

Peter R. Wetzel

Als Ingenieur im Schwellenland Brasilien

"Sind Sie bereit, für fünf Jahre nach Brasilien zu gehen, um dort eine Fertigung für unsere Produkte aufzubauen?" – mit diesem Satz meines Chefs fing alles für mich an. Um es vorweg zu nehmen: Es war eine erfüllte Zeit, eine der interessantesten meines Berufslebens, aber ich würde mit meinen Erfahrungen auch heute einiges anders machen. Diese Zeilen können jungen Arbeitnehmern, die in eine ähnliche Situation kommen, helfen, einen schnelleren Einstieg in die neue Umwelt zu finden

Vorbereitung

Ich war in der glücklichen Lage, mir vor der Umsiedlung die Verhältnisse in Brasilien ausführlich ansehen zu können. In zwei mehrwöchigen Geschäftsreisen dorthin waren geschäftliche Vorbereitungen zu treffen und ich habe diese Zeit auch genutzt, um z. B. die Schulfrage für unsere damals 10, 12 und 14 Jahre alten Kinder zu klären. In São Paulo, meinem Standort, gibt es neben zwei deutschen auch eine Reihe anderer ausländischer Schulen. Sie beschäftigen, neben vielen Ortskräften, eine Reihe von Lehrern, die aus dem Heimatland abgesandt und bezahlt werden. Die meisten Familien mit schulpflichtigen Kindern ziehen in die Nähe der ausgewählten Schule, was das auch immer bei einer Stadt mit ca. 18 Millionen Einwohnern heißt. Wegen der immer noch weiten Wege und aus Angst vor Überfällen / Entführungen geht kaum ein Kind von Ausländern zu Fuß zur Schule. Da die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel aus ähnlichen Gründen und wegen der Ansteckungsgefahr auch problematisch ist, bleiben als Transportmittel nur der teure Schulbus oder der eigene Wagen bzw. das Auto der Ehefrau.

Domizilwahl und Umzug, Eingewöhnung

Kauf oder Miete des Domizils sind eine Frage der finanziellen Möglichkeiten. Da in Ländern mit hoher Inflation die Immobilien in der Regel schnell im Wert steigen, kann ein Kauf sinnvoll sein. In Ländern mit hoher Kriminalität ist das Leben in einem Einfamilienhaus risikoreicher als in einem Vielfamilienhaus. Eine Wohnung in einem gut bewachten Hochhaus gewährleistet zwar auch keine absolute Sicherheit, man schläft jedoch bedeutend ruhiger. Für Hausbesitzer aus Mitteleuropa kostet es häufig etwas Überwindung, in eine Wohnung zu ziehen.

Oft werden die Möbel aus Europa mitgenommen, wobei es ratsam ist, nicht Ersetzbares wie Erbstücke, Fotos, Filme etc. nicht dem Transportrisiko, insbesondere nach Übersee,

auszusetzen. Wir hatten das Glück, keine schlechten Erfahrungen machen zu müssen; einer Reihe von Kollegen ging es da jedoch schlechter. Das Umzugsgut wird in der Regel in Containern transportiert, die manchmal auf dem Schiff oder im Hafen ausgeraubt werden. Die Behälter fahren auch zum Teil als Deckslast und können dann voll Seewasser laufen, wenn sie nicht dicht sind. Bei manchem ist es ohnehin nicht sinnvoll, mitgenommen zu werden, wie z. B. Fernsehgeräte, wenn die Zeilenfrequenz im Zielland anders ist. Für Brasilien lohnte sich an Elektrogeräten nur eine Waschmaschine, da die dortigen Geräte kalt waschen; daran gewöhnen sich europäische Hausfrauen nur schwer.

