

MARTIN WIESEND &amp; PARTNER – DIE KUNDENDIENST-TRAINER

## Vom Amis, Anden und Amazonas

Im Servicemanagement werden Nord- und Südamerika oft zu einem Marktsegment zusammengefasst. Zur Aufteilung globaler Regionen macht das durchaus Sinn, jedoch sollte sich jeder, der dort tätig wird, auf große Mentalitätsunterschiede gefasst machen. Trainerin Monika Burchard von Martin Wiesend & Partner Die Kundendienst-Trainer trainiert in 5 Sprachen und kennt die Welt von Schulungseinsätzen in mehr als 40 Ländern. Sie gibt hier wertvolle Tipps zum „daily business“ und zu Führungsfragen am Beispiel des Gegensatzes von USA und Brasilien.

Dass Eile und strikte Ergebnisorientierung nicht gerade in Südamerika erfunden wurden, ist noch allgemein bekannt. Was aber führt zu Akzeptanz im geschäftlichen Kontakt und was erschwert das Vorankommen?

Ein grundlegender Unterschied liegt in der gesellschaftlichen Orientierung. Während es in Deutschland und den USA auf Fakten und Funktionalität ankommt, orientiert sich die brasilianische Beziehungsgesellschaft an zwischenmenschlichen Bindungen. So sind dort für Unternehmenserfolg der Aufbau und die Pflege eines Kontaktnetzwerkes zu Partnern und Kunden unerlässlich. Dies erfordert viel Zeit, Geduld und persönlichen Einsatz. „Eine Investition in eine gute persönliche Beziehung gilt in Brasilien als klarer Zeitgewinn, während Deutsche und US-Amerikaner darin eher einen Zeitverlust sehen“, so die Erfahrung von Monika Burchard.

### Kein Big Business ohne Beziehungspflege

In einem sind sich Deutsche und US-Amerikaner einig: Sie bringen die Dinge gern „effizient“ auf den Punkt. Bei allen Tätigkeiten zählen schnelle Ergebnisse und Resultate. „Beliebt sind ein- bis zweiseitige Memos, in denen knapp und prägnant ein Problem oder eine Situation geschildert und eine Lösung angeboten wird. Auch E-Mails werden eher kurz gehalten: Es gilt das Ein-Seiten-Prinzip und dann der Verweis auf Anhänge“, so Monika Burchard. Es sein denn, ein Deutscher Ingenieur lebt darin seine Liebe zum



„In Brasilien werden Gespräche meist über ausgiebige Beziehungspflege eingeleitet – für Deutsche eher befremdlich.“

technischen Detail aus.

Das Tempo im Arbeitsleben ist in Deutschland und den USA insgesamt wesentlich höher als in Brasilien. Man arbeitet mit weniger Vorlaufzeiten, entscheidet schneller und liebt Checklisten statt Aktionspläne. Man ist daran gewöhnt, dass viele Angelegenheiten als extrem wichtig dargestellt und manchmal überaus knappe Deadlines gesetzt werden, um so auf eine rasche Erledigung zu drängen.

Dennoch gibt es hinsichtlich des Argumentationsstils wesentliche Unterschiede zwischen Deutschen und US-Amerikanern: Der amerikanische Argumentationsstil ist kurz, knapp, übersichtlich, strukturiert – der Nutzen wird herausgestellt und man kommt sehr schnell zum Punkt. Zudem wird gern eine persönliche, in-

dividuelle Note mit eingebracht und nicht nur trockene Fakten genannt. Der deutsche Rede- und Schreibstil dagegen basiert mehr auf einer tiefgehenden Beschreibung und Analyse aller wichtigen Punkte und Unterpunkte, die dann in ein logisches Ganzes verwoben werden. Zudem stellten Deutsche in Präsentation gern auch erstmal die Hintergründe von Entscheidungen dar. US-Amerikaner, die solchen Präsentationen zuhören, werden dann ganz ungeduldig. Sie wollen schnell eine Antwort auf die Frage „Was bringt mir das?“. Sie wollen auch dabei unterhalten und begeistert werden Das überzeugt sie.

[Welche anderen Klippen in Geschäftsbegegnungen von Brasilianern und Deutschen gilt es zu umschiffen?](#)

Bei einem Zusammentreffen von bra-

silianischem Improvisationstalent und deutschem Regelbewusstsein kann es in vielerlei Hinsicht zu Missverständnissen und Unmut kommen. Interkulturelle Kompetenz ist beispielsweise bei Meetings gefragt. Während in Deutschland und den USA gerne strikt und straff die Tagesordnung Punkt für Punkt abgearbeitet wird, dauern Besprechungen in Brasilien grundsätzlich länger. Einerseits muss Zeit für Verspätungen und das Entstehen einer vertrauensvollen Atmosphäre eingeplant werden. Andererseits reden Brasilianer gerne und kommen erst nach und nach zur Sache. Tagesordnungen werden meist zeitgleich und im angeregten Themenwechsel besprochen. Nicht selten erörtern Brasilianer auch alle Punkte plus Privatleben gleichzeitig und durcheinander.

In Deutschland und den USA hingegen ist dies undenkbar: Man schätzt eine sachliche Atmosphäre. Privates folgt – wenn überhaupt – nach dem Geschäftlichen.

