'emigrazione politica 1943-1945*, Vorwort von G. Spadolini, FrancoAngeli, Milano 1983; R. BROGGINI, *Terra d'asilo. I rifugiati italiani in Svizzera. 1943-1945*, il Mulino, Bologna 1993; dieselbe, *La frontiera della speranza. Gli ebrei dall'Italia verso la Svizzera 1943-1945*, Mondadori, Milano 1998.

⁶ A. OLIVETTI, *L'ordine politico delle Comunità*, V, 3, (c).

⁷ *Ebd.*, II, 1.

⁸ Zur politischen Philosophie von Adriano Olivetti siehe D. CAEDDU, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2007.

⁹ Vgl. D. CAEDDU, *Del liberalismo di Luigi Einaudi. Tre esercizi di lettura*, Cuem, Milano 2007, S. 65-94.

¹⁰ Vgl. *ebd.*

¹¹ Siehe R. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi. Amicizie, relazioni professionali e iniziative editoriali di Silone in Svizzera*, Lacaita, Manduria-Bari-Roma 2004.

¹² Vgl. Brief von Olivetti an Odoardo Masini (Champfèr, 13. Dezember 1944) im Archiv des interdisziplinären Forschungs- und Dokumentationszentrums der Universität Pavia zur Geschichte des zwanzigsten Jahrhunderts: fondo *Guglielmo Usellini*, Fal. G, doc. 111 (weitere Kopie im zentralen Staatsarchiv Rom: fondo *Egidio Reale*, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti»).

¹³ Vgl. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi*, a.a.O., S. 115, und Brief von Olivetti an Reale vom 16. Februar 1945, im zentralen Staatsarchiv Rom: fondo *Egidio Reale*, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti».

¹⁴ Brief von Rossi an Olivetti vom 31. März 1945, in Historical Archives of the European Union, Firenze: fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

¹⁵ Brief von Olivetti an Rossi vom 9. April 1945, in Historical Archives of the European Union, Firenze: fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

¹⁶ Vgl. "Fragebogen" der Polizeiabteilung im Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement, S. 11, im Schweizerischen Bundesarchiv, Bern, *E 4264 1985/196*, Bd. 1763, Dossier «N 20629 Olivetti Adriano 11.4.01 Italien».

¹⁷ Vgl. V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985, S. 103.

¹⁸ Vgl. Brief von Olivetti an Santi vom 12. März 1944, in D. CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera (gennaio 1943 – settembre 1945)*, in *Spiriti liberi in Svizzera. La presenza di fuorusciti italiani nella Confederazione negli anni del fascismo e del nazismo (1922-1945). Atti del convegno internazionale di studi. Ascona, Centro Monte Verità. Milano, Università degli Studi. 8-9 novembre 2004*, hrsgg. von R. Castagnola, F. Panzera und M. Spiga, Franco Cesati, Firenze 2006, S. 227.

¹⁹ Eine Überblicksdarstellung findet sich in N. VALSANGIACOMO COMOLLI, *Storia di un leader. Vita di Guglielmo Canevascini 1886-1965*, Fondazione Pellegrini-Canevascini – Fondazione Miranda e Guglielmo Canevascini, ohne Ort [Lugano] 2001.

²⁰ Vgl. Brief von Olivetti an Santi vom 25. Mai 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, a.a.O., S. 231-232.

²¹ Vgl. Brief von Olivetti an die Schweizer Arbeiterhilfe vom 22. April 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, a.a.O., S. 230.

²² Vgl. die Briefe von Olivetti vom 26. September und 13. Dezember 1944 sowie den Brief an die Schweizer Arbeiterhilfe vom 14. Oktober 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, a.a.O., S. 236-238.

²³ Brief von Santi an Olivetti vom 1. Juli 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, a.a.O., S. 233.

²⁴ Brief von Olivetti an Usellini vom 23. März 1945, im Archiv des interdisziplinären Forschungs- und Dokumentationszentrums der Universität Pavia zur Geschichte des zwanzigsten Jahrhunderts: fondo *Guglielmo Usellini*, Fal. B, fasc. 1, doc. 4.

²⁵ Vgl. Brief von Olivetti an Rossi vom 15. März 1945, in Historical Archives of the European Union, Firenze: fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

²⁶ Siehe dazu A. OLIVETTI, *Fini e fine della politica. Democracy without political parties. Con un discorso inedito*, eingeleitet und herausgegeben von D. Cadeddu, Rubbettino, Soveria Mannelli 2009.

