

4

Meetings und Präsentationen

Brasilianer kommunizieren bevorzugt mündlich. Meetings und Präsentationen nehmen im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen deshalb einen besonderen Stellenwert ein. Die Demonstration der eigenen Stärke ist für Brasilianer nicht so wichtig. Vielmehr steht der Aufbau einer guten persönlichen Basis im Vordergrund. Ist diese gesichert, können gemeinsame Ideen und Pläne entwickelt und realisiert werden.

Ablauf eines Meetings

Ihre brasilianischen Geschäftspartner brauchen Flexibilität, auch als *jogo de cintura* (sinngemäß: »Bewegung in der Hüfte haben«, »nicht steif sein«) bezeichnet.⁷ Da eine enge Planung und feste Strukturen nicht gerade zu ihren Vorlieben gehören, müssen Sie bei angesetzten Besprechungen mit Lastminute-Änderungen rechnen. Rufen Sie daher einen Tag vor dem Termin an, dann reduzieren Sie die Gefahr, beim geplanten Treffen alleine dazustehen.

⁷ Wagner, 2010: 54.

Halten Sie sich proaktiv auf dem ›Schirm‹ Ihrer Partner, sodass Sie nicht in Vergessenheit geraten können.

Interne Besprechungen werden in brasilianischen Unternehmen durchaus **ad hoc** einberufen. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei, dass alle Beteiligten eingeladen werden – auch wenn einige vielleicht keinen wesentlichen Beitrag zum Thema leisten können. Wegen der nur kurzen Vorlaufzeit kann auch nicht vermieden werden, dass die Teilnehmer schlecht vorbereitet sind. Daher dauert ein Meeting, auch wegen der zusätzlich betriebenen Beziehungspflege, im Schnitt wesentlich länger als im deutschsprachigen Raum.

Meetings beginnen **selten pünktlich**. Insbesondere die Entscheidungsträger erscheinen oft erst, wenn die Besprechung bereits in vollem Gange ist. Es ist daher angebracht, die erste halbe Stunde nur mit den Teilnehmern zu plaudern. Das hat zum einen den Vorteil, dass man sich näher kennenlernt, und zum anderen, dass das eigentliche Anliegen nicht mehrfach vorgetragen werden muss. Aber auch im weiteren Verlauf eines Meetings sind die Entscheider **nicht ständig anwesend**, da andere ›wichtigere Dinge‹ parallel erledigt werden müssen. Lassen Sie sich dadurch nicht irritieren. Im Allgemeinen funktioniert der Informationsfluss trotz ihrer zeitweiligen Abwesenheit. Die Leitung der Besprechung geht der Hierarchie entsprechend an die nächste Stufe über.

Vermeiden Sie besonders zu Beginn einer Besprechung die **direkte Ansprache** eines einzelnen Teilnehmers: Wird ein Mitarbeiter vor seinem Vorgesetzten angeredet, reagiert dieser brüskiert. Ist der Angesprochene zudem schlecht vorbereitet, so wird er vor allen blamiert. Überlassen Sie es dem jeweiligen Besprechungsleiter, den Teilnehmern das Wort zu erteilen. Damit werten Sie dessen Position auf und können die genannten Probleme

vermeiden. Als Außenstehender ist es oft schwierig, die internen Machtstrukturen und Entscheidungsbefugnisse auf einen Blick zu erkennen. Es ist daher wertvoll, einen Insider zu kennen, der Einblick in die bestehende Hierarchie gibt und die zwischenmenschlichen Beziehungen richtig zu interpretieren weiß.

Obwohl Brasilianer kein Freund von akribischer Planung sind, freuen sie sich, wenn Sie eine **Agenda als Richtschnur** mitbringen. Bitte fragen Sie aber sehr höflich nach, ob man diese benutzen möchte. Ihre Agenda wird dann zwar im Meeting nicht Punkt für Punkt abgearbeitet werden, sie bietet aber allen eine gute Orientierung, welche Themen noch offen sind. Übernehmen Sie dann noch die ungeliebte Rolle des Protokollanten, sind Ihnen Ihre brasilianischen Partner dankbar.

Lange Monologe einzelner Teilnehmer sind in brasilianischen Besprechungen üblich, aber als kritisch zu betrachten, weil der rote Faden schnell verloren geht. Unser Tipp: Unterbrechen Sie die Rede Ihres Gegenübers lobend und zustimmend. Finden Sie dann einen kreativen ›Dreh‹, einen ›jeito‹, um wieder auf das eigentliche Thema zurückzukommen.

