



## FIT FÜR DEN JEITINHO?

**Kommt ein deutscher Auslandsentsandter nach Brasilien, mag er sich spontan für die lebensfrohe Schokoladenseite des zehntgrößten Weltmarkts und Mercosur-Eingangstors begeistern. Er sollte aber auch das sprichwörtliche Taktgefühl entwickeln. Denn die Musik in Brasilien machen der gute Ton und die Verpflichtung gegenüber der Person – nicht die Sache.**

### BRASILIEN

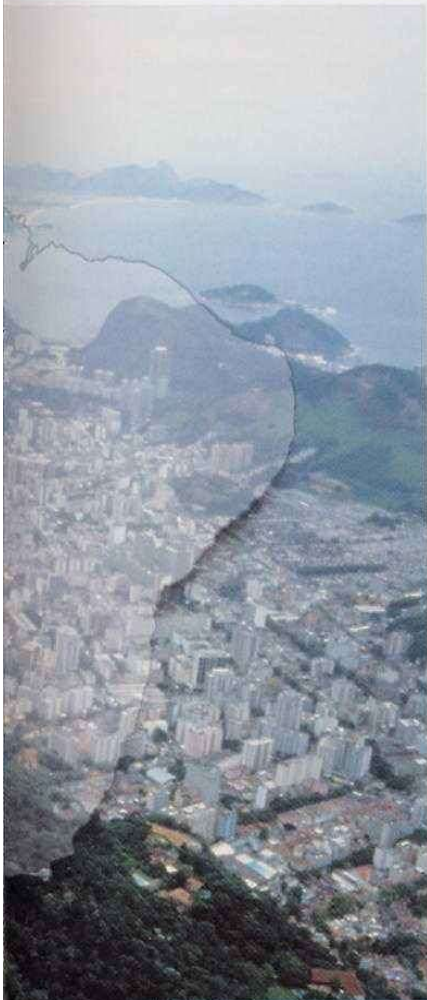
**H**ans-Joachim Hinz musste sich in Curitiba erst einmal daran gewöhnen, morgens nicht einfach zur Tagesordnung zu schreiten, wie in Deutschland. „In Brasilien ist eine Aufwärmphase mit den Mitarbeitern extrem wichtig. Die Begrüßung mit Handschlag, das persönliche Gespräch wird erwartet und motiviert den Kollegen. Das kann schon eine halbe Stunde dauern“, berichtet der Leiter der Qualitätssicherung/Kaufteile der Volkswagen AG. 1998 ging er für drei Jahre in die Vorzeige-Stadt nach Süd-

brasilien, um dort beim Aufbau eines neuen VW-Werks zu helfen, ein Team aus einheimischen Ingenieuren zusammenzustellen und deutsche Qualitätsmaßstäbe zu etablieren.

Dabei war es einfacher, den schnell lernenden Brasilianern deutsches Qualitätsbewusstsein zu vermitteln, als mit ihrem Arbeitsverständnis zurechtzukommen, erfuhr Hinz: „Ich habe mir angewöhnt, Anweisungen so detailliert wie möglich zu formulieren und oft zu wiederholen. Denn Brasilianer vermeiden es, auf Nachfragen

nein zu sagen oder: Habe ich nicht verstanden.“ Dass man konsequent nachhaken müsse, um Mitarbeiter zu den gewünschten Resultaten zu bewegen, bestätigt Peter Klam, seit 1994 Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer in Rio de Janeiro: „Spätestens wenn ein Brasilianer sagt: ‚Machen Sie sich keine Gedanken, das mache ich schon!‘, müssen Sie sich Gedanken machen.“

Dies hat prinzipiell nichts mit laxem Arbeitsverständnis zu tun; Arbeitskräfte in der Wirtschaftsmetropole São Paulo zum



Beispiel sind geradezu berühmt für ihren Arbeitseifer. Ein Brasilianer will mit dieser Äußerung vielmehr seine persönliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit ausdrücken und die Beziehung pflegen. Ein deutscher Manager missversteht dies oft

### Ausländer sollten Kritik an typisch brasilianischen Problemen vermeiden.

als sachliche Zusage – und beklagt dann fehlendes Interesse, wenn seine Ansprüche schließlich unerfüllt bleiben.

