



Wer in Brasilien erfolgreich Geschäfte machen will, muss sich ein persönliches Netzwerk schaffen.

Den Dreh finden

Wenn man mit Brasilianern Geschäfte machen will oder wenn deutsche Führungskräfte als Expatriates nach Brasilien entsandt werden sollen, scheint das auf den ersten Blick nicht allzu schwierig zu sein, da die brasilianische Lebensart als leicht und locker gilt und man nur an die bekannten Stereotype denkt: Sonne, Samba, Karneval. Die Einheimischen haben den Ruf, offen und gastfreundlich zu sein, und man meint auch selbstverständlich mit Englisch dort gut zurechtzukommen. Die Realität sieht anders aus: Auch Brasilien hat seine Besonderheiten. Kulturelle Unterschiede führen immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten.

Sprachlicher Faktor

Da wären zunächst die Sprachkenntnisse. Wer glaubt, in der brasilianischen Geschäftswelt mit Englisch alleine zurechtzukommen, wird bald bitter enttäuscht. Zwar sprechen viele Top-Manager Englisch, allerdings sind längst nicht alle in der Fremdsprache verhandlungssicher. Auch in der oberen und mittleren Führungsebene können passable Englischkenntnisse nicht vorausgesetzt werden – ganz zu schweigen von Mitarbeitern der unteren Ebene und Menschen, mit denen man in der Freizeit und im privaten Alltag zu tun hat. Und das obwohl diese Menschen gute Schulen und Universitäten besucht haben und Ingenieure, Rechtsanwälte oder Mediziner sind.

Es ist also dringend anzuraten, Expatriates mit einem intensiven Sprachtraining – und zwar in brasilianischem Portugiesisch – vorzubereiten um von Anfang an die erste Kontaktbarriere der Kommunikation zu durchbrechen und schneller persönliche Beziehungen aufzubauen, die sowohl privat wie beruflich wichtig sind. Brasilianer laden gerne ins Restaurant, zu sich nach Hause oder zu Partys von Freunden ein. Im Vergleich zu Deutschland wird sehr viel mehr Smalltalk gemacht und Privates wird schneller preisgegeben – auch am Arbeitsplatz. Und dafür braucht man unbedingt Brasilianisch.

Menschlicher Faktor

In Brasilien ist der persönliche Eindruck, den man von Geschäftspartnern, Kollegen, Chefs und Mitarbeitern hat, von großer Wichtigkeit. Anders als in Deutschland wird jemand zunächst nicht in erster Linie nach seiner fachlichen Kompetenz beurteilt, sondern danach, ob man ihn sympathisch findet und ob die „Chemie stimmt“. Ohne eine funktionierende zwischenmenschliche Beziehung läuft schlichtweg nichts und man braucht diese Beziehungen, um die beruflichen alltäglichen Hürden zu nehmen, wie folgendes Beispiel aus der Praxis zeigt.

Herr Meier arbeitet seit einigen Monaten in der brasilianischen Niederlassung einer deutschen Firma in São Paulo. Schon seit Wochen versucht er, wichtige Zahlen aus einer anderen Abteilung zu bekommen. Mehrmals fordert er die Info per E-Mail an, jedoch ohne Erfolg. Als er mit einem Telefonanruf durch Fristsetzung Druck machen will, wird er höflich behandelt und auf die nächste Woche vertröstet. Durch einen Zufall lernt er im firmeneigenen Fitness-Studio jemanden aus der anderen Abteilung kennen, und bei einer netten



*Marion Keup,
Trainerin und
Coach für inter-
kulturelle Kompe-
tenz, Essen
Kontakt: info@
keup-training.de*



*Danuzza
Mendonça,
Sprach- und Kom-
munikationstrai-
nerin für Brasilien
und Deutschland,
Bocholt
Kontakt: info@
prointercultural.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Beziehungsebene
- Lebensbereiche
- Sachorientierung

Unterhaltung erwähnt er an diesem Abend am Rande die Sache mit der benötigten Info und seinen Ärger darüber. Der gerade gewonnene Freund verspricht ihm zu helfen und siehe da: Es dauert keine zwei Tage, bis Herr Meier die Zahlen auf dem Tisch hat!

Sicherlich erleichtern auch in Deutschland persönliche Kontakte das (Arbeits)Leben enorm. In Brasilien geht aber gar nichts ohne und man sollte unbedingt darauf achten sich irgendwann auch zu revanchieren, um diese Kontakte weiterhin aufrechtzuerhalten.

Der kleine schnelle Ausweg

Der Fall ist ein typisches Beispiel für die Anwendung eines sehr brasilianischen Phänomens: „Jeitinho“, wörtlich übersetzt etwa „der Dreh, der kleine Ausweg, die schnelle kreative Lösung“. Er kommt in vielen Varianten vor, um Probleme zu umgehen oder kurzfristig zu lösen – und zwar immer unter Einsatz persönlicher Beziehungen, großer Flexibilität und oft sehr emotionsgeladener Kommunikation.

