HOCHSCHULE FULDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ARBEITS- UND FÜHRUNGSTECHNIKEN IM INTERKULTURELLEN VERGLEICH:

BRASILIEN UND DEUTSCHLAND

HAUSARBEIT

im Modul Arbeits- und Führungstechniken

Allan Valim Ribeiro da Fonseca

Matrikelnummer: 350105

Studiengang: Master Angewandte Informatik

Dozent:

Dr. Patrick Liesching

Präsident des Landgerichts

08.03.2026

WiSe 2025/26

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3
2. Theoretische Grundlagen 3
3. Führung und Machtverhältnisse 5
3.1 Führung im deutschen Kontext 5
3.2 Führung im brasilianischen Kontext 6
3.3 Das Aufeinandertreffen von Führungskulturen 6
4. Kommunikation, Konfliktbewältigung und Moderationstechniken 7
4.1 Kommunikationsstile und Meeting-Kultur 7
4.2 Konfliktbewältigung 7
4.3 Interkulturelle Verhandlungen 8
5. Wissensmanagement im kulturellen Kontext 8
5.1 Wissensmanagement in Brasilien: Tacit und relational 8
5.2 Deutsches Wissensmanagement: Explizit und systematisch 9
5.3 Die interkulturelle Kluft 9
6. Planung, Zeitmanagement und Flexibilität 9
6.1 Planungsverhalten: Eine interkulturelle psychologische Perspektive 10
6.2 Flexibilität als Gegenmodell 10
7. Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit 11
7.1 Kulturelle Moderation der Teamdynamik 11
7.2 Hybrides Arbeiten und virtuelle Teams 11
7.3 Erkenntnisse aus der Praxis 11
8. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und ihre Auswirkung auf die Arbeitskultur 12
8.1 Der institutionelle Kontrast 12
9. Fazit 14
Literaturverzeichnis 16

1. Einleitung

Die vorliegende Hausarbeit unternimmt den Versuch, die Unterschiede in Arbeitsumgebungen und -kulturen sowie im Management in Brasilien und Deutschland zu erfassen und zu beleuchten. Aus diesem Grund wurde als Struktur zur Gliederung der Themen beschlossen, den im Unterricht vorgeschlagenen Themen zu folgen, um einen direkten Bezug zu dem Gesehenen herzustellen.

Nach einer ersten Google-Suche, die nur wenige genaue Quellen zum gewünschten Thema ergab, wurde der KI-Agent Gemini eingesetzt, um die für das Thema relevante theoretische Referenz zu finden. Die Analyse der bereitgestellten Studien ergab, dass diese auf den Werken klassischer Autoren der Anthropologie, Soziologie und Organisationspsychologie basieren.

Um die Lektüre einer Vielzahl wissenschaftlicher Studien und deren Zusammenfassung in der kurzen Zeit nach Ende der Prüfungen zu ermöglichen, besteht die Idee darin, die Abstracts der Werke zu lesen, um sie als Filter gegen Halluzinationen der KI zu verwenden. Zur thematisch angemessenen Zusammenfassung der Texte wird der Agent Claude eingesetzt. Aufgrund meiner persönlichen Erfahrung mit diesem Themengebiet fällt es mir leicht, Ungereimtheiten zu identifizieren.

Die Anforderung, die Hausarbeit auf Deutsch abzugeben, wird durch die Entscheidung, sie auf brasilianischem Portugiesisch zu verfassen, untergraben. Dies erfolgt mit der Intention, den zeitlichen Aufwand, der durch die Suche nach Definitionen für unbekannte Fachbegriffe entsteht, zu minimieren. Die Übersetzung erfolgt unter Verwendung des Tools DeepL. Bei einer direkten Abfassung auf Deutsch würde ich ebenfalls dieses Tool nutzen, da Deutsch nicht meine Muttersprache ist und ich daher häufig Grammatikfehler mache.

2. Theoretische Grundlagen

Für die vergleichende Analyse von Arbeits- und Führungskulturen ist ein theoretischer Rahmen erforderlich, der sowohl quantitative Kulturdimensionen als auch qualitative Beschreibungen nationaler Managementstile umfasst. Die vorliegende Hausarbeit stützt sich auf eine Reihe etablierter Modelle, die in den herangezogenen Quellen wiederholt referenziert werden.

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit den Kulturdimensionen nach Hofstede. Die quantitative Analyse von Geert Hofstedes Theorie der Kulturdimensionen (Culture's Consequences, 1980/2001) bildet das empirische Fundament der Untersuchung. Für den Vergleich sind drei Dimensionen von besonderer Relevanz: Die vorliegende Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die Machtdistanz (PDI) die Akzeptanz hierarchischer Ungleichheit erklärt. In diesem Zusammenhang ist ein signifikanter Unterschied zwischen Brasilien und Deutschland erkennbar, wo Brasilien einen deutlich höheren Wert von 69 Punkten erreicht, während Deutschland lediglich 35 Punkte erzielt (vgl. Podrug et al., 2015). Die Unsicherheitsvermeidung (UAI) ist in beiden Ländern als signifikant einzustufen, wobei sich die Ausprägungen unterscheiden. In Deutschland besteht eine Präferenz für restriktive Regulative und formale Planungen, während in Brasilien informelle Lösungsansätze, wie der jeitinho, eine tragende Rolle einnehmen. Die Langfristorientierung (LTO) zeigt Deutschland mit 83 Punkten als stark zukunftsorientiert, während Brasilien mit 44 Punkten als eher kurzfristig geprägt gilt. Dies hat direkte Auswirkungen auf das Planungsverhalten und das Zeitmanagement.