Bei meinen ersten Besuchen im Lande hatte ich viele Produkte, an die Mitteleuropäer gewöhnt sind, nicht in den Läden gefunden. So erlagen wir der Versuchung, uns mehr als nötig mitzunehmen. Im Laufe der Zeit stellte sich dann heraus, dass es fast alles auch dort zu kaufen gab, man musste nur wissen wo. Und wir mussten erst lernen, die Produkte des Landes zu schätzen und nicht den europäischen Warenkörben nachzutruern.



Bild 1: **São Paulo** ist das wichtigste Industrie- und Finanzzentrum Brasiliens, ein Moloch mit ca. 18 Millionen Einwohnern. Gemessen an der Zahl der Arbeitsplätze, die die deutsche Industrie in einer Stadt stellt, ist São Paulo die größte deutsche Industriestadt. Hier sind fast alle deutschen Hersteller von Produkten und Anbieter von Dienstleistungen ansässig.

Wichtig für den vorübergehenden Arbeitsaufenthalt im Ausland ist die Klärung aller Versicherungsfragen. Die Altersvorsorge kann und sollte in Europa weitergeführt werden, eine europäische Krankenversicherung ist für viele Länder dringend zu raten.

Für alle wichtigen Fragen sind häufig bei den europäischen Konsulaten bzw. Botschaften und/oder den bilateralen Industrie- und Handelskammern beratende Broschüren erhältlich. In vielen Ländern unterhält die englische Gemeinde einen *Newcomer Club*, der auch den Neulingen anderer Nationen gerne weiterhilft. Hier zeigt sich die Erfahrung aus der langen Kolonialtradition der Briten.

Die nötige Mentalität und interkulturelle Kompetenz

Der Interessent für einen längeren Auslandsaufenthalt sollte sich über seine Mentalität klar werden. Ein Dogmatiker, jemand, der gern festen Regeln und vorbereiteten Wegen folgt, sollte seinen Arbeitsplatz in hochindustrialisierten Ländern, z. B. in Mitteleuropa oder in den U.S.A., suchen. Die Aufgaben in Entwicklungs- oder Schwellenländern erfordern mehr den Einsatz von Pragmatikern. Die Umwelt ist hier nicht so stark durch Regeln und Vorschriften geordnet und selbst wenn sie es doch einmal ist, gibt es in der Regel den "kleinen Seitenweg", um die Durchführung von nötigen Aktivitäten "menschlich" zu gestalten. Hier im weit entfernten Ausland ist das Stammhaus fern und es zählt nur eines: der Erfolg. Dabei ist für den Einzelnen die Fähigkeit von Bedeutung, Risiken realistisch abschätzen zu können, es wird Fantasie und Aggressivität verlangt sowie ein Maß von Einsatzbereitschaft, das für viele Arbeitnehmer aus einem 38-Arbeitsstunden-Land völlig neu ist.

Entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Auslandseinsatz ist ein großes Maß an interkultureller Kompetenz. In diesem Zusammenhang ist eine der wichtigsten Voraussetzungen die Fähigkeit, sich auf andere Kulturen und Mentalitäten einzustellen zu können. Dabei ist es wichtig, einen Mittelweg zu finden zwischen den häufig sehr unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten. Sicher muss soviel von der Industrieland-Verhaltensweise beibehalten werden, wie zur Bewältigung der Aufgaben nötig ist. Andererseits sollte immer da, wo es zu keinen großen Nachteilen führt, auf die Eigenarten der Landeskinder eingegangen werden. Beispiel: Die Brasilianer feiern gern. Also sollte man, wenn es der Zeitplan erlaubt, nach einem großen Auftrag die "Bude" mittags einmal schließen und mit der ganzen Mannschaft feiern gehen. Dafür kann man dann auch einmal von den Mitarbeitern erwarten, wenn Not am Mann ist, 36 Stunden ohne Schlafpause durchzuarbeiten. Gefragt ist in solchen Situation Fairness, Takt und Zuverlässigkeit, ein Verhalten, dass unsere Großeltern "Herzensbildung" nannten. – Wichtig ist es in jedem Fall, so schnell wie möglich ausreichende Sprachkenntnisse zu erwerben.