²⁷ Eine kurz gefasste biografische Darstellung findet sich bei D. CADEDDU, «*Humana civilitas*». *Profilo intellettuale di Adriano Olivetti*, in G. SAPELLI – D. CADEDDU, *Adriano Olivetti. Lo Spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento 2007.



Die Fondazione Adriano Olivetti

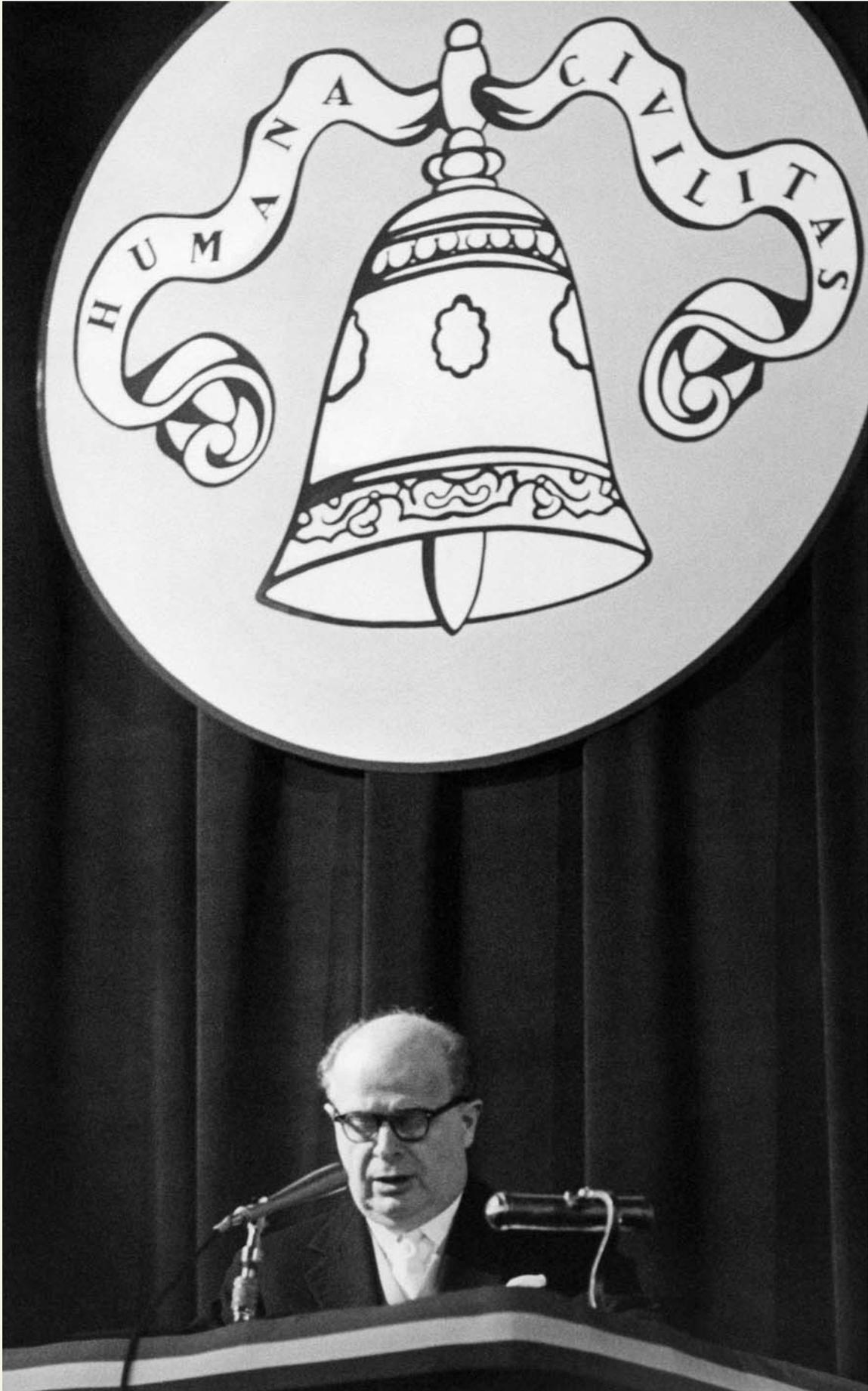
von Laura Olivetti*



“Non solum in memoriam, sed in intentionem”.

Links:
Adriano Olivetti mit seiner
Tochter Laura, 1955.

Auf dieser Seite:
Innenräume des römischen
Sitzes der Fondazione
Adriano Olivetti.