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf die Kontexttheorie nach Hall. Edward T. Halls Unterscheidung zwischen High-Context- und Low-Context-Kulturen bildet das qualitative Gegenstück. Deutschland wird als Low-Context-Kultur bezeichnet, in der Kommunikation direkt, sachbezogen und wörtlich erfolgt. Meinungsverschiedenheiten werden als Sachkonflikte offen ausgetragen. Demgegenüber ist Brasilien eine High-Context-Kultur, in der die Kommunikation von Beziehungspflege, Nuancen und sozialem Kontext abhängt (vgl. Burmann/Semrau, 2022). Cordialität und die Harmoniewahrung verhindern in diesem Kontext eine direkte Konfrontation. Robert Arundale (2013) ergänzt diese These durch die sogenannte Face Constituting Theory. Im brasilianischen Kontext wird der Fokus auf die "vertikale" Gesichtswahrung gelegt, im deutschen Kontext auf die "horizontale" (Sachebene).

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der brasilianischen Managementkultur. Gemäß der von Betânia Tanure (mit Barros und Prates, 1996) vorgenommenen Analyse konstituiert sich die brasilianische Organisationskultur durch eine als Flexibilität bezeichnete Wesensart, die das Überleben in instabilen Umfeldern durch Anpassung und Improvisation ermöglicht. Der Führungsstil wird als Pai Patrão (paternalistischer "Vater-Chef") beschrieben, bei dem Loyalität und persönliche Bindung die Arbeitsbeziehung dominieren. Lívia Barbosa (1992) verortet den jeitinho brasileiro auf einem Kontinuum zwischen Favor und Korruption – als soziale Institution zur Navigation durch rigide Bürokratien. Chu (2006) hat diese Beobachtungen in einem Modell aus vier Kategorien systematisiert, das im Folgenden zusammengefasst wird.

Institutionelle Rahmenbedingungen. Richard Whitleys Theorie der National Business Systems (1999) liefert auf der Makroebene eine Erklärung dafür, warum Managementpraktiken nicht ohne Weiteres zwischen Ländern übertragbar sind. Nationale Institutionen formen die Funktionsweise von Unternehmen grundlegend, was den häufigen Misserfolg importierter Managementmodelle in Brasilien erklärt. Die vorliegende Untersuchung nimmt Max Webers Herrschaftstypologie – bestehend aus den Typen traditional, bürokratisch und charismatisch – als Ausgangspunkt, um den Wandel der deutschen Führungskultur von autoritären Modellen hin zu wertebasierter und partizipativer Führung nachzuvollziehen.

Die nachfolgenden Ausführungen präsentieren die Charakteristika des brasilianischen Managements, wie sie von Chu definiert werden. Chu (2006) unterteilt die Merkmale des brasilianischen Managements in vier Kategorien. Die erste Kategorie, "Arbeitsorganisation und -planung", beschreibt eine Kultur, in der die organisatorische Planung historisch gesehen schwach ausgeprägt ist. Manager agieren in dieser Kultur eher als Ausführende denn als Strategen, mit einem kurzfristigen Fokus, der durch jahrzehntelange wirtschaftliche Instabilität geprägt ist. Der Formalismus ist gering ausgeprägt: Zwar existieren Regeln, deren Befolgung jedoch nicht konsequent erfolgt. Zudem entsteht der Jeitinho als individualisierte Umgehungslösung, die zwar nützlich ist, jedoch die institutionelle Glaubwürdigkeit untergräbt. Das Zeitmanagement ist ineffizient und die Einhaltung von Fristen wird nicht konsequent gewährleistet. Es ist jedoch genau dieses Umfeld, das für eine bemerkenswerte Flexibilität sorgt. Manager in Brasilien zeigen eine hohe Anpassungsfähigkeit, Kreativität unter Druck und eine zunehmende Fokussierung auf Ergebnisse.

Die zweite Kategorie, zwischenmenschliche Beziehungen, zeigt eine Arbeitskultur, die stärker auf persönlichen Bindungen als auf professioneller Distanz basiert. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind von Emotionalität geprägt, häufig über den beruflichen Kontext hinausreichend und ihre Qualität manifestiert sich in signifikantem Maße im Teamklima und in der Leistung. Dieser Personalismus impliziert, dass bei der Einstellung und Zusammenarbeit persönliche Beziehungen und Vertrauen häufig eine größere Bedeutung haben als fachliche

Kompetenz. Konflikte werden systematisch vermieden, abweichende Meinungen werden nicht artikuliert, Humor dient als Ablenkungsmechanismus und Entscheidungen tendieren zum Konsens. Die Arbeitnehmer:innen erwarten, zuerst als ganze Menschen und erst in zweiter Linie als organisatorische Ressourcen behandelt zu werden, wobei die Realität jedoch oft hinter diesen Erwartungen zurückbleibt. Dies ist auf eine anhaltende ausbeuterische Mentalität sowie eine geringe Sorge um die Lebensqualität zurückzuführen. Cordialidade, wörtlich "äußerliche Herzlichkeit", ist ein Begriff, der in der Literatur häufig verwendet wird, um eine Form der Herzlichkeit zu beschreiben, die durch ihre Äußerlichkeit die wahren Absichten einer Person verschleiern kann. In der psychologischen Forschung wird Cordialidade mit emotional getriebenen statt analytisch fundierten Entscheidungen in Verbindung gebracht.

