

Interkulturelle Besonderheiten für Italien

Etikette

Begrüßung und Small Talk

In Italien begrüßt man sich mit einem kräftigen und freundlichen Händedruck. Ein gleichzeitiger Griff mit der linken Hand an den Oberarm des Gegenübers oder auf dessen Schulter ist nicht unüblich und drückt Freude und Vertrautheit unter den Begrüßenden aus. Häufig kann es bereits nach kurzer Zeit passieren, dass Frauen mit einem Küsschen links und rechts begrüßt werden. Die allgemeinen Begrüßungsfloskeln lauten „buon giorno“ (Guten Morgen) und „buona sera“ (guten Abend). „Buon pomeriggio“ (Guten Tag bzw. Nachmittag) wird lediglich im Fernsehen und Radio verwendet. „Salve“, „buondi“, „ciao“ werden je nach Region im informellen Kontext verwendet.

Begehrtes Mittel um seinen Gegenüber besser kennenzulernen ist der Small Talk. Dieser wird gerne gehalten und kommt sowohl bei alltäglichen Dingen, wie dem Einkaufen oder an der Kaffeetasse als auch im Arbeitsleben zum Einsatz. Deutsche haben oft das Gefühl, dass Italiener keine Scheu haben fremde Personen anzusprechen und ein „Schwätzchen“ zu halten. Geeignete Small Talk Themen sind die eigene Herkunft, Gründe des Aufenthalts, die italienische Architektur, Kunst und Filme, Sport (insbesondere Fußball), italienisches Essen und italienischer Wein, die italienische Landschaft und Oper. Vermeiden sollten Sie Themen wie Religion, Politik, Mafia, den 2. Weltkrieg und die Problematik Süditaliens. Kritik an der italienischen Kultur (auch wenn ihr Gesprächspartner Kritik übt), aber auch an Ihrer eigenen, sollten Sie nicht anbringen. Negative italienische Stereotypen, Fragen nach dem Einkommen des Gegenübers, Gespräche über Krankheiten und Katastrophen sind ebenfalls nicht geeignet, um Ihr Gegenüber kennenzulernen.

Anrede und Vorstellung

Bei der ersten Vorstellung durch Dritte ist es im Geschäftsalltag Brauch, alle akademischen und Ehrentitel zusammen mit Familiennamen für die Anrede zu verwenden. Hat beispielsweise Giorgio Bianchi einen Universitätsabschluss, wird er mit „Dottore“ angeredet. Auch Personen ohne akademischen Titel, die aber eine wichtige Position einnehmen, werden teilweise mit „Dottore“ angesprochen. Dies verdeutlicht den Respekt, den man dieser Person entgegenbringen will. Speziellere Titel tragen der „ingegnere“ (Ingenieur) und der Rechtsanwalt („avvocato“). Dabei ist es auch möglich eine Person nur mit Titel und ohne Namen anzusprechen (Bspw. „Buon giorno professore.“). Die Anrede ohne Titel lautet „Signora“ für Frau, „Signor(e)“ für Mann und „Signorina“ für Fräulein. Letzteres wird jedoch vor allem im Geschäftsleben vermieden, da es genau wie in Deutschland absolut aus der Mode ist.

Wird die Vorstellung von einer dritten Person übernommen, ist es üblich dass die Person mit vollem Titel und Funktionsbezeichnung vorgestellt wird. Man selbst stellt sich in der Regel mit Vor- und Nachnamen vor.

Visitenkarten werden gerne ausgetauscht und sollten idealerweise auch auf Italienisch übersetzt sein. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, sämtliche akademische Titel plus Positionsbezeichnung aufzuführen, damit der italienische Geschäftspartner weiß, dass er es mit einer wichtigen Person zu tun hat.

