

*Ein deutscher Manager kann in Italien nur dann erfolgreich sein, wenn er die Kultur und Sprache kennt und bereit ist, sich auf die italienischen Wertekategorien einzulassen.*



## Erfolg in bella Italia

Deutsche Unternehmen stoßen mit ihren italienischen Tochtergesellschaften häufig auf ein weit verbreitetes Problemmuster. Sie setzen richtigerweise einen italienischen Geschäftsführer ein, und anfangs gelingt es ihm, dank seinem Charme viele Sympathien im Stammhaus zu gewinnen, was ihm auch dabei behilflich ist, die ersten Fehlentscheidungen nachgesehen zu bekommen.

Ein italienischer Geschäftsführer liebt jedoch seine Freiräume und nutzt sie auch weidlich, traditionellerweise sogar auf recht padronale Art. Dies wird in der Muttergesellschaft zunächst positiv und als Selbstständigkeit und hohes Maß an Eigeninitiative gewertet. Der Grat zur Selbstherrlichkeit ist dabei oft schmal und wird in vielen Fällen irgendwann überschritten, denn: „Was verstehen die Kollegen in Deutschland schon vom italienischen Markt?“

Das dadurch im Stammhaus aufkeimende Misstrauen verhärtet sich zusehends, und schließlich kommt es, manchmal auch von heute auf

morgen, zum Bruch. Auf Grund des bis dahin in der italienischen Tochter ausgeübten autarken Führungsstils wird sich das Stammhaus gewahr, die Geschäftsprozesse der Tochter nicht richtig zu kennen und will deshalb nicht das Risiko eingehen, die Gesellschaft bis zur Inthronisierung eines Nachfolgers führungslos weiteragieren zu lassen.

### Italienisch sprechen

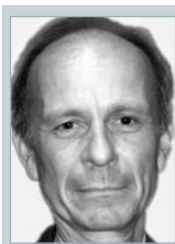
Kommt in solchen Fällen ein deutscher Interims-Manager in Italien zum Einsatz, hat er nur Erfolg, wenn ihm gewisse Gegebenheiten vertraut sind und er selbst bestimmte Voraussetzungen erfüllt: Ohne die Beherrschung der italienischen Sprache wird er sich schwer tun, die landesüblichen Kommunikationsmechanismen zu nutzen. Italiener sind hervorragende Kommunikatoren, und Kommunikation ist die Basis sowohl eines guten Geschäftes als auch eines motivierenden Betriebsklimas. Richtige Freude an der Kommunikation haben Italiener allerdings vornehmlich in ihrer Muttersprache. (Abb.)

Außerdem ist es wichtig, die Wertekategorien der Italiener und damit auch italienischer Mitarbeiter zu kennen und zu verstehen. Andernfalls ist die persönliche Ansprache der Mitarbeiter, die in Italien wesentlich selbst-

verständlicher und damit wichtiger ist als in Deutschland, schwer möglich. Innerhalb eines italienischen Unternehmens wird ein erheblich verbindlicherer Umgang gepflegt als nördlich der Alpen. Frauen stören sich nicht etwa daran, mit Vornamen und „Sie“ angesprochen zu werden, sondern schätzen es. Auch haben viele Mitarbeiter – jahrzehntelange Betriebszugehörigkeit ist in Italien häufiger als in Deutschland – eine starke innere Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber und ebenso eine hohe Identifikation mit seiner Marke. Die Berücksichtigung dieser beiden Gegebenheiten ist eine wichtige Voraussetzung, die Mitarbeiter zu hervorragenden Leistungen zu bewegen.

### Privater Charakter

Das Arbeitsverhältnis hat häufig einen nahezu privaten Charakter, wodurch die Beschäftigung selten als reiner Job empfunden wird. Trifft beispielsweise jemand, auch wenn er nicht zur oberen Führungsebene gehört, zufällig in seiner Freizeit den