Das Beispiel des Herrn Meier zeigt folgendes Verhaltensmuster: Er forderte die Zahlen auf schriftlichem Weg an. Aus deutscher Sicht ist das nachvollziehbar, da hierzulande üblich. In Brasilien jedoch wird der mündlichen Kommunikation der Vorzug gegeben, das heißt mündliche Anfragen und Anweisungen haben eine viel höhere Priorität als schriftliche. Herr Meier sollte hier also nicht nur mündlich kommunizieren, sondern auch hingehen. Der Kollege wird sich so viel eher in der Pflicht sehen, die Aufgabe zu erledigen.

Dringliches zuerst

Darüber hinaus hat Herr Meier vermutlich die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Angelegenheit nicht deutlich genug gemacht. Brasilianer erledigen Aufgaben schneller und bereitwilliger, wenn ihnen die Notwendigkeit erläutert wird.

Oft managen sie mehrere Projekte gleichzeitig und meist kommt das Dringliche zuerst.

Er hat die Anfrage nicht als persönliches Anliegen formuliert, sondern – wie in Deutschland üblich – sie ganz sachlich und neutral als zu erledigenden Auftrag weitergegeben. Herr Meier versuchte es zum Schluss mit Druck und setzte eine Frist. Meist funktioniert das nicht, denn bei Brasilianern kommen Menschen, die Druck ausüben, dabei womöglich noch grob werden und auf ihrem Recht beharren, nicht gut an. Mag sein, dass die Zahlen daraufhin geliefert worden wären. Die Beziehungsebene wäre und bliebe aber auf Dauer beschädigt. Das nächste Mal ließe man Herrn Meier wahrscheinlich noch länger warten.

Erfolgversprechender wäre folgender Weg: Herr Meier geht direkt zu dem Kollegen, bringt gleich einen Kaffee mit und macht zunächst ein bisschen Smalltalk. Dann bringt er sein Anliegen vor und erläutert, wie dringend und wichtig die Angelegenheit für ihn persönlich ist. Der Kollege wird sich bestimmt freuen, ihm helfen zu können, denn wer hilft nicht gerne einem netten Menschen?

Das wäre dann ein schöner „jeitinho“. Diese zehn Minuten sind gut investiert und garantiert keine Zeitverschwendung, denn das Ziel, an die Zahlen zu kommen, wäre auf schnellstem Weg erreicht worden, und zwar über die persönliche Kommunikation.

Gute Beziehungen

In Brasilien sind gute persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und effiziente Erledigung von Aufgaben. Erst wenn Kollegen oder Geschäftspartner menschlich miteinander klarkommen, steht der Erörterung von Sachfragen nichts mehr im Wege. Viel häufiger als in Deutschland werden am Arbeitsplatz auch Freundschaften geschlossen. In der Fachliteratur nennt man das Vermischung von Lebensbereichen und Beziehungsorientierung.

In Deutschland dagegen hat dieser Aspekt wesentlich weniger Bedeutung. Hierzulande steht die Erledigung von Aufgaben im Vordergrund, die auf der Sachebene gehandhabt werden – weitestgehend unabhängig von persönlichen Sympathien. Deutsche vermischen ungerne Arbeit und Privatleben (hier: persönliche Bindungen) – getreu dem Motto „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. In der Fachliteratur spricht man von der Trennung von Lebensbereichen und von Sachorientierung.

Erfolgsaussichten erhöhen

Um die Erfolgsaussichten einer Entsendung nach Brasilien zu erhöhen, sollten Mitarbeiter gut vorbereitet werden. Neben einem intensiven Sprachtraining „Brasilianisch“ ist auch interkulturelles Training notwendig. Dies sollte ein verhaltensorientiertes Training sein, in dem in Rollenspielen Verhaltensweisen reflektiert und neue Wege für die Zusammenarbeit ausprobiert werden können. Das reine Referieren von Hintergrundinfos zu Land und Leuten sowie Listen mit Verhaltensweisen reichen meist nicht aus. Expatriates brauchen unbedingt jemanden im Mutterhaus, von dem sie Unterstützung erhalten, wenn es aufgrund kultureller Unterschiede nicht so schnell läuft wie erwartet. Dieser Ansprechpartner sollte mindestens Grundkenntnisse über Brasilien und interkulturelle Zusammenarbeit haben, um bei Bedarf Ziele an die Gegebenheiten anpassen zu können.

Expatriates kommen am besten zu recht, wenn sie sich von vornherein auf die zwischenmenschliche Ebene der Brasilianer einlassen und sich von der deutschen Sachorientierung lösen. Wer in der Landessprache Smalltalk machen kann, Persönliches preisgibt und Flexibilität zeigt, ist klar im Vorteil. Leider funktioniert das nicht auf Knopfdruck, denn die eigene kulturelle Prägung ist so stark, dass man unwillkürlich in alte Gewohnheiten verfällt.