In der Regel ist der Umgang von Italienern untereinander und auch von Italienern und Deutschen in Geschäftssituationen sehr herzlich und freundlich. Das „Du“ wird zwar sehr schnell angeboten, was aber nicht im Sinn einer Freundschaft im deutschen Sinne gewertet

werden kann und nicht unbedingt ein Öffnen der Privatsphäre bedeutet. Der Begriff „amico“ bedeutet nämlich sowohl „Bekannter“ als auch Freund und wird bereits nach kurzer Zeit verwendet.

Deutsche meinen häufig, dass das „Du“ die hierarchische Situation relativiert. Dies wird in Italien nicht so wahrgenommen. Häufig kommt in Italien auch die Situation vor, dass eine Person eine andere duzt, umgekehrt diese aber den anderen siezt. Insbesondere bei größerem Altersunterschied oder unterschiedlichen Hierarchiestufen. Auch die Anrede mit "Sie" plus Vornamen ist üblich.

Einladung und Geschäftsessen

In Italien beginnt man eine Geschäftsbeziehung gerne mit einer Einladung zum Essen. Ein gemeinsames Essen bietet die Möglichkeit den Geschäftspartner in angenehmer Atmosphäre besser kennenzulernen und mehr über seine Denkweise und Position zu erfahren.

Dementsprechend werden Einladungen zum Abendessen oder gemeinsamen Mittagessen relativ häufig ausgesprochen. Dabei ist zu beachten, dass sich gerade Arbeitsessen während der Mittagszeit in der Regel sehr lang (bis zu 3 Stunden) hinziehen können.

Ebenso gerne werden gemeinsame Kaffee- oder Mittagspausen bei der Arbeit genutzt, um mehr über die Interessen, das private und geschäftliche Umfeld des neuen Arbeitskollegen zu erfahren. Der gemeinsame Aperitivo an der Bar um die Ecke bietet auch eine gute Möglichkeit seinen neuen Arbeitskollegen besser kennenzulernen.

Das Ritual des Essens ist in Italien sehr komplex und beinhaltet viele Regeln und Besonderheiten auf die üblicherweise viel Wert gelegt wird. Allerdings wird von einem Ausländer nicht grundsätzlich erwartet, all diese Besonderheiten zu kennen. Zeigt man Interesse und offenbart, dass bestimmte Regeln in der eigenen Kultur nicht üblich sind, zeigen sich die Italiener durchaus hilfsbereit und klären Sie gerne über die italienische Esskultur auf. Zudem gibt es regionale Unterschiede und vieles variiert je nach Kontext und äußeren Umständen. Allgemein kann jedoch folgendes festgehalten werden:

In Italien wird zu fast jedem Essen Wein (selbst in der studentischen Mensa gibt es Wein) und reichlich Wasser getrunken. Der Wein dient in der Regel dazu, das Essen geschmacklich zu ergänzen und wird langsam getrunken. Es ist nicht üblich sich zu betrinken. Auch die Runde in angeheitertem Zustand zu verlassen, hinterlässt einen schlechten Eindruck ("brutta figura"). Capuccino trinkt man zwar gerne zum Frühstück, aber auch nur zu diesem Anlass. Üblicherweise wird die brioche oder das cornetto in den Capuccino getunkt. Im weiteren Verlauf des Tages trinkt man Espresso.

Die Speisenfolge Aperitivo, Antipasto, Primo, Secondo, Dolce wird beim Mittag- sowie Abendessen vor allem im geschäftlichen Umfeld stets eingehalten. Selbst in der Mensa gibt es stets Primo und Secondo Piatto, ein Contorno (Beilage) sowie Dolce. Generell wird auch stets Brot zum Essen gereicht. Ausländische Studierende erkennt man auch daran, dass sie in der Mensa meist ihre Primi und Secondi piatti gleichzeitig essen oder erst den Secondo piatto und danach den Primo piatto (denn vor allem deutsche Studierende - werden sie vor die Wahl gestellt - bevorzugen eher die Pasta kalt zu essen als das Fleisch oder den Fisch). Häufig verabredet man sich ab 19h zum Aperitivo (typisch für die Mailänder Region) in einer Bar. Danach ist es üblich zum Essen nach Hause zu gehen.