Der überraschende Tod von Adriano Olivetti im Februar 1960 war nicht nur ein gefühlsmässiger Verlust, er bedeutete für eine ganze Gemeinschaft und ein äusserst komplexes kulturelles, soziales und politisches Projekt eine schmerzliche Lücke. Kurz nach seinem Tod beschlossen seine Angehörigen, Freunde und engsten Mitarbeiter, ein Instrument zu schaffen, das seinen Reformbemühungen Dauer verleihen und sein Wirken, wenn auch in anderer Gestalt, weiter in die Zukunft tragen würde.

So wurde im Jahr 1962 die *Fondazione Adriano Olivetti* gegründet. Diese Stiftung soll, wie in den ersten Artikeln der Satzung festgelegt, die Erinnerung an den Verstorbenen bewahren, das soziale und politische Engagement, das ihn auszeichnete, dokumentieren und weiter entwickeln und Studien anregen, die das Wissen über die Voraussetzungen für gesellschaftlichen Fortschritt vertiefen.

Gemäss diesem Auftrag unterstützt die Stiftung Forschungsstudien und Aktivitäten zur Förderung von Kultur und Wissenschaft in den folgenden Themenbereichen: Staatliche Institutionen und Gesellschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, Gemeinschaft und Gesellschaft sowie Kunst, Architektur und Urbanistik.

Seit ihrer Gründung verfolgt die *Fondazione* das Ziel, das umfangreiche kulturelle Erbe mit seinem enormen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Wert nicht nur zur Wahrung der Erinnerung an Adriano Olivetti zu nutzen, sondern auch als kreatives Instrument zur Auseinandersetzung mit den Herausforderungen unserer modernen Gesellschaft.

Dabei agiert die Stiftung mit der reformerischen Strenge und Leidenschaft, wie sie für Olivettis Denken und Handeln typisch war, und hält die lebendigsten und autonomsten kulturellen Experimente weltweit im Blick. Es war stets und ist immer noch unser Wunsch, dass die Impulse im Werk von Adriano Olivetti zu neuen Initiativen anregen, die auf seinen Erfahrungen aufbauen und die wesentlichen Merkmale in den aktuellen Kontext setzen. Dies entspricht der reformerischen Natur seines Projekts der Gemeinschaft, das uns – aus Überzeugung und per Satzung – dazu verpflichtet, mit Hingabe

und Sorgfalt die Erinnerung an eine Geschichte zu bewahren, die eine Fülle von kulturellen Werten und vor allem von Ressourcen und Kompetenzen nicht nur für die italienische Gesellschaft bereithält. Vor diesem Hintergrund organisiert und unterstützt die Stiftung im Rahmen ihrer satzungsgemässen Tätigkeit – in Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Institutionen und öffentlichen wie privaten Einrichtungen in Italien und im Ausland – Studien und Forschungsprojekte, sie initiiert und koordiniert Kongresse und Seminare und veranstaltet und betreut Ausstellungen.

Zu den wichtigsten Aufgaben der *Fondazione Olivetti* gehört die Förderung der wissenschaftlichen Forschung, vor allem natürlich von Studien zum unternehmerischen, kulturellen und politischen Wirken von Adriano Olivetti. Die Standorte der Stiftung in Rom und (seit 2008) in Ivrea, wo der letzte Wohnsitz von Adriano Olivetti genutzt wird, bieten italienischen und ausländischen Wissenschaftlern die Möglichkeit, den umfangreichen Dokumentenapparat eines grossen Papier- und Multimediaarchivs und einer mit über 10'000 Bänden ausgestatteten Bibliothek zu nutzen. Beide Einrichtungen wurden vom italienischen Ministerium für Kultur als Kulturgüter mit grosser historischer Bedeutung eingestuft. Die verschiedenen Teile des Archivs enthalten unter anderem die private und geschäftliche Korrespondenz von Vater Camillo Olivetti, die besonders umfangreiche Korrespondenz von Adriano Olivetti selbst und diejenige anderer Familienmitglieder, das Archiv der in den Jahren 1946-47 von ihm gegründeten politischen Bewegung *Movimento Comunità* und des Verlags *Edizioni di Comunità*, die persönlichen Archive von Ludovico Quaroni und Georges Friedrich Friedmann und schliesslich das Archiv mit der Dokumentation der fünfzigjährigen Tätigkeit der Stiftung. In Rom sind die Privatbibliotheken von Camillo und Adriano Olivetti untergebracht, die wegen der Qualität der darin enthaltenen Publikationen und wegen ihres breiten wissenschaftlichen und kulturellen Nutzens für die italienische Kultur von grosser Bedeutung sind; ferner sämtliche Veröffentlichungen der *Edizioni di Comunità* und alle Jahrgänge der Zeitschrift *Comunità*, die Publikationen der *Fondazione*

Links:

Adriano Olivetti bei einer Wahlveranstaltung im Teatro Adriano in Rom am 27. März 1958 im Vorfeld der Parlamentswahlen vom Mai 1958.

