



Zusammenarbeit mit Brazilianern – Der Erfolgsfaktor „jeitinho“

+++ Brasilien ist eins der sog. BRIC-Länder, die als aufstrebende Wachstumsmärkte immer mehr Beachtung finden. Grund genug, sich als potenzieller Handelspartner mit den brasilianischen Gepflogenheiten vertraut zu machen. Dabei sollen die sog. „weichen“ Faktoren wie Kommunikation und Verhaltensweisen im Vordergrund stehen, die weithin unterschätzt werden, aber so manche Fallstricke bereithalten. Aus den vermeintlich weichen Faktoren können ganz schnell harte Fakten werden – Scheitern inklusive! +++

Viele lassen sich täuschen von der brasilianischen Lebensart, die als leicht und locker gilt und keine besonderen Anforderungen an unsere interkulturelle Kompetenz zu stellen scheint. Sicher, die Menschen sind sehr offen und gastfreundlich und das allein öffnet bereits viele Türen. Man kann als Deutscher aber dennoch viel falsch machen, was manchmal nur zu Missverständnissen, im ungünstigsten Fall aber auch zum Abbruch der Beziehungen oder eines Auslandseinsatzes führen kann.

Ein wichtiger Stolperstein ist der kulturelle Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsorientierung: Während wir Deutschen dazu neigen, die Sache (Aufgaben, Inhalte) in den Vordergrund zu stellen, messen Brazilianer dem Zwischenmenschlichen viel größere Bedeutung bei. Das zeigt sich auch bei der Geschäfts-

bahnung: Die Kennenlernphase dauert wesentlich länger als hierzulande und ist mit ausführlichem Smalltalk (auch über Privates!) verbunden. Für Brazilianer muss nämlich erst ein Vertrauensverhältnis da sein, bevor man „zur Sache“ kommt. Gehen Sie unter allen Umständen darauf ein, denn eine gefestigte Beziehung wird Ihnen später von großem Nutzen sein und die vermeintlich „verlorene“ Zeit mehr als wettmachen!

In Brasilien ist es generell sehr wichtig, dass die „Chemie“ stimmt, eine angenehme Atmosphäre herrscht und die Harmonie gewahrt wird. Deshalb werden Sie auch kaum ein klares „Nein“, geschweige denn offene Kritik hören. Sie müssen zwischen den Zeilen lesen können, um die eigentliche Botschaft herauszuhören! Als Deutscher sind Sie gut beraten, Ihren hierzulande üblichen viel direkteren Kommu-

nikationsstil anzupassen, indem Sie sich mit Kritik zurückhalten und in Konfliktsituationen besonders sensibel agieren. Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, einen Kuschelkurs zu fahren oder Fehler unter den Teppich zu kehren – es ist eher eine Frage des WIE!

Damit ist auch das wichtige Thema Flexibilität angesprochen. Brasilianer sind nicht nur sehr flexibel, sondern wahre Improvisationskünstler. Das drückt sich im Begriff „jeitinho“ aus, der „kleine Dreh“, der „Kniff“, mit dem man auf kreative Weise Hürden überwindet und eine schwierige Situation doch noch rettet. Oft werden dafür informelle Wege beschritten, indem man auf sein gut gepflegtes Beziehungsnetzwerk zurückgreift (ich kenne jemanden, der jemanden kennt, der ...). Deshalb ist besonders für Expatriates in Brasilien der Aufbau eines Netzwerks unverzichtbar. Aber auch wer „nur“ vom heimischen Schreibtisch aus mit Brasilianern zusammenarbeitet, ist im Vorteil und erntet sogar Anerkennung, wenn er sich flexibel zeigt,

kreative Problemlösungen honoriert und vor allem stets gelassen bleibt – auch und gerade in schwierigen Situationen!

Empfehlungen

- Lassen Sie sich auf die in Brasilien so wichtige zwischenmenschliche Ebene ein und nehmen Sie sich genug Zeit für Beziehungsaufbau und -pflege.
- Gewöhnen Sie sich einen etwas indirekteren Kommunikationsstil an, vermeiden Sie Kritik und „verpacken“ Sie unangenehme Botschaften gut.
- Beweisen Sie Flexibilität, üben Sie sich in Geduld und Gelassenheit. Mit Schimpfen und Drohgebärden machen Sie sich lächerlich; mit Druck kommen Sie in Brasilien langfristig auch nicht weiter.
- Bereiten Sie sich gut vor, lernen Sie als Expat die Landessprache und nutzen Sie interkulturelle Trainings oder Coachings. Das steigert nachweislich Ihre Erfolgsaussichten!



