

## Interkulturelle Kompetenz für Brasilien – Nicht ohne „jeitinho“

von Marion Keup

**Wer Geschäfte mit Brasilien ins Auge fasst, einen längeren Aufenthalt als Expatriate vor Ort plant oder „nur“ vom heimischen Schreibtisch aus mit Brasilianern in Verbindung steht, verzichtet meist auf eine besondere interkulturelle Vorbereitung. Und das erweist sich im Nachhinein oft als schwerer Fehler.**

Zwar ist Brasilien westlich geprägt und die Menschen sind sehr offen und gastfreundlich, was allein viele Türen öffnet. Aber kulturelle Unterschiede sind oft subtil und zeigen sich in den weithin unterschätzten „weichen“ Faktoren wie Kommunikation, Sozialverhalten, Führungsstil etc. Als Deutscher können Sie hier mehr falsch machen als Sie denken. Im besten Fall führt das „nur“ zu Missverständnissen oder Irritationen, im ungünstigsten Fall jedoch zu handfesten Konflikten oder gar zum Scheitern.

Ein häufiger Stolperstein ist der Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsorientierung. Während wir Deutschen dazu neigen, die Sache (Aufgaben, Inhalte) in den Vordergrund zu stellen, messen Brasilianer dem Zwischenmenschlichen viel größere Bedeutung bei, z.B. bei der Geschäftsanbahnung: In Brasilien werden erst dann Geschäfte gemacht, wenn die „Chemie“ stimmt und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut ist. Als Deutscher sind Sie gut beraten, den persönlichen Kontakt zu pflegen, stets auf Smalltalk einzugehen und dabei auch Persönliches von sich preiszugeben – selbst wenn es zunächst schwerfällt und Sie eigentlich am liebsten sofort „zur Sache“ kommen würden.

Ist erst einmal die Beziehung gefestigt, erleichtert Ihnen das die weitere Zusammenarbeit ungemein. Ob Sie kurzfristig eine bestimmte Information brauchen, es zu Lieferverzögerungen kommt oder die Zahlungsmoral nachlässt – nichts ist so wertvoll wie ein guter Draht zu „Ihrem“ Brasilianer. Mit einem Anruf (nicht E-Mail!), in dem Sie Ihre Not darlegen und an seine Hilfsbereitschaft appellieren erreichen Sie wesentlich mehr als mit schriftlichen Ermahnungen und Pochen auf Ihr „gutes Recht“. Bleiben Sie vor allem immer höflich, denn mit lautstarken Drohgebärden stoßen Sie leicht auf Ablehnung und erreichen höchstens vorübergehend etwas.

Dieses Vorgehen hat noch einen anderen positiven Effekt: Sie gelten als flexibel und Kenner des berühmten „jeitinho“. Das ist „der Dreh, der Kniff“ und beschreibt das große Talent der Brasilianer zu improvisieren und auf kreative Art Hürden zu überwinden. Dafür werden oft informelle Wege beschritten und persönli-

che Netzwerke genutzt, die auch Sie sich im Brasilien-geschäft aufbauen sollten. Vor allem für Expatriates ist ein funktionierendes Beziehungsnetzwerk unverzichtbar!

In Brasilien ist die Wahrung der Harmonie oberstes Gebot; jemanden mit offener Kritik oder harscher Ablehnung eines Gefallens vor den Kopf zu stoßen, gilt als Fauxpas. Ein „Nein“ wird immer gut verpackt und ist für uns Deutsche oft nicht auf Anhieb erkennbar. Hier müssen Sie lernen, zwischen den Zeilen zu lesen und sich selber einen eher „weichen“, indirekten Kommunikationsstil aneignen. Was hierzulande als sachliches, offenes Feedback gilt, führt bei brasilianischen Mitarbeitern und Kollegen zu Irritationen. Betonen Sie im Zweifel immer das Positive, machen Sie vorsichtig Verbesserungsvorschläge (z.B. in Frageform) und vermeiden Sie alles, was die Beziehungsebene beschädigen könnte. Zusätzliche Sympathien und Anerkennung bringt Ihnen die Beherrschung der Landessprache (brasilianisches Portugiesisch!) ein. Aber nicht nur das: Besonders, wenn Sie im Land leben, kommen Sie allein mit Englisch nicht weit, denn selbst in größeren Unternehmen sind gute Fremdsprachenkenntnisse nicht auf allen Ebenen vorauszusetzen – geschweige denn im privaten Alltag.

### Empfehlungen

- Lassen Sie sich von Anfang an auf die zwischenmenschliche Ebene ein und investieren Sie in den Aufbau einer stabilen Geschäftsbeziehung. Die dabei vermeintlich „verlorene“ Zeit kommt Ihnen später vielfach zugute.
- Gewöhnen Sie sich einen etwas indirekteren Kommunikationsstil an, vermeiden Sie Kritik und verpacken Sie unangenehme Botschaften gut.
- Vermeiden Sie es, Ärger offen zu zeigen und Druck auszuüben. Bleiben Sie gelassen und beweisen Sie Flexibilität, indem Sie es den Brasilianern gleichtun und „jeitinho“ anwenden.
- Bereiten Sie sich gut vor, indem Sie die Landessprache lernen und interkulturelle Trainings besuchen. Binden Sie unbedingt auch mitreisende Ehepartner(innen) ein!



**Marion Keup** ist Inhaberin von *Keup training & coaching* ([info@keup-training.de](mailto:info@keup-training.de)) in Essen. Mit ihrem fundierten Know-how und langjähriger Auslandserfahrung unterstützt sie die Arbeit von Fach- und Führungskräften in international ausgerichteten Unternehmen. Marion Keup ist Autorin des Fachbuchs „Internationale Kompetenz – Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business“ (Gabler, 2010). Leseprobe unter [www.internationale-kompetenz.de](http://www.internationale-kompetenz.de)

### Zu SI Interim Management UG

*SI Interim Management* ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

### Weitere Veröffentlichungen:

#### Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

#### Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

#### Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

[www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/](http://www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/)

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion  
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Werk sowie den darin enthaltenen einzelnen Beiträgen liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Werks oder einzelner Teile des Werkes, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Werks berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.