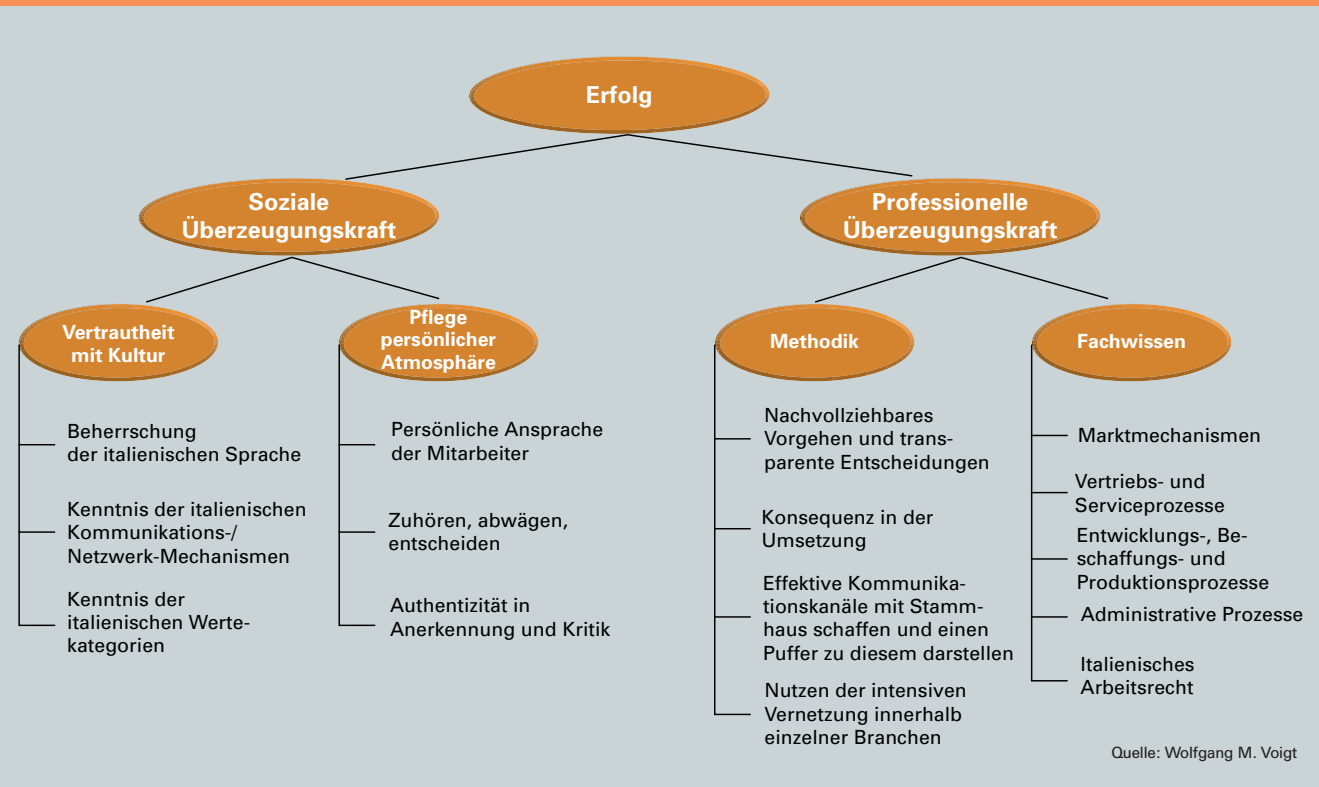


*Wolfgang M. Voigt, Squadra Consult, München  
Kontakt:  
voigt@squadra-consult.de*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Führungsstil
- Kommunikation
- Management „by walking around“

## Die Wurzeln des Erfolges als deutscher Interims-Manager in Italien



Geschäftsführer außerhalb des Unternehmens, geht er ihm nicht etwa aus dem Weg, sondern auf ihn zu, um ihn freudig zu begrüßen. Eine deutsche Führungskraft, die solche Spontaneität vielleicht nicht gewohnt ist, sollte dann nicht indigniert dreinschauen, sondern ebenso erfreut ein paar verbindliche Worte wechseln. Dem in Italien weit verbreiteten „Du“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern muss man sich jedoch keineswegs anschließen.

Das menschliche Interesse an der Person seines Vorgesetzten, Kollegen oder auch Geschäftspartners im Allgemeinen ist in Italien spürbar größer als in Deutschland. Geht man beispielsweise mit einem Mitarbeiter gemeinsam zum Mittagessen, um ein Problem zu besprechen, sollte man nicht gleich in medias res gehen, sondern sich zunächst nach dem Wohlergehen seiner Familie erkundigen. Dieser Brauch ist unter Italienern nicht etwa höfliche Floskel, sondern ehrliches Interesse, und die jeweiligen Antworten werden in der Regel auch nicht vergessen, sondern dienen als Anknüpfungspunkt beim nächsten

Gespräch, das nicht nur das normale Tagesgeschäft betrifft.

Überhaupt stellt ein gemeinsames Essen im Restaurant in Italien ein wichtiges Ritual im Geschäftsleben dar. Allzu pragmatische Deutsche, die aus Gründen der Zeitersparnis stets lieber belegte Brötchen im Büro servieren lassen, werden ihre italienischen Partner nur schwer auf der emotionalen Ebene erreichen, sondern höchstens (natürlich verstecktes) Kopfschütteln ernten.

Um italienische Mitarbeiter zu motivieren, muss die Führungskraft ihnen individuellen Freiraum einräumen. Dann können die Mitarbeiter ihre ausgeprägte Agilität und Kreativität entfalten. Freiraum sollte man ihnen also gewähren, ohne allerdings die Kontrolle der vereinbarten Ziele zu vernachlässigen. Italiener haben eine hohe Meinung von deutscher Organisation. Sie achten es, wenn jemand sich selbst und anderen gegenüber Konsequenz und Disziplin besitzt. Das darf aber nicht damit verwechselt werden, jemandem auf allzu teutonische Art und Weise seine vorgefertigte Meinung oktroyieren

zu wollen, sondern die Devise „zuhören, würdigen, gemeinsam abwägen, entscheiden“ ist in der Regel als erste Wahl zu betrachten.