Die dritte Kategorie, "Machtverhältnisse", beschreibt einen hohen Autoritarismus, bei dem Anweisungen selten hinterfragt werden, in Kombination mit einer postura de expectador (Zuschauerhaltung), bei der Mitarbeiter es vorziehen, dass Führungskräfte die Verantwortung für Entscheidungen tragen. Die Machtdistanz ist signifikant: Die Diskrepanz zwischen den Hierarchieebenen wird toleriert, und die Erreichung des mittleren Managements resultiert häufig in Selbstzufriedenheit anstelle von kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Die vierte Kategorie, die Beziehung zum Umfeld, reflektiert die kulturelle Heterogenität Brasiliens, die sich in stark variierenden Unternehmenskulturen je nach Region, Branche und Eigentümerstruktur äußert. Zudem manifestiert sich eine anhaltende Affinität für ausländische Managementmodelle, obschon diese Tendenz zunehmend einer kritischen Evaluierung unterliegt, da lokale Praktiken eine zunehmende Anerkennung erfahren.

3. Führung und Machtverhältnisse

In der Vorlesung über Führungsstile erfolgt eine Differenzierung zwischen autoritären, demokratischen, laissez-faire-, situativen, transaktionalen und transformativen Ansätzen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass effektive Führung in der Praxis eine Kombination verschiedener Stile je nach Kontext erfordert. In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern nationale Kulturen die vorherrschenden Stile prägen und wie sich Macht in Organisationen ausübt.

3.1 Führung im deutschen Kontext

Die deutsche Führungstheorie hat sich im Zeitverlauf von personenbezogenen Modellen zu systemischen und partizipativen Ansätzen weiterentwickelt. Stippler et al. verfolgen diesen Weg von der Great-Man-Theorie über die Eigenschaftstheorie und die Fähigkeitstheorie (Katz, 1955) bis hin zu modernen systemischen und transformativen Paradigmen. Ein charakteristisches Beispiel für die deutsche Beitragsgestaltung ist das Harzburg-Modell, welches die Delegation innerhalb klar definierter Grenzen betont. Hierbei handelt es sich um eine strukturierte Autonomie, welche die vorherrschende kulturelle Präferenz für Vorhersehbarkeit und Sachlichkeit widerspiegelt. Der IW-Report 2024 (Suling/Wildner) dokumentiert einen signifikanten Wandel: 89,6 % der befragten Führungskräfte geben an, dass wertorientiertes Führungsverhalten mittlerweile die höchste Erwartung an sie ist. Jüngere Generationen zeigen eine deutliche Ablehnung gegenüber starren Hierarchien und erwarten von Führungskräften, dass diese eher als Coaches denn als Autoritätspersonen agieren. Die im Bericht präsentierten Daten des Edelman Trust Barometers legen nahe, dass das Vertrauen in deutsche Unternehmen nahe der Schwelle zum Misstrauen liegt. Diese Entwicklung ist eine Folge von Skandalen wie

Wirecard und dem Abgasbetrug von Volkswagen. Nachhaltige Führung, authentische Werte und zweckorientiertes Management sind nicht länger optionale Ergänzungen, sondern zentrale Anforderungen. Diese Entwicklung kann als eine Verlagerung von transaktionaler zu transformativer Führung interpretiert werden, wobei die Betonung der Fachkompetenz als Voraussetzung für Führung nach wie vor ein typisch deutsches Phänomen darstellt.

3.2 Führung im brasilianischen Kontext

Die in Vieiras Studie über Kleinstunternehmen beschriebene Form der brasilianischen Führung ist im Wesentlichen durch das von Tanure als "Pai Patrão" (Vater-Chef) bezeichnete Modell gekennzeichnet. Der Eigentümer nimmt dabei nicht nur die Rolle des Arbeitgebers ein, sondern fungiert auch als Mentor und ist in gewisser Weise das Familienoberhaupt. Die Mitarbeiter werden in einer familiären Atmosphäre behandelt, was sich in gemeinsamen Mahlzeiten und der Teilnahme an privaten Feierlichkeiten äußert. Diese Nähe geht jedoch mit einer stark zentralisierten Entscheidungsfindung einher. Chus Modell identifiziert einen hohen Autoritarismus, eine postura de expectador (Zuschauerhaltung), bei der die Mitarbeiter es vorziehen, dass die Führungskräfte die Verantwortung tragen, sowie eine erhebliche Machtungleichheit zwischen den Hierarchieebenen. Der Forschungsbericht der FGV dokumentiert, wie brasilianische Top-Manager autokratische Entscheidungsfindung mit intensiver sozialer Interaktion außerhalb der Arbeitszeiten verbinden. Entscheidungen werden in solchen Fällen häufig auf der Grundlage unvollständiger Informationen getroffen. Dies verleiht ihnen zwar eine gewisse Risikostruktur, ermöglicht sie jedoch auch mit hoher Geschwindigkeit. Budde et al. bestätigen dieses Muster im Umfeld einer öffentlichen Universität: Die direkten Vorgesetzten sind in der Regel zugänglich und offen für Kritik, während die Möglichkeit, Entscheidungen in Frage zu stellen, mit steigender Hierarchieebene rapide abnimmt. Das Nebeneinander von zwischenmenschlicher Wärme und autoritärer Struktur konstituiert das bestimmende Paradoxon der brasilianischen Führung.