Adriano Olivetti bei der Lektüre vor einem übervollen Büchergestell in seinem Haus im Stadtteil von Ivrea Villa Belliboschi. (Publifoto)

Olivetti von 1962 bis heute und alle Ausgaben der Schriftenreihe *Quaderni della Fondazione*. Darüber hinaus enthält die Bibliothek der Stiftung eine vollständige Sammlung aller Veröffentlichungen und akademischen Arbeiten zur Person von Adriano Olivetti und zur Geschichte des Unternehmens und bietet damit einen einzigartigen Fundus an Quellen. Mit der Veröffentlichung ihrer traditionellen Schriftenreihe *Quaderni della Fondazione* in Zusammenarbeit mit den *Edizioni di Comunità* und anderen Verlagen ist die Stiftung auch publizistisch tätig. Seit 2008 wird darüber hinaus unter dem Titel *Collana Intangibili* eine Online-Schriftenreihe herausgegeben.

Fondazione Adriano Olivetti
Via Giuseppe Zanardelli, 34 – 00186 Roma
Tel. +39 06 683 40 16
www.fondazioneadrianolivetti.it

Club Amici della Fondazione Adriano Olivetti
info@fondazioneadrianolivetti.it



Die *Fondazione Adriano Olivetti* gehörte zu den ersten Mitgliedern des *European Foundation Center* und ist heute, fast fünfzig Jahre nach ihrer Gründung, eines der langlebigsten Institute dieser Art in Italien. Seit 1962 hat sie in Zusammenarbeit mit den wichtigsten europäischen und amerikanischen Stiftungen zahlreiche Studien- und Forschungsprojekte initiiert und daran mitgewirkt. Damit folgt sie einer Tradition der Kooperation bei gleichzeitiger Wahrung der eigenen Identität, die das Leben von Adriano Olivetti zu einem Beispiel für authentisches, konsequentes Engagement zur Förderung gemeinnütziger Tätigkeit nicht nur in Italien, sondern auch im Ausland gemacht hat.

* **Laura Olivetti**, Vorstandsvorsitzende der *Fondazione Adriano Olivetti*

Aussenansicht des
Sitzes der Fondazione
Adriano Olivetti in
Ivrea.



**Fotoquellen und Angaben zu den Zitaten im
Zahlenteil und auf dem Umschlag**

Die Zitate zu den Themenbildern im vorliegenden Jahresbericht wurden von Myriam Facchinetti ausgewählt. Sie stammen alle aus dem Band ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'Uomo*, Edizioni di Comunità 1960.

Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea:
alle Miniaturbilder der Werbeplakate bei
Zitaten und Themenbildern auf den Seiten 4-5,
8, 13 und 14.

Giovanni Berengo Gardin: Seiten 20, 28 und 36.

**Quellenangaben zu den Fotografien im
Kulturteil**

Fondazione Adriano Olivetti, Rom: Seiten IV, VI,
VII, VIII, IX, X, XI, XIV, XVI, XVIII, XXIII,
XXXVI, XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLII,
XLIII, XLVII.

Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea:
Seiten I, II, V, XII, XIII, XV, XVII, XVIII, XIX,
XX, XXI, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX,
XXX, XXXI, XXXIII, XXXIV, XXXV, XLIV, XLVI.

Sergio Libis: Seite XXII.

Danksagungen

Wir danken der Fondazione Adriano Olivetti in Rom und der Associazione Archivio Storico Olivetti von Ivrea für die wertvolle Mitarbeit und die zur Verfügung gestellten Dokumente.

Anmerkungen

Die Texte geben die Meinung der jeweiligen Autoren wieder; Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) übernimmt diesbezüglich keine Haftung.

Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) erklärt gegenüber den Inhabern von Rechten an Bildern, deren Eigentümer nicht identifiziert oder ausfindig gemacht werden konnten, ihre Bereitschaft, den gesetzlichen Pflichten nachzukommen.

KONZEPT UND REALISATION

Myriam Facchinetti

TEXTREVISION

Andrea Paganini

Dozent, Schriftsteller, Direktor des Verlags "L'ora d'oro"

GRAFISCHE GESTALTUNG

Petra Häfliger

Lucasdesign, Giubiasco

ÜBERSETZUNG

Punto e Virgola

Zürich