In Brasilien verkörpert der Chef eine Art Vaterrolle für seine Mitarbeiter und übernimmt Verantwortung für ihr berufliches und privates Wohlergehen. Es wird erwartet, dass er Missstände erkennt, beseitigt und gleichzeitig persönliche Bedürfnisse und Umstände der Mitarbeiter berücksichtigt. „Der brasilianische Führungsstil ist grundsätzlich hierarchischer als in den USA und durch klare Hierarchieebenen, Weisungsbefugnisse und Kontrolle gekennzeichnet. Entscheidungen treffen meist nur Geschäftsführer. Verhandlungen verlaufen folglich umso effizienter, je höher der direkte Ansprechpartner in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist.“, gibt die Trainerin von Martin Wiesend & Partner zu bedenken.

Diese starke Hierarchieorientierung führt zu einer passiven Erwartungshaltung der Mitarbeiter. Ein aktives Einbringen von eigenen Ideen, unternehmerisches Denken und eigenständige Zielerreichung, wie dies in Deutschland und den USA von Mitarbeitern erwartet wird, findet so nicht statt.

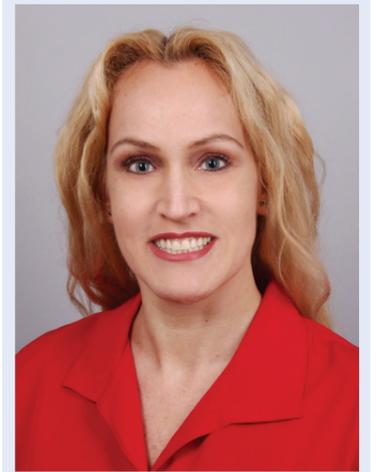
Bei US-Amerikanern gibt es meist keine Planung bis ins letzte Detail. Sie bevorzugen vielmehr das Prinzip „Versuch und Irrtum“ für Entwicklungen und Problemlösungen aller Art. Man analysiert nicht das Für und Wider aller erdenklichen Lösungswege, hält sich nicht mit der Klärung von Grundsatzfragen auf, bevor man sich an die Problembearbeitung macht. „Insgesamt sind US-Amerikaner spontaner, kreativer, risiko- und entscheidungsfreudiger als deutsche Mitarbeiter und Führungskräfte.“, so Monika Burchard.

Auch haben sie eine völlig andere Beziehung zu ihren eigenen Konzepten als Deutsche. Sie entwickeln zwar mit großem Enthusiasmus Pläne, aber sie verlieben sich nicht in ihre Ideen. Wenn sie also ihren ursprünglichen Plan nicht mehr optimal finden, werfen sie ihn ohne großes Aufheben. US-Amerikaner sind extrem kundenorientiert. Die Qualität der Produkte steht dort an zweiter Stelle. Anders in Deutschland: Erste Priorität hat hier Leistung und Qualität – die Kommunikation wird dann nicht selten vernachlässigt.

Auch in Sachen Führung gilt in den USA ein etwas anderer Blickwinkel: Eine gute Führungskraft ist dort ein Visionär, der eine Idee vom zukünftigen Erfolg hat, motivieren und mitreißen kann. Ein solcher Manager geht lösungsorientiert vor und packt zu. Er versteht es, seinen Mitarbeitern Ziele zu setzen, eine motivierende Stärkenanalyse zu machen und ihnen durchgehend Feedback und positive Rückmeldungen zu geben.

Gibt eine Führungskraft in den USA kein positives Feedback, ist das ein Zeichen dafür, dass etwas nicht in Ordnung ist. Deutsche folgen häufig der umgekehrten Logik: Nichts gesagt, ist gelobt genug. „In den USA ist ein Manager, der kein positives Feedback gibt, ungeeignet. Auch Mitarbeiter äußern sich durchaus einmal lobend über ihren Chef und machen diesem Komplimente“, berichtet Monika Burchard aus dem Erfahrungsschatz von Martin Wiesend & Partner Die Kundendienst-Trainer.

### Info & Kontakt



**Monika Burchard** ist eine der internationalsten Trainerinnen, die heute in der globalen Personalentwicklung zu finden ist. Mit ihren fünf Trainingssprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch und Portugiesisch geht ihre Seminarerfahrung weit über Europa hinaus bis nach Nord-, Zentral- und Südamerika, dem Nahen Osten, Lateinamerika, USA/Kanada, Australien, Russland, Japan, Südkorea, Singapur, Taiwan, China und Indien. Sie arbeitet methodisch fundiert seit 20 Jahren als Trainerin und Coach vorwiegend in technischen Branchen und gewann 2008 den ‚Training Leadership Award‘ - einer der angesehensten internationalen Trainingspreise, verliehen von Asia Pacific Human Resources Management. Als kosmopolitisches Mitglied im Kompetenzteam von Martin Wiesend & Partner Die Kundendienst-Trainer ist sie vor allem dort tätig, wo die optimale Anpassung von Trainings an die Sprache und Kultur der Zielländer wichtig ist. So zum Beispiel aktuell bei Training und Weiterentwicklung von Produkt-Vertriebsleuten in Richtung Enduser-Service-Vertrieb für eine großen deutschen Elektrokonzern in den lokalen Märkten in Südamerika.

#### Kontakt:

Martin Wiesend  
Die Kundendienst-Trainer GmbH  
Jakobstraße 24, 95447 Bayreuth  
[www.kundendienst-trainer.de](http://www.kundendienst-trainer.de)