3.3 Das Aufeinandertreffen von Führungskulturen

Die Broschüre zur deutsch-brasilianischen Partnerschaft beinhaltet eine Sammlung von Erfahrungsberichten von Praktikern, die sich mit diesem Kontrast auseinandersetzen. Peter Estermann, ein deutsch-brasilianischer Manager bei Magnesita, führt aus: "Deutsche zeichnen sich im Allgemeinen durch eine hohe Disziplin und Strukturiertheit aus, während viele Brasilianer eine ausgeprägte Kreativität und Flexibilität aufweisen. Die Kombination dieser beiden Ansätze und der Austausch von Personal zwischen den beiden Bereichen eröffnet faszinierende Möglichkeiten." Die Akquisition von Romi/Burkhardt+Weber veranschaulicht diese Entwicklung. Brasilianische Führungskräfte charakterisierten die Integration als eine Art "familiäre Aufnahme eines neuen Mitglieds", während sie gleichzeitig die deutsche Transparenz während der Due Diligence und die Qualität des dualen Ausbildungssystems lobten. In Verbindung mit dem Rahmenkonzept des Vortrags lässt sich konstatieren, dass die deutsche Vorliebe für situative und transformative Führung – also die Anpassung des Führungsstils an den Kontext – als Schlüsselkompetenz für die Gestaltung interkultureller Partnerschaften zu betrachten ist. Die relationale Intelligenz Brasiliens hingegen trägt zum sozialen Zusammenhalt bei, welcher solche Partnerschaften nachhaltig macht.

4. Kommunikation, Konfliktbewältigung und Moderationstechniken

Die Vorträge zu den Themengebieten Kommunikation, Konfliktlösung und Moderationstechniken sind in ihrer Thematik aufeinander abgestimmt. So determiniert der Kommunikationsstil die Genese von Konflikten, während Moderationstechniken entsprechend angepasst werden müssen. In diesem Abschnitt wird eine Analyse vorgenommen, die auf die Manifestation von Halls Kontexttheorie in konkreten Interaktionen am Arbeitsplatz fokussiert.

4.1 Kommunikationsstile und Meeting-Kultur

Die Art und Weise, wie Meetings durchgeführt und moderiert werden, wird maßgeblich von der vorherrschenden Kommunikationskultur beeinflusst. Dies wird in dem theoretischen Kapitel anhand von Halls Unterscheidung zwischen hochkontextueller und niedrigkontextueller Kommunikation dargelegt. In Deutschland, einer niedrigkontextuellen Kultur, sind Meetings durch eine strenge Tagesordnung, sequenzielle Diskussionen und egalitäres Redebeitragsrecht gekennzeichnet. Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf dem Sachinhalt im Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun. Entscheidungen sollen aus analytischen Überlegungen hervorgehen, und Meinungsverschiedenheiten werden direkt als aufgabenbezogene Konflikte zum Ausdruck gebracht (Burmann/Semrau, 2022). Eine GRIN-Thesis aus dem Jahr 2019 widmet sich den kulturellen Unterschieden im deutsch-brasilianischen Geschäftsumfeld und beschreibt das deutsche Besprechungsverhalten als monochronisch. Das bedeutet, dass sich die Besprechungen auf jeweils nur ein Thema konzentrieren, pünktlich beginnen und Abweichungen von der Tagesordnung als Ineffizienz empfunden werden.

Demgegenüber zeichnen sich brasilianische Meetings durch ihre polychrone Natur aus. Die Crossculture Academy vertritt die Auffassung, dass in Brasilien eine hohe Bereitschaft zur Interruption durch die Anwesenden besteht, wobei dies nicht als Ausdruck von Unhöflichkeit, sondern als Form des Engagements zu betrachten ist. Tagesordnungen sind als flexible Ausgangspunkte zu betrachten und nicht als rechtsverbindliche Verträge. Es sei darauf hingewiesen, dass informelle Gespräche und die Pflege von Beziehungen nicht lediglich eine Vorbereitung auf das eigentliche Meeting darstellen, sondern vielmehr einen integralen Bestandteil desselben bilden. Entscheidungen werden in der Regel eher von Bauchentscheidungen (gutem Gefühl) als von umfassenden Analysen geleitet. Die Beziehungsseite der Kommunikation manifestiert sich als vorherrschend. Für einen deutschen Moderator kann dies chaotisch wirken, während es für einen brasilianischen Teilnehmer streng strukturierte deutsche Meetings als kalt und ausgrenzend empfinden kann.

4.2 Konfliktbewältigung

In Bezug auf die Konfliktbewältigung ist festzustellen, dass sich die Dynamik von Konflikten zwischen den beiden Kontexten grundlegend unterscheidet. Die empirische Studie von Burmann und Semrau mit 54 Bankenteams zeigt, dass soziale Kategorien (Alter, Geschlecht, Nationalität) offene Aufgabenkonflikte in deutschen Teams, nicht jedoch in brasilianischen Teams begünstigen. In der hochkontextuellen Gesellschaft Brasiliens ist die kulturelle Notwendigkeit der Konfliktvermeidung von zentraler Bedeutung. Gemäß Budde et al. (2016) wird diese als eine der drei wichtigsten Managementeigenschaften identifiziert.

Meinungsverschiedenheiten werden demnach über indirekte Kanäle wie Humor, strategische Mehrdeutigkeit oder das Unterlassen verbaler Kritik ausgetragen. Dieses Konzept steht in direktem Zusammenhang mit der in der Vorlesung erörterten Konflikteskalationsmodell von Glasl, in welchem festgestellt wurde, dass die brasilianische Arbeitskultur die Bewältigung von Konflikten in einem frühen Stadium durch Beziehungsmechanismen fördert. Demgegenüber lässt sich feststellen, dass die deutsche Kultur die Eskalation von Konflikten zu einer offenen Debatte toleriert. Dies lässt sich als eine produktive Form des Sachkonflikts interpretieren.