Hilfreich für die Eingewöhnung ist eine möglichst gute Kenntnis der Landesgegebenheiten, von Geschichte, Religion und Kultur. Mir hat bei voraussehbar mehrjähriger Tätigkeit in einem fremden Land geholfen, wenn ich mich mit der schöngestigen Literatur dieses Landes beschäftigen konnte. Solange die Sprachkenntnisse nicht ausreichend waren, tat es eine deutsche Übersetzung der wichtigsten Werke. Selbst das Studium landesüblicher

Trivalliteratur half. Um nicht in die größten "Fettnäpfchen" zu treten, empfiehlt es sich, ein Buch über die landesüblichen Regeln des guten Benehmens zu studieren. Ausländer haben in der ersten Zeit zwar eine Art Narrenfreiheit in dieser Beziehung aber es ist ratsam, diese nicht allzusehr zu strapazieren. Auch im Ausland entstehen schnell Generalurteile und wenn man sich nicht der Norm entsprechend benimmt, heißt es schnell: "Aha, so sind die Deutschen". Jeder, der im Ausland als Gast tätig ist, sollte sich als eine Art "Botschafter" seines Heimatlandes fühlen und sein Benehmen danach einrichten.

In einer Studie über die typischen Schwierigkeiten deutscher Vertragsangestellter im Ausland wird als Hauptprobleme der Expatriates Überheblichkeit und Standesdünkel genannt. Offensichtlich sind sich viele ins Ausland entsandte Arbeitskräfte nicht darüber im Klaren, dass es keine minderwertige oder höherwertige sondern nur andere Kulturen gibt. In diesem Zusammenhang wird häufig fehlende Selbstbeherrschung im Kommunikations- und Diskussionsverhalten bemängelt. Deutsche haben manchmal Schwierigkeiten zu verstehen, dass Entscheidungsprozesse in fremden Kulturen anders ablaufen und die Verbindlichkeit von Absprachen in manchen Ländern nicht so "eng" gesehen wird wie in Deutschland. Arbeitsverhalten, Arbeitseffizienz, Pünktlichkeit etc. sind bei vielen Nationen anders als in Mitteleuropa. Natürlich gibt es keinen Königsweg für den Erfolg im Ausland aber die Ausarbeitung kultureller Synergien kann einen wesentlichen Fortschritt bringen. Dabei beginnt man in der Regel mit der Beschreibung der Situation aus beiden kulturellen Perspektiven, um danach zugrundeliegende kulturelle Annahmen und kulturelle Überschneidungen zu definieren. Nach dem Entwickeln und Auswählen von geeigneten Alternativen kann die Lösung implementiert werden. Bei der Bewertung internationaler Joint-Venture-Vorhaben hat man festgestellt, dass ca. 70% durch kulturelle Missverständnisse und nur ca. 30% durch Probleme der Technik, Vertragsgestaltung, Finanzierung etc. scheiterten.

Leben in der neuen Umgebung

Die kritische Zeit bei Wohnsitzwechseln dieser Art sind die ersten Wochen. Alles ist neu, ungewohnt und sieht gefährlich aus. Da die bewegliche Habe Wochen unterwegs ist und Neues erst gekauft werden muss, leben die Neuankömmlinge in der Regel erst einmal in einem Hotel. Bevor die neue Wohnung bzw. das neue Haus gesucht bzw. gekauft werden, ist die geeignete Wohngegend auszuwählen. Kriterien sind Sicherheit, Nachbarschaft, Schulnähe, Einkaufsmöglichkeiten usw.