#### Fürsorge und Loyalität

Dass im brasilianischen Geschäftsleben viel Zeit für Beziehungspflege aufgewandt wird, dass andererseits Pünktlichkeit, Einhalten von Lieferfristen und planungsgerechte Projektabwicklung (gerade aus deutscher Sicht) nicht zu den brasilianischen Stärken gehören, ist Folge einer langen Entwicklung. „Blickt man etwa auf die Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter,



#### LÄNDER IN ZAHLEN

## BRASILIEN

**Bevölkerung:** 167 Mio. Einwohner

**Währung:** Real

**BIP:** 580 Mrd. US-Dollar

**Gesamtimporte:** 55,5 Mrd. US-Dollar, davon aus Deutschland 5,2 Mrd. US-Dollar

**Gesamtexporte:** 55,0 Mrd. US-Dollar, davon nach Deutschland 3,5 Mrd. US-Dollar

**Großprojekte:** Autobahnring Sao Paulo, Privatisierungen: Wasser/Abwasser und Elektrizität, Infrastrukturprogramm „Avanca Brasil“

**Wachstumsbranchen:** Telekommunikation/Nachrichtentechnik, Informatik, Chemie

**Stärkste Branche:** Flugzeug- u. Fahrzeugbau (15 Prozent Exportanteil)

Quelle: BMWi

zeigen sich darin auch alte Rollenmuster der Kolonialzeit“, erklärt Wilfried Wöll. Damals entwickelte sich das Prinzip von „Fürsorge und Loyalität“ – für Herren wie Sklaven gleichermaßen überlebenswichtig, so der Trainer für interkulturelle Kommunikation, der seit zehn Jahren für Organisationen wie die DSE (Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung) in Bad Honnef oder die GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), Eschborn, tätig ist und vier Jahre in Brasilien lebte: „Wenn sich heute ein brasilianischer Chef um einen Mitarbeiter persönlich kümmert, indem er etwa für dessen kranken ▶

Curitiba: Neues VW-Werk im Süden Brasiliens.

Familienangehörigen umgehend einen Krankenhausplatz beschafft, sorgt er sich um dessen Wohl wie damals die Großgrundbesitzer um ‚ihre‘ treuen Sklaven.“

Der Mitarbeiter erwartet diese „Fürsorge“ und begegnet ihr mit Loyalität. Dieses Prinzip ist in Betrieben vielfach bis heute stärker gültig als Leistungsgerechtigkeit oder (Tarif-)Vertragsbedingungen und erschwert aus deutscher Sicht auch selbstständige Aufgabenerfüllung und Delegation von Aufgaben, so Wöll. Denn Selbstständigkeit könnte bedeuten, dass man nicht mehr loyal ist. Moderne Führungsstile sind also nicht ohne weiteres auf Brasilien übertragbar, zumal das vorherrschende Prinzip es jedem erlaubt, in seiner spezifischen Rolle sein Gesicht und seinen Status zu wahren – ein ganz wesentlicher Aspekt in der brasilianischen

FÜR IHRE PRAXIS

**Verhandeln mit Brasilianern**

- Deutsche Manager sollten sich auf beziehungs- statt sachorientierte und sehr gewandte Verhandlungspartner gefasst machen.
- Verhandlungen und Meetings können schon einmal eine Stunde später beginnen als geplant. Pünktlichkeit ist keine brasilianische Stärke.
- Der Verlauf orientiert sich nicht zwingend an der Tagesordnung: Brasilianer springen oft von Thema zu Thema, greifen auch themenfremde Aspekte auf – nach dem Motto: Lieber einen strittigen oder schwierigen Punkt umgehen, als das Verhandlungsklima trüben und einen Konflikt eingehen.
- Zusagen sind nicht immer wörtlich zu nehmen: „Das machen wir in drei Monaten!“ heißt eher „Wir werden unser Bestes tun“. Der Versuch, die Brasilianer trotzdem festzulegen, ist deren Verhandlungsbereitschaft abträglich.
- Nötig ist viel Fingerspitzengefühl – vor allem bei Kritik. Besserwisseri kommt nicht an. Es gilt, die eigenen Erwartungen anzupassen.

Quelle: Ralf Daufenbach, IFIM



**São Paulo** Megastadt, die bis zum Horizont kein Ende nimmt und niemals schläft. Für Ausländer kein ungefährliches Pflaster.

Gesellschaft, in der Ehrgefühl eine große Rolle spielt.

Identität und Selbstwertgefühl litt jedoch trotz allem unter der dauerhaften ausländischen Dominanz. Dies erfahren besonders deutsche Manager schnell, sobald sie in gewohnter Weise direkte Kritik üben, auf Fehler und Schwachstellen aufmerksam machen. „Brasilianer reagieren darauf oft pikiert und sind eingeschnappt“, erzählt Peter Klam. „Ein deutscher Manager sollte deshalb nicht auf Biegen und Brechen seine gewohnten Vorstellungen und Verhaltensweisen umzusetzen versuchen, sonst erleidet er Schiffbruch.“ Gefragt ist Taktgefühl statt Besserwisseri. Als Ausländer sollte man vor allem Kritik an „typisch brasilianischen Problemen“ vermeiden – wie etwa dem Umgang mit Straßenkindern oder dem immer noch vorhandenen Rassismus, ergänzt Wilfried Wöll.