Der Forschungsbericht der FGV definiert das Konzept des "Jeitinho" als Mechanismus zur Konfliktbewältigung. Anstatt sich einer rigiden Regel oder einer restriktiven Bürokratie frontal zu stellen, verfolgt der brasilianische Ansatz das Ziel, kreative, relationale Wege zu finden, um das Hindernis zu umgehen. Dieses Phänomen kann weder als rein korrupt noch als rein innovativ angesehen werden, sondern vielmehr als eine kulturell bedingte Reaktion auf Umgebungen, in denen formelle Kanäle als unzuverlässig gelten.

4.3 Interkulturelle Verhandlungen

Die Broschüre "Deutsch-brasilianische Partnerschaft" liefert empirische Evidenz für diese Dynamik im Verhandlungskontext. Es konnte beobachtet werden, dass brasilianische Investoren Verhandlungen tendenziell auf der Ebene des CEOs führen, anstatt sich mit dem mittleren Management auseinanderzusetzen. Die involvierten Parteien streben eine Atmosphäre der Entspannung an und sind bereit, vor der Erörterung der Bedingungen erhebliche Zeit in den Aufbau von Beziehungen zu investieren. Im brasilianischen Geschäftsumfeld ist es von essentieller Bedeutung, die Nuancen persönlicher Netzwerke, Clubmitgliedschaften und familiärer Verbindungen zu erfassen. Deutsche Geschäftspartner, die es gewohnt sind, Geschäfte nach technischen und finanziellen Gesichtspunkten zu bewerten, müssen lernen, dass in Brasilien die Beziehung nicht von der Transaktion getrennt ist – sie ist vielmehr die Grundlage, auf der die Transaktion beruht. Im Hinblick auf die Erleichterung interkultureller Situationen ist es unerlässlich, dass Führungskräfte ausdrücklich Zeit für Techniken zum Aufbau von Beziehungen einplanen, wie sie im brasilianischen Kontext erwartet werden, sowie für eine strukturierte Tagesordnung, wie sie im deutschen Kontext erwartet wird. Dieser Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um zu gewährleisten, dass nicht lediglich die vorherrschenden kulturellen Normen übernommen werden, sondern vielmehr ein ausgewogener und integrativer Ansatz gefördert wird.

5. Wissensmanagement im kulturellen Kontext

In der vorliegenden Lehrveranstaltung wird das Wissensmanagement als ein komplexes Konzept erörtert, das die Vorlesung als Rahmenkonzept das SECI-Modell (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) von Nonaka und Takeuchi nutzt, um zu verstehen, wie Organisationen Wissen schaffen, teilen und bewahren. Die nationale Kultur nimmt Einfluss auf die Robustheit der Formen der SECI-Spirale, die von Natur aus als robust gelten, und auf die Bewältigung dieser Robustheit.

5.1 Wissensmanagement in Brasilien: Tacit und relational

Es konnte nachgewiesen werden, dass brasilianische Organisationen sich durch eine hervorragende Sozialisierung auszeichnen. Die Sozialisierung kann definiert werden als die Weitergabe von implizitem Wissen durch gemeinsame Erfahrungen und persönliche Interaktion

(vgl. Smith, 2023). Der in sämtlichen brasilianischen Quellen (Vieira, Budde, FGV) dokumentierte Personalismo legt nahe, dass Wissen durch zwischenmenschliche Beziehungen verbreitet wird, wozu informelle Gespräche, gemeinsame Mahlzeiten sowie gesellige Zusammenkünfte nach der Arbeit zählen. Die Fallstudie der FGV zu iG, einem der ersten kostenlosen Internetanbieter Brasiliens, demonstriert, wie ein Start-up durch intensive persönliche Interaktion außerhalb formaler Kanäle Wissen transferierte und damit ein explosives Wachstum erzielte, das die formalen Geschäftspläne übertraf. Dennoch weist der Prozess der Externalisierung, die Transformation von implizitem in explizites Wissen, in der Regel gewisse Schwächen auf. Die Erkenntnis von Budde et al., dass sieben von acht Universitätsmitarbeitern nicht in der Lage waren, das formelle Planungsdokument ihrer Einrichtung (das PDI) zu benennen, veranschaulicht die Diskrepanz zwischen der Existenz solcher Dokumente und ihrer praktischen Umsetzung.

5.2 Deutsches Wissensmanagement: Explizit und systematisch

Demgegenüber investieren deutsche Unternehmen signifikant in die Kombination, bei der explizites Wissen durch IKT-Plattformen, Dokumentationsstandards und formelle Netzwerke zusammengeführt und systematisiert wird. Gemäß einer von Edler durchgeführten Umfrage, an der mehr als 1.500 deutsche Unternehmen teilnahmen, die im Auftrag der OECD durchgeführt wurde, ist festzustellen, dass strukturierte Wissensmanagementsysteme, funktionsübergreifende Tools für die Zusammenarbeit und formelle Wissensnetzwerke eine weite Verbreitung erfahren. Die Diskussion über Enterprise-Content-Management-Systeme und Learning-Management-Systeme im IW-Report 2024 bestätigt die oben genannte Ausrichtung. Der Schwerpunkt des Vortrags auf Communities of Practice, Lessons Learned und Storytelling entspricht eher der deutschen Dokumentationskultur als den mündlich-relationalen Traditionen Brasiliens.