Geschenke

Bei einer Essenseinladung nach Hause empfiehlt es sich Blumen (ungerade Anzahl), Pralinen, Schokolade oder eine Flasche guten Wein als Geschenk für den Gastgeber mitzunehmen. Die Blumen werden in der Regel in Folie eingepackt überreicht. Ebenso sind Kleinigkeiten aus der Heimatregion gerne angenommen, zu denen dann meist Fragen gestellt werden. Üblich ist auch, süße Gebäckstücke oder Eis zum Nachtsch mitzubringen.

Wenig empfehlenswert ist das Überreichen von weißen Chrysanthemen, die immer in Verbindung mit dem Tod stehen sowie rote Rosen, es sei denn man hat eine romantische Beziehung zu der betreffenden Person. Spitze Gegenstände wie Messer oder Brieföffner sind ebenso wie Stofftaschentücher als Geschenke zu vermeiden, da auch diese mit dem Tod verbunden werden. Schwarz und goldenes Geschenkpapier wird ebenfalls mit Trauer und Tod verbunden. Des Weiteren ist die Farbe Purpur wenig empfehlenswert, da sie im Zusammenhang mit Unglück gebracht wird.

Im Businesskontext ist es auch möglich, dass sich der Chef bei seiner Sekretärin mit Blumen oder Pralinen bedankt oder seinem Mitarbeiter, der im besonderen Maße zum Erfolg des Geschäfts beigetragen hat mit einem schönen Füllfederhalter oder Schlüsselanhänger belohnt. Obwohl die Versendung von Karten zu Weihnachten oder aus dem Urlaub an Mitarbeiter und Geschäftspartner in Italien nicht verbreitet ist, werden diese jedoch empfangen und mit Interesse bedacht.

Kleidung

In Italien wird Mode bekannter Weise großgeschrieben. Auf ein gutes und gepflegtes Aussehen wird in der Regel und unabhängig vom Geschlecht und Alter viel Wert gelegt. Das Bewusstsein für ein modisches und den Konventionen entsprechendes Erscheinungsbild ist unter anderem ein zentraler Aspekt der „bella figura“. Dieser umfasst nicht nur den Kleidungsstil sondern das komplette Erscheinungsbild einer Person. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich in einem Drogeriemarkt festzustellen, dass es genauso viele Pflegeprodukte für Männer gibt wie für Damen. Auch eine Diskussion zwischen Männern über die beste Hautcreme wird nicht wie in Deutschland eher üblich mit einem Lächeln bedacht, sondern durchaus ernst genommen.

Im Geschäftsleben tragen die Herren üblicherweise einen dunklen Anzug mit weißem, dezent einfarbigem oder dezent kariertem Hemd; dazu eine dezente Krawatte (meist dunkler als das Hemd) sowie klassisch elegante Schuhe.

Damen tragen im Allgemeinen Kostüme (bei Röcken, die italienische Länge beachten) mit Blusen oder Kombinationen aus Röcken oder Hosen mit Twinsets. Genau wie bei den Herren dominieren dezente Farben und qualitativ hochwertige Stoffe, wie Seide oder feine Wolle. Strumpfhosen werden auch im Sommer getragen.

Während Jeans und T-Shirt in der Freizeit als akzeptabel erachtet werden und sogar trainingshosenähnliche Kleidungsstücke in die Uni angezogen werden, empfiehlt es sich nicht darin zur Arbeit zu erscheinen.

Beziehungs- vs. Sachorientierung

In Italien erfolgt die Aufnahme eines neuen Geschäftspartners in der Regel auf freundschaftliche Weise. Man interessiert sich für seine Person, seine Interessen, seine Familie und sein geschäftliches Umfeld. Meist ist dabei wichtig, die Position und Denkweise

des Anderen kennen zu lernen, um ihn einschätzen zu können. Häufig geschieht dies im Rahmen von gemeinsamen Arbeitsessen. Da in diesen Gesprächen tendenziell private Themen dominieren und geschäftliche Einzelheiten im Hintergrund stehen, ist der deutsche Geschäftspartner in der Regel irritiert. Für die deutsche Seite, die Berufliches und Privates für gewöhnlich strikter trennt und für die eine Verhandlung üblicherweise erst im Büro beginnt, werden derartige Gespräche oft als unnötige Zeitinvestition angesehen.