Am schnellsten gewöhnen sich meist die Kinder ein. Durch die Schule erlernen Sie relativ schnell die neue Sprache. Am schwersten haben es die Ehepartner, die in den meisten Fällen im neuen Land keine Arbeitserlaubnis erhalten und so nur mühsam einen neuen Sprachschatz aufbauen können. Der Einkauf bei weitgehend anderen Produkten gestaltet sich schwierig. Auch die Gewöhnung an die oft vorhandene Hausangestellte, eine fremde Person, die ständig mit im Haushalt lebt und die beaufsichtigt werden muss, gelingt nicht allen auf Anhieb.

Die notwendige Umstellung auf das Klima, insbesondere in tropischen Regionen, ist im Anfang schwierig. So kann es zum Beispiel dort im Winter auch oberhalb vom Gefrierpunkt sehr ungemütlich werden. Der Grund dafür ist der, dass die Räume in der Regel nicht geheizt werden können, Fenster und Türen nicht richtig schließen und es so in allen Räumen zieht. An machen Orten, wie z. B. in São Paulo, ist zeitweise die Luftfeuchtigkeit so hoch, dass die Betten klamm sind, Kleidung und Wäsche anfangen, mufflig zu riechen und Ledersachen anfangen, zu schimmeln. Wir waren froh, uns in dieses tropische Land Heizdecken, unsere warmen Bettdecken und warme Schlafanzüge mitgenommen zu haben.



Bild 2: Die andere Seite Brasiliens sind die wunderschönen alten Kolonialstädte wie **Paraty** im Bundesstaat São Paulo, die traumhaften Strände und die nahezu unermessliche Weite des Landes, bewohnt von einem liebenswerten Volk.

Freundschaften?

Auch das zwischenmenschliche Klima ist in diesen Ländern häufig anders als in Mitteleuropa. Es werden sehr schnell oberflächliche Freundlichkeiten ausgetauscht aber wirkliche Freundschaften entwickeln sich seltener als in unseren Breiten. Die dort alteingesessenen Europäer halten Distanz zu den Industrie-Söldnerheeren. Der ständige Wechsel unter diesen "Einwanderern auf Zeit" macht sie für stabilere Bekanntschaften ungeeignet. Die privaten Kontakte zu den Landeskindern sind u.a. durch die Sprachbarrieren

erschwert. So bleiben die Industrienomaden mehr oder weniger unter sich, man trifft sich beim Sport, den Veranstaltungen der Deutschen Schule oder im Deutschen Club, abgesehen von beruflichen Zusammenkünften.

Einige Jahre...

Oft taucht die Frage auf, wie lange ein solcher Auslandsaufenthalt dauern sollte. Abgesehen von Montagetätigkeiten halte ich einen Zeitraum von weniger als drei Jahre für zu kurz. Es vergeht ja schon eine Reihe von Monaten, bis unter den neuen Bedingungen sinnvolle Arbeit geleistet werden kann. Dazu ist die Umwelt zu neu und in der Regel fehlt auch die Sicherheit in der Sprache. Ein anderer Eckpunkt liegt zwischen fünf bis sechs Jahren. Wer deutlich länger in einem Land bleibt, findet häufig nicht mehr den Weg zurück in die Heimat. Viele der alten Wurzeln sind verdorrt, die Freundschaften haben sich auseinandergelebt. Oft sind auch die Kinder im neuen Land heimisch geworden.

Berufliche Vorteile wird die Auslandstätigkeit dem bringen, der offen für alles Neue ist, der Erfahrungen bewusst macht, mit dem Ziel, das in der Fremde gelernte auch später anzuwenden. Der Arbeitgeber wird die Auslandstätigkeit dann auch positiv bewerten. Die Zeit in Brasilien wird mir immer in schöner Erinnerung bleiben, ich bin schweren Herzens dort weggegangen.

Dr.phil. Peter R. Wetzel, Dipl.-Ing. (Wetzel-Consulting@t-online.de), www.exportberatung-wetzel.de.

**CultureScan, Jahrgang 4, Nr. 7, Juni 2004:
Peter R. Wetzel, Als Ingenieur im Schwellenland Brasilien**

© Peter R. Wetzel 2004.