Wie bereits erwähnt, kann es vorkommen, dass sich Ihre brasilianischen Gesprächspartner im Vorfeld eines Meetings nicht ausreichend miteinander abgestimmt haben. Die Besprechung gerät ins Stocken. Räumen Sie ihnen den notwendigen Freiraum ein, um das Versäumte schnell nachzuholen. Sorgen Sie beispielsweise für eine künstliche Pause, indem Sie zum Auto gehen, um etwas zu holen. So können sich Ihre Partner in der Zwischenzeit einigen. **Kritische Momente** können auch durch einen gemeinsam getrunkenen *cafezinho* (starker aromatischer Kaffee mit sehr viel Zucker) entschärft werden. Dabei lässt sich das Thema wechseln, ohne dass

der Gesprächsfaden abreißt. Die Situation entspannt sich. Sind die kleinen Tassen geleert, geht es wieder zurück zum eigentlichen Diskussionspunkt.

Im Gegensatz zu dem, was Sie aus der deutschsprachigen Geschäftswelt gewohnt sind, gilt bei Meetings mit Brasilianern grundsätzlich: Das **Wichtigste kommt zuletzt**. Zeit und Ort haben hier eine andere Dimension und Gewichtung. Die Wege zur Lösungsfindung sind flexibel. Erwarten Sie also nicht, dass man nur im angesetzten Meeting auf die wichtigsten Punkte zu sprechen kommt. Wegen des brasilianischen Kommunikationsstils (Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 3, ab Seite 30) verbietet die Meeting-Etikette ein schnelles Vorpreschen. Sie sollten also nicht alle Informationen und Aussagen gleich am Anfang in den Raum werfen. Erst wenn die Atmosphäre stimmt, kann Wichtiges besprochen werden und gerät später nicht in Vergessenheit. Der richtige Moment kann auch außerhalb des Konferenzraumes gefunden werden, beispielsweise im Anschluss an das Meeting während einer persönlichen Unterhaltung in einem Restaurant oder in einer Bar.

Ein gutes **Follow-up** ist der Schlüssel, um die in der Besprechung entwickelten Vorhaben zu realisieren. Dabei ist es unabdingbar, dass Sie ›am Ball bleiben‹ und von Zeit zu Zeit die Zuständigen freundlich erinnern, ihre zugesagten Aufgaben zu erledigen und Ergebnisse zu liefern. (Mehr zu diesem Thema finden Sie in Kapitel 6 ›Koordination und Zusammenarbeit‹, ab Seite 62)

Präsentationen

Aufgrund des indirekten Kommunikationsstils (Mehr dazu finden Sie in Kapitel 3, ab Seite 30) verwenden

Brasilianer in ihren Präsentationen unter anderem Verniedlichungen oder sprechen gar Entschuldigungen aus. Auch ihr Ton, ihre Sprechpausen sowie Gestik und Mimik führen bei Mitteleuropäern mitunter zu dem Eindruck, dass sie wenig kompetent sind. Bringen Sie zu einer brasilianischen Präsentation Zeit, Geduld und eine positive Gelassenheit mit, vor allem wenn der Vortragende nicht sofort auf den Punkt kommt. Einschlafen ist peinlich – und nicht etwa, wie beispielsweise in Asien, salonfähig.

Halten Sie vor einem **brasilianischen Publikum** einen Vortrag, sollten Sie das Eis brechen, indem Sie – auch wenn Sie auf Englisch präsentieren – Ihre Zuhörer am Anfang und am Ende auf Portugiesisch oder *Portunhol* ansprechen. Lassen Sie zudem die Handouts zu Ihrer Präsentation auf Portugiesisch erstellen. Dadurch zeigen Sie Nähe und Interesse am Land, seiner Kultur und den Menschen. Brasilianer rechnen Ihnen das sehr hoch an. Gleichzeitig stellen Sie sicher, dass zumindest die Eckpunkte Ihres englischen Vortrags korrekt verstanden werden. Noch ein Tipp: Brasilianer lieben PowerPoint wie auch einen **lebendigen Präsentationsstil** mit Humor und vielen Bildern. Nüchterne, trockene Darstellungen mit vielen Zahlen langweilen sie. Planen Sie, auf großen Konferenzen oder Kongressen einen Vortrag zu halten, sollten Sie daher auf die Dienste eines erfahrenen brasilianischen Präsentationscoachs zurückgreifen, um den Ansprüchen Ihres jeweiligen Publikums zu genügen.

Im **öffentlichen Sektor**, beispielsweise bei Regierungsstellen, sind dagegen sachliche Vorträge die Regel. In diesem Fall wird die Relevanz einer Präsentation und der dazugehörigen Unterlagen vor allem durch ihre Dauer bzw. ihren Umfang demonstriert. Angehörige der alten Garde sowie höhere Beamte versuchen lieber sprachlich zu brillieren als mit PowerPoint zu präsentieren.