Für den Italiener dagegen ist es normalerweise von großer Bedeutung, sein Gegenüber als Person kennenzulernen, um zu entscheiden, ob er als vertrauenswürdig angesehen und in das eigene Beziehungsnetzwerk aufgenommen werden kann.

Diese starke Beziehungsorientierung bewirkt zum einen, dass rein formale Prozesse und Aufgaben nicht von der damit befassten Person zu trennen sind. Es ist stets eine persönliche Komponente in allen Vorgängen vorhanden. Zum anderen besteht das Bestreben eine harmonische und kameradschaftliche Atmosphäre aufzubauen und zu erhalten. Um diese Atmosphäre und positiven Beziehungen zu seinem Gegenüber zu wahren und nicht zu gefährden, werden direkte Kritik und eine klare und offene Kommunikation meist vermieden. Auffällig ist auch, dass die Mehrheit der Italiener relativ leicht mit ungelösten Problemen umgehen kann und sich aus deutscher Perspektive schon für eine Zusammenarbeit entscheidet, bevor überhaupt alle Details geklärt sind. Für die italienische Seite ist es in erster Linie wichtig, dass ein grundsätzliches Einvernehmen zwischen den Partnern besteht, die konkreten Modalitäten werden erst im Laufe der Zusammenarbeit entwickelt. Dagegen besteht von deutscher Seite eher die Vorliebe für eindeutige Situationen, man ist bestrebt, bereits im Voraus möglichst alle Rechte und Pflichten festzulegen.

Das informelle Beziehungsnetzwerk bietet Auffang- und Unterstützungscharakter. So können zum Beispiel Genehmigungsverfahren oder bürokratische Belange mit Rückgriff auf das Netzwerk aus Verwandten, Freunden und Bekannten um ein Vielfaches beschleunigt werden. Viele deutsche Expatriates erfahren dies als angenehm, wenn es um Wohnungssuche oder Meldeverfahren geht, da diese mit Hilfe italienischer Kollegen relativ schnell und einfach erledigt werden können.

Auf der anderen Seite bringt die in der Regel starke Beziehungsorientierung aus deutscher Sicht auch oft einige Hindernisse im Arbeitsalltag mit sich. So werden viele Informationen über informelle Wege ausgetauscht sowie Entscheidungen häufig außerhalb von offiziellen Besprechungen gefällt. Dies erschwert aus deutscher Perspektive einen geregelten und transparenten Informationsfluss.

Auch im Studium ist es bemerkenswert, wie schnell man in der Regel als ausländischer Studierender integriert wird, vorausgesetzt man bemüht sich und geht offen auf die italienischen Kommilitonen zu. Ist man einmal in einem studentischen Freundeskreis aufgenommen, helfen die italienischen Studierenden einem sehr viel weiter.

Zusammenfassungen werden ohne groß zu zögern weitergegeben und bei gemeinsamen Referaten oder Hausarbeiten wird der ausländische Studierende meist ohne Probleme unterstützt. Dabei steht weniger im Vordergrund, was der ausländische Studierende zur Sache bzw. Aufgabe beitragen kann, vielmehr geht es darum, ob er als Person sympathisch ist oder nicht.