5.3 Die interkulturelle Kluft

De Angelis (2024) gelangt in der einzigen Studie, die einen direkten Vergleich zwischen Wissensmanagement in Brasilien und Deutschland vornimmt, zu dem Schluss, dass kulturelle Intelligenz – definiert als die Fähigkeit, zwischen relational-impliziten und systematisch-expliziten Wissensparadigmen zu navigieren – für die grenzüberschreitende Bindung von Talenten eine größere Bedeutung hat als reines Wissen. In Bezug auf deutsche multinationaler Unternehmen, die formelle KM-Systeme in brasilianischen Tochtergesellschaften implementieren, sind die Systeme zwar vorhanden, werden jedoch nicht ausreichend genutzt, da die Wissensvermittlung weiterhin über persönliche Netzwerke erfolgt. Umgekehrt kann es vorkommen, dass das reichhaltige implizite Wissen brasilianischer Manager im Umgang mit ihren deutschen Kollegen nicht erkannt wird, da es nicht in Dokumenten oder Datenbanken erfasst ist. Um diese Lücke zu schließen, wird von De Angelis ein Kultur-Wissen-Intelligenz-Modell vorgeschlagen. Dieses Modell beinhaltet nicht nur die Übersetzung von Inhalten von einem System in ein anderes, sondern vielmehr die Entwicklung interkultureller Kompetenz, die es ermöglicht, beide Modi gleichzeitig zu bewerten und zu nutzen.

6. Planung, Zeitmanagement und Flexibilität

Der Vortrag zum Thema Zeitmanagement präsentiert eine Auswahl an Techniken, darunter die Eisenhower-Matrix, SMART-Ziele, die ALPEN-Methode, Pomodoro und Getting Things Done. Die Implementierung dieser Tools bedingt eine vorhersehbare Umgebung, in der Pläne umgesetzt

werden können. In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern der kulturelle Kontext die Funktionalität solcher Tools determiniert oder ob diese lediglich Wunschvorstellungen entsprechen.

6.1 Planungsverhalten: Eine interkulturelle psychologische Perspektive

Die interkulturelle Studie von Güss über die Planung in Brasilien, Indien und Deutschland liefert die empirische Grundlage. Angesichts unsicherer Problemszenarien suchten deutsche Studenten sofort nach rechtlichen und verfahrenstechnischen Lösungen – einer antwortete: „Einen Moment! Das ist rechtlich nicht so einfach. Wo ist mein Buch zum deutschen Zivilrecht?“ Sie entwickelten lange, mehrgleisige Pläne mit Notfallmaßnahmen und stellten viele klärende Fragen, bevor sie handelten. Brasilianische Studenten hingegen akzeptierten Situationen emotional, entwickelten kurze, einspurige Pläne, die sich auf innere Gefühle konzentrierten, und waren im Allgemeinen optimistisch hinsichtlich der Ergebnisse. Eine typische brasilianische Reaktion auf eine Wohnungskrise: „Mein Gott, das ist traurig. Bleib ruhig! Ich werde mit ihm sprechen und ihm eine höhere Monatsmiete anbieten ... wir sind alle sehr glücklich.“

Die tiefere Erkenntnis betrifft die Frage, warum diese Unterschiede bestehen. In Güss' qualitativer Studie mit Arbeitern (nicht Studenten) erklärte ein brasilianischer Textilarbeiter: „Wir leben von Tag zu Tag, weil wir nicht wissen, ob wir morgen genug Arbeit und Geld haben werden.“ Planung erfordert Vorhersehbarkeit der Umgebung – die Annahme, dass ein einmal gefasster Plan eine vernünftige Chance hat, ausgeführt zu werden. In einem Umfeld wirtschaftlicher Instabilität, schwacher Institutionen und Ressourcenknappheit kann eine ausgefeilte Planung nicht nur schwierig, sondern auch irrational sein. Dies stellt die Universalität der in der Vorlesung vorgestellten Zeitmanagementtechniken in Frage: Eisenhower-Matrizen und Pomodoro-Timer sind Produkte stabiler, monochroner Umgebungen.

6.2 Flexibilität als Gegenmodell

In der deutschsprachigen Literatur wird dies als mangelhafte Planung aufgefasst, während in der brasilianischen Forschung eine adaptive Flexibilität betont wird. Vieira charakterisiert dies als jeito criollo, das er als ein Kennzeichen der brasilianischen Kultur betrachtet. Dieser Begriff bezeichnet die Fähigkeit, sich schnell anzupassen und angesichts allgegenwärtiger Instabilität durchzuhalten. Budde et al. stellten in ihrer Studie fest, dass sich alle acht Befragten als sehr anpassungsfähig einstuften. Der FGV-Bericht definiert den jeitinho nicht als Mangel, sondern als Anpassungsmechanismus für den Umgang mit unsicheren Umgebungen. Tanure identifiziert in der brasilianischen Managementkultur das Organisationsprinzip der Flexibilität, das sich an der Schnittstelle zwischen Formalismus (auf dem Papier existierende Regeln) und lealdade às pessoas (Loyalität gegenüber Menschen, die diese Regeln in der Praxis außer Kraft setzt) befindet.