### Gemeinsamer Espresso

Management „by walking around“ ist ein probates Mittel, den einen oder anderen Mitarbeiter scheinbar nebenbei von seinem Arbeitsfortschritt berichten zu lassen und gleichzeitig

zu sehen, was im Betrieb geschieht. Kombiniert werden kann beides idealerweise, indem man einen Mitarbeiter dazu auffordert, sich gemeinsam zur Kaffeemaschine zu begeben und zusammen einen Espresso zu trinken.

Da Italiener gern kommunizieren, sprechen sie meist länger, als es in Deutschland üblich wäre. Das sollte respektiert werden, statt häufig ungeduldig zu unterbrechen. Und wenn ein Besprechungsteilnehmer seine Stimme erhebt, ist das nicht unbedingt ein Zeichen von Aggressivität, sondern vielmehr von Engagement an der Sache. Emotionen werden gezeigt und sollten nicht abgelehnt werden, wenngleich es in hitzigen Diskussionen durchaus angebracht ist, ausgleichend und dämpfend einzuwirken.

### **Persönliches Gespräch**

Das Beispiel eines Wälzlager produzierenden Werks in Neapel zeigt, wie wichtig es für einen deutschen Interims-Manager ist, mit der Geschäftskultur und der italienischen Sprache vertraut zu sein. Innerhalb eines Jahres steigerte der deutsche Manager die Produktionsleistung deutlich und hatte dafür sogar gegenüber vor seinem Einsatz ein stark reduziertes Personal. Damit konnte er dieses Werk erfolgreich in den Firmenverbund eines internationalen Unternehmens integrieren. Sein Erfolgsrezept war, allen Mitarbeitern des Werkes, besonders den gewerkschaftlich organisierten, klar zu machen, dass ein privatwirtschaftliches Unternehmen keine Verluste verkraften kann und deshalb Qualität und Liefertreue oberste Priorität haben. Außerdem fanden die Mitarbeiter auf Grund ihres Stolzes Gefallen daran, zu beweisen, dass sie entgegen weit verbreiteter Vorurteile diese Prioritäten durchaus erfüllen konnten. Insgesamt zeigte sich der Deutsche immer offen gegenüber den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter und suchte nicht nur mit seinen unmittelbaren Mitarbeitern, sondern auch mit Meistern und Produktionsmitarbeitern häufig das persönliche Gespräch.

Im Rahmen eines anderen Einsatzes wurde eine italienische Tochtergesell-

schaft, die für die Entwicklung und Produktion der gesamten Lederwarenkollektionen eines bekannten Modeunternehmens verantwortlich war, geleitet und restrukturiert. Der Personalbedarf konnte reduziert und die Produktkosten unter Neuordnung weiter Teile der gesamten Logistikkette erheblich gesenkt werden. Die Mitarbeiter zeigten Verständnis dafür, dass die Gesellschaft auf Grund ihres reduzierten Geschäftsvolumens auch ihre interne Kapazität anpassen musste. Den verbliebenen Mitarbeitern wurden mehr Entscheidungskompetenzen als zuvor eingeräumt, und sie konnten davon überzeugt werden, dass die seit vielen Jahren bestehenden Herstellstrukturen nicht mehr zeitgemäß und deshalb zu teuer waren. Es wurden neue Lieferantenbeziehungen aufgebaut und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten wesentlich effizienter gestaltet. Trotz anfänglicher Skepsis fanden die Beschäftigten bald Gefallen an dem frischen Wind und kamen auch mit eigenen Vorschlägen, wie die Abläufe verbessert werden könnten.

### **Schlüssel zum Erfolg**

In einem weiteren Fall wurde die Geschäftsführung der italienischen Vertriebstochter eines führenden Baubeschlagherstellers übernommen, um eine Führungsvakanz zu überbrü-

cken. Dabei wurden unter anderem die Strategie von Tochtergesellschaften geklärt, eine Vereinbarung zur Übernahme des Geschäftsumfanges eines bisherigen Kunden getroffen, Kundenbeziehungen gepflegt sowie das Budget für das folgende Geschäftsjahr erarbeitet und gemeinsam mit der Muttergesellschaft verabschiedet. Besonders die Kundenpflege hatte einen hohen Stellenwert, um das Vertrauen von Vertriebspartnern und Abnehmern in die Kontinuität der weiteren Geschäftsverbindungen trotz des Wechsels in der Geschäftsführung zu stärken. Auch Kunden-Lieferanten-Beziehungen haben in Italien einen stark persönlich geprägten Charakter, weshalb es von hoher Bedeutung ist, nach einem Wechsel der handelnden Personen die Geschäftspartner ihrer unveränderten Wertschätzung und Bedeutung für das Unternehmen zu versichern und neues Vertrauen aufzubauen.

Diese Beispiele aus äußerst verschiedenen Branchen sollen zum Ausdruck bringen, dass der Schlüssel zum Erfolg eines deutschen Managers in Italien besonders in zwei Dingen liegt, nämlich in der Kenntnis der Kultur und der Sprache. Natürlich sind Branchenkenntnisse kein Nachteil, aber sie reichen bei weitem nicht aus, um seine italienischen Mitarbeiter und Kollegen auf einer Ebene zu erreichen, die den Nährboden für gemeinsamen Erfolg bildet.