Ein weiterer Aspekt der Beziehungsorientierung ist, dass private Themen normalerweise auch am Arbeitsplatz ihre Berechtigung haben, was sich oft in längeren Arbeitspausen und häufigen Plauschs an der Kaffeetaste bemerkbar macht. Somit scheinen sich Freizeit und Beruf auf den ersten Blick stärker zu vermischen als in Deutschland. Allerdings gibt es auch in Italien eine klare Grenze zwischen Privat- und Geschäftsleben. Auch wenn Italiener sich für das private Leben ihrer Kollegen interessieren und es ihnen am Herzen liegt, werden

Arbeitskollegen in der Regel erst nach langer Zeit nach Hause zur Familie eingeladen. Ebenso finden private Aktivitäten meist innerhalb eines abgegrenzten Rahmens statt.

Kommunikation

Tendenziell prägt ein indirekter, konsensualer Gesprächsstil die italienische Kommunikation, wobei Probleme meist gründlich und einzeln ausdiskutiert werden. Ein sofortiges „auf den Punkt“ kommen ist in der italienischen Kommunikation weniger üblich. Erst einmal wird Small Talk betrieben, Höflichkeiten und Komplimente ausgetauscht, bevor die Aufgabe oder das Geschäftliche angesprochen wird. Diese eher subtile und indirekte Kommunikation entspricht unter anderem dem Konzept der „bella figura“. Dabei geht es um das Bestreben, gut dazustehen, indem man sich sozial adäquat verhält, den Umgangsformen anpasst und vor allem nicht unangenehm auffällt. Für das äußere Erscheinungsbild heißt das, sich äußerst gepflegt und den Konventionen entsprechend zu kleiden. In der Kommunikation ist man stets bemüht, auch den anderen gut aussehen zu lassen und nicht zu blamieren, um beiden Interaktionspartnern Geltung zu verschaffen. Direkte Kommunikation, wie sie in Deutschland üblicherweise gepflegt wird, gilt es eher zu vermeiden.

Auch kritische Äußerungen gegenüber seinem Gesprächspartner werden in der Regel nicht offen ausgesprochen, da dies der Forderung der „bella figura“ nach Respekt und Höflichkeit widerspricht. Kritik wird meist nur in ganz persönlichem Kontakt und unter vier Augen vorgenommen oder sehr indirekt vorgetragen. Dabei ist es wichtig, dem anderen stets einen Ausweg zur Wahrung der „bella figura“ zu ermöglichen, da Fehler allgemein nicht gerne explizit eingestanden werden. Das kann in Problemsituationen so weit gehen, dass lieber vollkommen neue Lösungswege eingeschlagen werden, als nach Fehlern und Details zu suchen, die die „bella figura“ des Mitarbeiters oder Geschäftspartners schmälern können. Häufig folgen emotionale Reaktionen auf zu direkt formulierte Kritik, da sich der Kritisierte meist auch in der persönlichen Sphäre angegriffen fühlt. In Befragungen ist oft von „beleidigt sein“, „schmollen“ und Absenzen als Folge von Kritik die Rede. In der Mitarbeiterführung wird als Ausweg das „Ritual des großen Krachs“ gelebt, das in regelmäßigen Abständen vollzogen wird. Hier werden mehrere Mitarbeiter zugleich heftig kritisiert, was es für den Einzelnen leichter macht, seine „bella figura“ zu wahren. Die in Deutschland praktizierte offene Kritik oder gar Selbstkritik entspricht nicht den Regeln und stößt genau wie ironische Äußerungen auf Unverständnis, da dies eine Schmälerung der eigenen „bella figura“ bedeutet. Zudem trägt die indirekte Kommunikation dazu bei, dass in Sitzungen oft nicht nur konkret anfallende Entscheidungen besprochen werden, sondern auch spontanen Ideen, Visionen und generellen Themen (z.B. die zukünftige Entwicklung des Unternehmens) Raum gegeben werden. Das kann für die deutsche Seite verwirrend sein, da oft Punkte besprochen werden, die nicht auf der Agenda stehen und sich Diskussionen in unvorhersehbare Richtungen bewegen können.

