

# Soft Skills in einer Welt der harten Fakten

## Interkulturelle Kompetenz im deutsch-brasilianischen Business

TEXT: PETRA SORGE

**„Vieles hängt davon ab, wie wir es betrachten“. Diese Weisheit mag zu Beginn ungewohnt erscheinen, doch darum geht es zwischen Kulturen, um den Umgang mit dem nicht Vertrautem.**

Wahrscheinlich ist, dass Sie sich als Deutsche zunächst von harten Fakten überzeugen lassen. Zwei Beispiele für die Bedeutung der „weichen Fähigkeit“ Interkulturelle Kompetenz mögen hierstellvertretend stehen:

– Mindestens 20 % der Expatriates brechen im 1. Jahr der Entsendung vorzeitig ihre Auslandstätigkeit ab, Probleme mit Alltags- und Geschäftsmentalität des Gastlandes sind meist die Auslöser. Amerikanischen Studien zufolge und durch brasilianische Experten bestätigt kostet ein solcher Abbruch das Unternehmen rund € 500.000, die nichtmonetären Konsequenzen noch außer acht gelassen

– Viele deutsche Firmengründungen in der größten deutschen Industriestadt São Paulo gehen auf Einwanderungen von Deutschen in den 20er bis 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts zurück. Oft ohne Kapital haben die späteren Firmengründer Brasilien von innen her kennen und schätzen gelernt. Sie haben zwei Kulturen in sich verbunden, mit deutscher Organisationsfähigkeit und einem erworbenen Feingefühl für brasilianische Mentalität haben sie erfolgreich Firmen aufgebaut.

Erinnern Sie sich noch, welchen ersten Eindruck Sie von Brasilien und seinen Menschen hatten? Und wissen Sie auch, wie Ihre brasilianischen Gesprächspartner Sie wahrgenommen haben? Wenn Brasilianer sich jemals kritisch über uns Deutsche äußern würden, was Ihnen positive Grundhaltung, Höflichkeit und die Kunst der indirekten Andeutung verbieten, dann wären es in etwa folgende Punkte:

- unser Mangel an „jogo de cintura“<sup>1)</sup>, und damit ist mehr als nur die Steifheit in den Hüften gemeint
- unser Mangel an Ambiguitätstoleranz, denn wir hätten gern ein „Ja“ oder „Nein“, mit dem „Dazwischen“, dem „Vielleicht“ tun wir uns schwer

- unsere Direktheit, die bisweilen plump oder unhöflich wirkt
- unser ausgeprägtes Sicherheitsstreben Hand in Hand mit einem bisweilen übertriebenen Regelungsbedarf.

Haben Sie eine Idee, wie sich diese Wahrnehmungen und Bilder auf Geschäftsanbahnungen und Verhandlungen, auf Führung und Kooperation mit Brasilianern auswirken? Genauso, wir gelten nicht unbedingt als einfache Geschäftspartner. Doch dank der brasilianischen Fähigkeit, mehrere Seiten zu

**Interkulturelles Management** handelt davon, negative Konsequenzen kultureller Reibung zu minimieren und die positiven Auswirkungen für das Unternehmen zu maximieren.

**Interkulturelle Kompetenz** basiert auf genauer Wahrnehmung, Sensibilität und lockerem Perspektivwechsel. Mit Reflexion und Training wächst die Fähigkeit, gewohnte und neue Verhaltensweisen flexibel zu integrieren.

sehen und mit Gegensätzen umzugehen, werden Berechenbarkeit, Beständigkeit und Zuverlässigkeit als typisch deutsche Stärken diagnostiziert und in einem Land mit ehemals hoher Inflation und Korruption hoch geschätzt.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet also zunächst, sich selbst und auch sein Spiegelbild in der andern Kultur zu kennen, dann den andern aus seiner Perspektive zu verstehen statt ihn, nicht reflektiert, nach eigenen Maßstäben zu beurteilen. Nur dann kann aus der eigenen Identität diese flexible Handlungskompetenz erwachsen, die deutsche Geschäftspartner mit Vertrauen und wirklicher Kooperation seitens ihrer brasilianischen Counterparts belohnt. Nur dann füllen sich Begriffe wie Zielvereinbarung, Projektmanagement oder Qualitätssicherung auch mit Taten.

Bevor sich deutsche Geschäftsleute also im Wettbewerb (vor)schnell auf die harten Fakten, wie Solidität ihrer Produkte, die gute Unternehmensbilanz oder das Investitionskapital verlassen, lohnt sich ein Blick auf die in Brasilien hoch bewerteten eigenen kommunikativen und sozialen Fähigkeiten.

„Vieles hängt davon ab, wie wir es betrachten“. Versuchen Sie es mal so: Brasilien auch als Übungsfeld, um mehr von den international so wichtigen Soft Skills zu erwerben, denn an kaum einem anderen Ort der Welt wird Ihnen charmanter, geduldiger und humorvoller begegnet – wenn man denn den gefürchteten „cabeça quadrada“<sup>2)</sup> zu Hause lässt.

Neugierig geworden? Wir bieten mit CLIC Consulting seit 1999 Trainings zu Interkultureller Kompetenz Brasilien an. Heute beraten wir Unternehmen und trainieren deutsche Fach- und Führungskräfte in Deutschland und auf dem Weg nach Brasilien sowie umgekehrt Brasilianer auf dem Weg nach und in Deutschland. ■

*Petra Sorge, ursprünglich Trainerin für interkulturelles Lernen und Organisationsberaterin in Brasilien und Regina Fagundes, Psychologin und Sprachtrainerin für brasilianisches Portugiesisch arbeiten außerdem als Radiojournalistinnen in eigenen Sendungen an der Differenzierung des Brasilienbildes in Deutschland.*

1) „Spiel der Hüfte“, Metapher für flexible lösungsorientierte Geisteshaltung

2) „Quadratischer Kopf“, Metapher für Sturheit und Rechthaberei