Marion Keup

ist Inhaberin von Keup training & coaching in Essen (info@keup-training.de) und unterstützt Unternehmen mit interkulturellen Trainings und Führungskräftecoachings. Sie ist Autorin des Fachbuchs „Internationale Kompetenz – Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business“ (Gabler, 2010). Leseprobe unter www.internationale-kompetenz.de.

Türöffner und Fettnäpfchen

Seien Sie bei einer ersten Verabredung auf jeden Fall pünktlich – egal ob das Treffen in der Lobby eines Hotels oder in einem Restaurant stattfindet! Allgemein ist der Brasilianer im Geschäftsleben pünktlich, privat tendenziell eher zu spät. Allerdings gibt es regionale Unterschiede: In Rio de Janeiro und Salvador nimmt man es schon nicht mehr ganz so ernst mit der Uhr, ein „akademisches Viertel“ sollte man einplanen. Achtung: Findet das erste Meeting im Hotel oder Restaurant statt, kann schon eine Vorentscheidung fallen: es sollte zumindest ein gute bis sehr gute Örtlichkeit gewählt werden. Dies unterstreicht die Wertschätzung des gesamten Vorhabens! Daher sollte vorher eine ortskundige Vertrauensperson um Rat gefragt werden oder die Wahl sollte dem brasilianischen Gesprächspartner überlassen werden.

Das Begrüßungsritual zwischen Männern weicht in Brasilien erheblich von den in Deutschland üblichen Umgangsformen ab. Es besteht aus Händeschütteln, Armberührungen, Umarmen sowie Schulterklopfen. Für den Neuling ohne Übung gilt: Einfaches Händeschütteln genügt, wenn es ausgiebig und herzlich erfolgt und von ein paar warmen Worten begleitet ist. Eine fremde Frau wird verbal und mit Händeschütteln begrüßt, bei näherer Vertrautheit ändert sich die Begrüßung und es erfolgt ein Kuss auf die Wangen. Immer hilfreich ist dabei das Beherrschen einiger Wörter auf portugiesisch, zumal Englischkenntnisse nicht zwingend vorausgesetzt werden können.

Keine besonderen Anforderungen sind an die Kleidung zu richten. Mitteleuropäische Geschäftskleidung ist auch in Brasilien Standard. Insgesamt kann man die Kleidungsordnung als konservativ

bezeichnen. Unsaubere, verwaschene oder abgetragene Kleidung ist allgemein verpönt.

Trinkgelder

Kofferträger der Hotels erwarten 5 bis 10 R\$, wenn sie das Gepäck bis auf das Zimmer bringen.

Taxifahrer fahren mit festen Tarifen, die das Taximeter für den Fahrgast sichtbar anzeigt und runden das Fahrgeld manchmal auf volle Real ab (oder auf), erwarten jedoch kein Trinkgeld. Ab Flughäfen und oft auch ab großen, auswärts gelegenen Hotels gelten Pauschalpreise. In einigen Flughäfen sind Taxitickets erhältlich, die auch mit Kreditkarten beglichen werden können.

In Restaurants sind 10 Prozent Bedienungsgeld (serviço) üblich, jedoch nicht verbindlich; in der Regel ist es auf der Rechnung extra ausgewiesen. Ein zusätzliches Trinkgeld (gorjeta) steht im Ermessen des Gastes und schwankt extrem, je nach Zufriedenheit des zahlenden Gastes. Die meisten Restaurants verfügen heute über einen Parkservice („Valet“), die Preise schwanken zwischen 8 und 15 R\$. Ein solcher Parkdienst ist auch bei größeren Veranstaltungen, zum Beispiel Tagungen und Kongressen, üblich.

Fallen beim Tanken zusätzliche Dienstleistungen an (wie Scheibenputzen, Öl nachschauen, Reifendruck prüfen), zeigt man sich mit 1 oder 2 R\$ erkenntlich.

(Quelle: Broschüre von Germany Trade & Invest „Feiertage im Ausland 2011“)