Als Konsequenz werden Tagesordnungen tendenziell nur selten erstellt, und wenn sie existieren, erscheinen sie aus deutscher Sicht als unzureichend, beziehungsweise als zu wenig detailliert. Zeitangaben sind eher selten anzutreffen. Zudem wird bei Verhandlungen oft von Maximallösungen gesprochen, um dem Partner zu zeigen, welche Möglichkeiten sich grundsätzlich darbieten. Bei Nichterreichen der besprochenen Ziele kann dies auf deutscher Seite zu Enttäuschungen führen, da sie als verbindlich angesehen werden, der italienischen Seite jedoch lediglich als Diskussionsgrundlage dienen.

Des Weiteren werden Informationen in der Regel fortlaufend ausgetauscht. Einmal Gesagtes kann mehrmals wiederholt werden, um die Wichtigkeit zu verdeutlichen. Ein beliebtes Kommunikationsmedium ist dabei das Telefon, das schriftlichen Mitteilungen vorgezogen wird. Persönliche Treffen mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern finden häufiger statt als in

Deutschland. Dies ist einerseits zeitaufwändig, hat aber andererseits einen hohen allgemeinen Informationsstand bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern zur Folge.

Ein weiterer Aspekt der italienischen Kommunikation ist ein etwas anderes Verhältnis zur Körperdistanz als in Deutschland sowie der starke Gebrauch von Gestik und Mimik.

Die körperliche Distanz in Gesprächssituationen ist in Italien meist etwas geringer als in Deutschland. Dies gilt sowohl im geschäftlichen als auch im privaten Bereich. Auch körperliche Berührungen sind im Gespräch normal. So kommt es vor, dass der italienische Gesprächspartner sein Gegenüber zum Beispiel an der Schulter oder am Arm berührt, um die Wichtigkeit des Gesagten hervorzuheben oder die Aufmerksamkeit wieder auf sich zu ziehen. Ebenso gehören zur Begrüßung unter Bekannten normalerweise eine Umarmung oder zwei Küsse. Während die etwas geringere Körperdistanz von vielen Deutschen als bedrängend empfunden wird, wirken Personen, die mit der in Deutschland üblichen Körperdistanz zueinander stehen auf Italiener meist kühl und distanzierend.

Meist ist die italienische Gestik und Mimik im Vergleich zu Nordeuropäern sehr extrovertiert. Sie dient dazu, das Gesagte zu unterstreichen, zu erklären oder Dinge, die man nicht offen sagt, auszudrücken. Oft wird ein stärkeres Gestikulieren in Verbindung mit einem Anheben der Stimme in Diskussionen eingesetzt, um dem Gesagten besonderen Nachdruck zu verleihen. Bei der Interpretation dieser Signale ist es allerdings unerlässlich, den situativen Kontext zu verstehen, dem sie entstammen.

Zeitverständnis

Italiener haben tendenziell ein paralleles Zeitverständnis bzw. eine parallele Arbeitsweise. Spontaneität und Gelassenheit im Umgang mit Zeit sind normalerweise wichtiger als Pünktlichkeit und eine minutiöse Zeitplanung des Tages. Die Beziehungspflege beim Kaffeepausch wird in der Regel als bedeutender wahrgenommen als ein pünktliches Erscheinen beim Meeting. Verspätungen von 10-20 min werden als normal empfunden. Für den beziehungsorientierten Italiener, der sich beständig auf informellem Wege seine Informationen sucht, ist es ein Leichtes, Termine kurzfristig nach vorne oder auf später zu verschieben, da es wichtiger ist, dass ein Treffen zustande kommt, als es auf die Minute genau zu planen. Dagegen neigt die Mehrheit der Deutschen dazu, Termine so zu vereinbaren, dass durch Pünktlichkeit die Arbeitszeit am effizientesten genutzt werden kann und Verabredungen nur einmal getroffen werden müssen.