Der uralte Überlebenskampf in Brasilien spielt sich auch in Ausbildung und

Karriere ab: „Statt dualer Ausbildung wie in Deutschland gibt es halbstaatlich organisierte, handwerkliche und kaufmännische Basiskurse oder firmeninterne Ausbildungen. Der Weg nach oben bedeutet Kampf, auch für Studierende“, bringt es Peter Klam auf den Punkt. Dies hat für andere Lösungsstrategien als in Deutschland gesorgt. Statt planungs-, termin- und regelgerecht vorzugehen, sind die Brasilianer Meister der Improvisation und können sich verändernden Situationen schnell anpassen. Dieser Sinn für den „Jeitinho“, den „kleinen Dreh“, hilft in vielen Bereichen – sowohl dem Armen im Ghetto Rios als auch dem Manager in São Paulo, sagt Ralf Daufenbach, interkultureller Trainer des Instituts für Interkulturelles Management in Rheinbreitbach. „Für Deutsche hat das oft einen negativen Beigeschmack.“

Brasilianer vermissen an Deutschen umgekehrt Sozialkompetenz und Beziehungspflege, schätzen aber viele ihrer



Eigenschaften: Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, partnerschaftliches Denken, die deutsche Qualität. Es wird anerkannt, dass deutsche Firmen auf vielen Wirtschaftsgebieten wichtige Pionierarbeit in Brasilien leisteten. Derzeit sorgen dort über 1.000 deutsche Unternehmen für schätzungsweise 400.000 Arbeitsplätze. Als Direktinvestor ist Deutschland inzwischen allerdings auf den sechsten Platz zurückgefallen – hinter USA, Spanien, Italien, Frankreich und Portugal.

### Manager zählen zur Elite

Die brasilianische Wirtschaft ist aufgrund der Erfolge in den 90er-Jahren als größter Binnenmarkt der Wirtschaftsgemeinschaft Mercosur (mit Argentinien, Uruguay und Paraguay) selbstbewusster geworden. Dies trifft auch auf die brasilianischen Manager zu, die in der Gesellschaftspyramide weit oben stehen und ihren Status sehr wohl kennen. Deutsche Auslandsentsandte sollten dies beachten: „Manager zählen zur Elite in der kleinen Spitze der brasilianischen Gesellschaftspyramide, während die Mittelschicht auch heute noch nur eine schmale Grenze zur weit nach oben reichenden Unterschicht bildet. Manager in Deutschland gehören dagegen oft der ausgeprägten deutschen Mittelschicht an“, erklärt Wilfried Wöll.

Ein Einsatz in Brasilien stellt somit gewissermaßen einen „Statusschub“ dar. „Von entsandten deutschen Managern erwartet man zum Beispiel oft, dass sie gute Beziehungen zur Firmenspitze haben“, so Wöll. Auch andere Status-Erwartungen gibt es: Beispielsweise ist es bis fast zur Unterschicht üblich, Servicepersonal für den Haushalt zu beschäftigen – in Deutschland nicht.

Dies alles sind auch für Hans-Joachim Hinz gute Gründe, sich interkulturell gut vorzubereiten vor einem Brasilien-Einsatz. Er absolvierte mit seiner mitreisenden Ehefrau ein eintägiges IFIM-Training. Bei VW üblich sind zwei bis drei Tage – und das empfiehlt auch Hinz. Der Weg zum näheren Kontakt mit Brasilianern ist jedoch trotz deren Zugänglichkeit weit – auch weil sich deutsche Entsandte oft nur unter sich bewegen: „Echte Freundschaften entstehen häufig erst nach zwei Jahren.“ ■■

Thilo Horvatitsch

### WEITERE INFORMATIONEN

Infos Interkulturelles Management/Lateinamerika-Trainings:

#### IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH

Maarweg 48  
53619 Rheinbreitbach  
Tel.: 0 22 24-94 95 0  
Fax: 0 22 24-94 95 96  
E-Mail: info@ifim.de  
<http://www.ifim.de>

Dr. Monika Zabel  
Consulting & Training  
Grosser Burstah 50 - 52  
20457 Hamburg  
Tel./Fax: 0 40-374 36 35  
E-Mail:  
crossXculture@compuserve.com

#### Siemens AG

Siemens Qualification and Training (SQT)  
Interkulturelle Qualifizierung  
St.-Martin-Str. 76  
81541 München  
Tel.: 0 89-722-42 88 8  
(Dr. Anette Hammerschmidt)  
Fax: 0 89-722-49 84 3  
E-Mail: anette.hammerschmidt@sqt.siemens.de  
<http://www.ifim.de>

### WEITERE INFORMATIONEN

Deutsch-Brasilianische  
Industrie- und Handelskammern:

#### Camara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha

Rua Verbo Divino 1488  
BR 04719-904 São Paulo, SP  
Tel.: 00 55-11 51 81-06 77  
Fax: 00 55-11 51 81-70 13  
E-Mail: ahkbrasil@ahkbrasil.com  
<http://www.ahkbrasil.com>

#### Camara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha

Avenida Graça Aranha 1  
Rio de Janeiro-RJ  
20030-002  
Tel.: 00 55-21 224-21 23  
Fax: 00 55-21 252-77 58  
E-Mail: info@ahk.com.br  
<http://www.ahk.com.br>