Der flexible Umgang mit Zeit bringt ebenso mit sich, dass Probleme meist erst dann angegangen werden, wenn es unbedingt nötig ist. Daher entsteht von deutscher Seite oft der Eindruck, dass sich die italienischen Kollegen selbst bei hohem Termindruck nicht aus der Ruhe bringen lassen. Man verlässt sich auf sein Improvisationstalent und die Fähigkeit des „arrangarsi“. Infolgedessen werden Abgabetermine oft auf den „letzten Drücker“ erledigt, dafür aber auch Überstunden in Kauf genommen. Dabei ist es erstaunlich wie viel die meisten italienischen Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit leisten können.

Im Studierendenleben zeigt sich das parallele Zeitverständnis manchmal darin, dass Professoren während der Prüfung telefonieren, einem Doktoranden Fragen beantworten sowie ihren Prüflingen Fragen stellen können. In diesem Zusammenhang ist die Prüfungsatmosphäre auf der einen Seite sehr entspannt, auf der anderen Seite führt das, gerade von Seiten deutscher Studierenden, oft zu Unverständnis, da der Prüfling meist nervös ist und eventuell das Gefühl hat, nicht ernst genommen zu werden.

Ebenso ist es möglich, dass das Handy des Professors während der Vorlesung klingelt und

dieser erst einmal sein Telefonat vor versammeltem Auditorium zu Ende führt bevor er seine Vorlesung weiterführt.

Individualismus vs. Gemeinschaftsorientierung

Ein großer Unterschied besteht in Gesellschaften darin, wie die Rolle des Individuums gegenüber der Gruppe definiert ist. Dabei stehen sich die Macht der Gemeinschaft und die Macht des Individuums als Pole gegenüber.

Tendenziell ist in Italien die Gruppenzugehörigkeit sehr wichtig. Unter Gruppen sind kleinere Personenverbände zu verstehen, deren Mitglieder in sehr engem Kontakt zueinander stehen und solidarisch handeln. Die wichtigste Gemeinschaft stellt in Italien die Familie dar. Sie ist die Festung in der Gesellschaft, die durch Loyalität, Vertrauen und Unterstützung geprägt ist. Die in der Regel starke Familienorientierung bringt mit sich, dass sich das Individuum sehr stark mit der Familie identifiziert. Die Familie sichert das Individuum ab, besitzt Priorität und steht damit oft vor der beruflichen Karriere. Hierbei ist zu beachten, dass die Familienorientierung im Süden Italiens allgemein stärker ausgeprägt ist als im industrialisierten Norden des Landes. Üblicherweise hält die soziale Verpflichtung gegenüber der Familie, aber auch den engsten Freunden ein Leben lang. Das Bestreben für seine Familienangehörigen das Bestmögliche zu erreichen, impliziert unter anderem diese von seinem persönlichen Status profitieren zu lassen. So werden in der Regel auch wichtige Positionen im Unternehmen mit Familienmitgliedern oder eng befreundeten Personen besetzt. Während es üblich ist sich im Verband der Familie und engsten Freunde solidarisch und hilfsbereit zu verhalten, ändern sich die Umgangsformen außerhalb des Verbandes meist wesentlich. Der Außenwelt wird in der Regel kritisch gegenübergetreten. Daraus resultiert die Notwendigkeit persönliche Beziehungen aufzubauen, um eine Vertrauensbasis mit seinen Mitmenschen zu schaffen und sie in sein informelles Netzwerk aufzunehmen.

Zudem werden zum Schutz der eigenen Gruppe bewusst Regelverstöße in Kauf genommen und egoistisch bzw. zu seinem Vorteil gehandelt. Das macht sich vor allem im Verhältnis der Bürger zum Staat und umgekehrt bemerkbar. Gesetze und Regelungen, wie etwa Verkehrsregeln und Umweltschutz, werden oft nicht beachtet und der Sinn für Gemeinschaftsgüter scheint in der Regel nicht besonders ausgeprägt. Das eigene familiäre und gesellschaftliche Regelsystem ist meist von größerer Bedeutung als das öffentlich-staatliche.

Trotz der üblichen sozialen Verbundenheit durch traditionelle Strukturen wie der Gruppe, dem Clan, dem Herkunftsgebiet und vor allem der Familie ist ein starker Individualismus zu beobachten. Die informellen Beziehungsnetzwerke, die außerhalb der Familie und des engsten Freundeskreises geknüpft werden, dienen im Großen und Ganzen für den persönlichen Erfolg, das eigene Wohl und den eigenen Nutzen.

Hierarchiedenken

In Italien herrscht im Allgemeinen ein stärkeres Hierarchiedenken als in Deutschland. Dieser Aspekt findet sich auch häufig in der Familienstruktur wieder, wo nach wie vor tendenziell patriarchalische Züge vorherrschen (insbesondere im Süden des Landes). Der Vater verkörpert nach außen hin das Oberhaupt der Familie. Er ist der Patron auf den in der Regel vertraut wird und dem man sich unterordnet.

Der patriarchalische Führungsstil kommt ebenso in der Arbeitswelt vor. Gerade in Familienbetrieben oder gründergeführten Betrieben bündelt sich die Macht und Kontrolle meist beim obersten Chef. Dem mit großer Verantwortung ausgestatten „Capo“ steht das letzte Wort bei sämtlichen Diskussionen zu und er möchte in der Regel über jedes Detail im

Betrieb informiert sein. Er demonstriert seinen klar abgesteckten Einflussbereich und wehrt Einmischungen in diesen konsequent ab. Aber auch in großen Unternehmen laufen Informationen generell erst in der obersten Führungsetage zusammen und werden nur sehr selektiv, langsam und auf informellen Wegen weitergegeben. In diesem Zusammenhang spielt das Beziehungsnetzwerk der einzelnen Arbeitnehmer eine Rolle. Treffen am Kaffeeautomaten oder das gemeinsame Mittagessen sind oft die beste Möglichkeit sich auf den neusten Stand zu bringen und stellen somit einen unverzichtbaren Bestandteil des Arbeitsalltages der italienischen Mitarbeiter dar.

Häufig zeigt sich die ausgeprägte Hierarchiestruktur darin, dass Entscheidungen der unteren Führungsriege im Nachhinein von den obersten Chefs revidiert werden. Eine in der Regel autoritäre Ahndung von Fehlentscheidungen verstärkt die Tendenz, dass Mitarbeiter ungern Entscheidungen selbstständig treffen und Verantwortung übernehmen. Es wird bevorzugt auf detaillierte Anweisungen gehandelt, auch wenn der Mitarbeiter ausreichend Fachkompetenz besitzt. Ebenso ist eine offene Kritik über den Vorgesetzten nicht üblich, da sie nicht regelkonform ist und das eigene Vorankommen im Unternehmen normalerweise verhindert. In diesem Zusammenhang spielt auch das Konzept der „bella figura“ eine wesentliche Rolle. Den Vorgesetzten zu kritisieren impliziert gegen die Umgangsformen zu verstoßen und damit auch seine eigene „bella figura“ zu schmälern.

Da Arbeitserfahrung und persönliche Beziehungen in der Regel von größerer Wichtigkeit als schriftliche Qualifikationen wie Diplome oder Zeugnisse sind, ist der Berufseinstieg für Akademiker sehr schwer. Häufig werden die Studienabgänger in den ersten zwei Jahren mit einem "contratto di formazione" (vergleichbar mit einem Ausbildungsvertrag) eingestellt. Damit werden sie „an die Hand genommen“ und in ihren (für deutsche Verhältnisse sehr kleinen) Kompetenzbereich eingeführt. Des Weiteren werden Aussagen von erfahrenen Personen mehr Gewicht beigemessen als Daten und Fakten. Daraus ergeben sich bei der italienisch-deutschen Abstimmung oft Probleme, denn die eine Seite vertraut auf objektiv messbare Sachverhalte, während die andere lieber dem Rat erfahrener und persönlich bekannter Personen folgt. In diesem Zusammenhang sprechen stereotype Aussagen von deutscher Seite von starrsinnigen Patriarchen, während sich die italienische Seite über visionslose Pedanten beklagt.