Im Rahmen des Vortrags wird dies als ein Hinweis auf eine komplementäre Beziehung interpretiert, anstatt auf einen Mangel. Deutsche Zeitmanagement-Tools bieten in vorhersehbaren Umgebungen Struktur, während brasilianische Flexibilität in unvorhersehbaren Umgebungen zu Widerstandsfähigkeit führt. Der Vergleich von Zimmermann und Momm zur Planungsausbildung bestätigt diesen institutionellen Kontrast: Deutschland hat sich der Umsetzung spezialisierter Planungsprogramme verschrieben. Der brasilianische Ansatz zeichnet sich durch ein interdisziplinäres und emergentes Ethos aus, was auf eine expansivere kulturelle Ausrichtung hindeutet.

7. Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit

Der Vortrag differenziert zwischen Teams und Gruppen anhand einer Taxonomie von sechs Dimensionen: gemeinsame Ziele, kollektive Verantwortung, klare Rollen, gegenseitige Abhängigkeit, kontinuierliche Kommunikation und emotionales Engagement. Des Weiteren wird die Dynamik von Projektteams, agilen Teams, virtuellen Teams und den bekannten Entwicklungsphasen nach Tuckman untersucht. In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern sich die nationale Kultur auf diese Dynamik auswirkt.

7.1 Kulturelle Moderation der Teamdynamik

Die empirische Untersuchung von Burmann und Semrau, die 54 Bankenteams untersuchte, liefert die wichtige Erkenntnis, dass die demografische Zusammensetzung eines Teams je nach kulturellem Kontext zu unterschiedlichen Teamdynamiken führt. Im Kontext deutscher Teams wurde festgestellt, dass soziale Kategorien (die Einteilung nach Alter, Geschlecht oder Nationalität in Untergruppen) die Herausbildung von Aufgabenkonflikten begünstigen. Die Auswirkungen dieser Konflikte auf die Leistung können je nach Art und Weise, wie sie gehandhabt werden, entweder positiv oder negativ sein. Im Kontext brasilianischer Teams manifestieren sich keine offenen Konflikte, da die hochkontextuelle kulturelle Norm der Konfliktvermeidung, die als Unterdrücker direkter Konfrontationen fungiert, nicht beobachtet wird. Die vorliegende Untersuchung hat praktische Implikationen für Tuckmans Sturmphase. In deutschen Teams manifestiert sich der Sturm deutlich und explizit, während er in brasilianischen Teams latente Formen annehmen kann. In derartigen Teams äußert sich der Sturm eher durch Rückzug oder passiven Widerstand als durch offene Meinungsverschiedenheiten. Ein Moderator, der ausschließlich in deutschen Teamentwicklungsmodellen geschult wurde, mag möglicherweise nicht in der Lage sein, die Anzeichen ungelöster Konflikte in einem brasilianischen Team zu erkennen.

7.2 Hybrides Arbeiten und virtuelle Teams

Der Bericht "Working from Home Around the Globe 2023" stellt beide Länder in einen globalen Kontext: In Deutschland werden im Durchschnitt 1,0 WFH-Tage pro Woche gearbeitet, was zu den höchsten Werten in Europa zählt. Demgegenüber weist Brasilien durchschnittlich etwa 0,9 WFH-Tage pro Woche auf, was innerhalb des lateinamerikanischen Clusters liegt. Der Vortrag identifiziert die wichtigsten Herausforderungen virtueller Teams, darunter reduzierte informelle Kommunikation, schwächere soziale Bindungen und Koordinationsschwierigkeiten. Die Art und Weise, wie diese Herausforderungen angegangen werden, variiert je nach nationaler Kultur. In Brasilien, wo die Ausübung von Empathie und die Entwicklung persönlicher Beziehungen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsweise haben, führt die Implementierung von Remote-Arbeit zu einer Destabilisierung der Mechanismen, die für den Austausch von Wissen und die Entwicklung von Vertrauen essenziell sind. In Deutschland, wo Aufgabenorientierung und explizite Kommunikation bereits die Norm sind, lässt sich die virtuelle Zusammenarbeit möglicherweise leichter implementieren. Dies könnte jedoch zu einer Einschränkung des informellen Austauschs führen, der für die Innovationskraft deutscher Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist.

7.3 Erkenntnisse aus der Praxis

In der Broschüre "Deutsch-Brasilianische Partnerschaft" wird die Integration von Romi/Burkhardt+Weber als praktisches Modell für interkulturelle Teambildung beschrieben. Die

Unternehmen implementierten ein Programm für den regelmäßigen Personalaustausch, in dessen Rahmen zwei brasilianische Ingenieure dauerhaft in Deutschland stationiert wurden und eine Delegation deutscher Manager und Ingenieure alle zwei Monate für eine Woche nach Brasilien reiste. Beide Seiten berichteten übereinstimmend von positiven Resultaten. Die Deutschen zeigten sich "sehr beeindruckt von unserer Organisation als Ganzes", was darauf hindeutet, dass die brasilianischen relationalen und ganzheitlichen Organisationsfähigkeiten sie positiv überrascht hatten. Der vorliegende Fall verdeutlicht, dass erfolgreiche interkulturelle Teamarbeit nicht nur strukturelle Mechanismen (Austauschprogramme, gemeinsame Treffen) erfordert, sondern auch kulturelle Aufgeschlossenheit. Dies impliziert die Bereitschaft, den Ansatz der anderen Seite als wertvoll anzuerkennen, auch wenn er sich grundlegend vom eigenen unterscheidet.

8. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und ihre Auswirkung auf die Arbeitskultur

Die Vorlesung zum Arbeits- und Beamtenrecht bietet einen umfassenden Überblick über das deutsche System, einschließlich des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts, des Kündigungsschutzes, der Betriebsräte und der Tarifautonomie. Der vorliegende Abschnitt dient der Erweiterung der Analyse, indem die institutionellen Rahmenbedingungen mit ihren brasilianischen Entsprechungen verglichen werden. Es wird argumentiert, dass das Arbeitsrecht die Führungskultur auf einer grundlegenden Ebene prägt.

8.1 Der institutionelle Kontrast

Das IZA-Diskussionspapier von Eichhorst, Marx und Pastore (2011) stellt derzeit den umfassendsten bilateralen Vergleich bereit, der verfügbar ist. Das deutsche Arbeitsrecht etabliert eine sogenannte interne Flexibilität, die es Unternehmen ermöglicht, sich an wirtschaftliche Abschwünge anzupassen. Ein starker Kündigungsschutz gemäß dem Kündigungsschutzgesetz, Betriebsräte mit Mitbestimmungsrechten und das System der Kurzarbeit erlauben es Unternehmen, Arbeitszeiten zu reduzieren und Umschulungen anzubieten, anstatt Arbeitnehmer zu entlassen. Im Zuge der Finanzkrise 2008–09 konnte durch diese institutionelle Architektur die Erhaltung von etwa 500.000 Arbeitsplätzen gewährleistet werden. Demgegenüber etabliert die brasilianische Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) eine externe Anpassung: Trotz nominell starker Schutzmaßnahmen (dreizehntes Monatsgehalt, FGTS-Abfindungsfonds, dreißigtägige Kündigungsfrist) führt die Kombination aus hoher informeller Beschäftigung (etwa 40 % der Erwerbsbevölkerung), relativ geringen Entlassungskosten durch FGTS-Abhebungen und uneinheitlicher Durchsetzung dazu, dass brasilianische Unternehmen sich in erster Linie durch Einstellungen und Entlassungen anpassen. Die im Jahr 2017 verabschiedete Reform (Gesetz 13.467) hat über hundert Artikel der CLT geändert und dabei Bestimmungen, die im Rahmen von Kollektivverträgen ausgehandelt wurden, vorrangig vor der Gesetzgebung eingeräumt. Dies hat zu einer gewissen Flexibilisierung in Brasilien geführt, jedoch keine grundlegenden Veränderungen bewirkt. So konnte Oreiro et al. (2023) keine signifikante Verbesserung der Qualität der formellen Beschäftigung feststellen.

8.2 Wie das Arbeitsrecht die Führungskultur prägt

Dieser institutionelle Unterschied hat signifikante Auswirkungen auf alle in diesem Papier behandelten Managementthemen. Das deutsche Modell der internen Flexibilität fördert

langfristige Investitionen in Mitarbeiter: Das duale Ausbildungssystem, die strukturierte Karriereentwicklung und das systematische Wissensmanagement sind sinnvoll, da Unternehmen davon ausgehen, dass sie ihre Mitarbeiter über Jahrzehnte hinweg beschäftigen werden. Dieser Zusammenhang lässt sich auf die in Kapitel 5 dargelegte deutsche Stärke im expliziten Wissensmanagement sowie auf die in Kapitel 3 beschriebene Präferenz für transformative Führung mit Fokus auf individueller Entwicklung zurückführen. Das externe Anpassungsmodell Brasiliens wirkt solchen Investitionen entgegen: Im Falle einer Entlassung von Mitarbeitern zu relativ geringen Kosten während des nächsten Abschwungs kommt es zu einer Verschiebung der rationalen Kalkulation hin zu einem kurzfristigen, beziehungsorientierten Management. Dies lässt sich als instinktiver, vom Personalismo geprägter Ansatz interpretieren, wie er Vieira in Kleinstunternehmen festgestellt hat. Zudem lässt sich damit die von Budde dokumentierte Diskrepanz zwischen formalen Plänen und gelebter Praxis sowie die von Güss dokumentierte Vorherrschaft von Flexibilität gegenüber systematischer Planung erklären. Der sogenannte "Jeitinho" kann als eine Form der kulturellen Adaption an ein institutionelles Setting betrachtet werden, in dem formale Direktiven auf dem Papier rigide erscheinen, während sie in der Praxis mit einer gewissen Flexibilität umgesetzt werden.

Bei einer kritischen Betrachtung der Broschüre zur deutsch-brasilianischen Partnerschaft könnte der Eindruck entstehen, dass diese den bestehenden Kontrast implizit bestätigt. Es wurde seitens der Führungskräfte deutscher Unternehmen explizit die hohe Geschwindigkeit, mit der die Entscheidung in Brasilien umgesetzt wurde, gelobt. Als Begründung wurde dabei auf die reduzierten verfahrenstechnischen Einschränkungen verwiesen. Im Gegenzug wurde seitens brasilianischer Führungskräfte die Transparenz, der robuste Schutz des geistigen Eigentums und die Vorhersehbarkeit des Rechtssystems in Deutschland gelobt. Jede Seite identifizierte die spezifischen Merkmale ihres eigenen Systems, die dem anderen fehlten, und wies damit darauf hin, dass ein umfassendes Verständnis der institutionellen Unterschiede eine grundlegende Voraussetzung für ein effektives interkulturelles Management ist.

Die vorliegende Studie stützt sich auf persönliche Erfahrungen aus beiden Ländern, um zu veranschaulichen, wie diese institutionellen Unterschiede in der Praxis wirken. In der brasilianischen Stadt Curitiba wurde bekannt, dass sich die Inhaber der vier größten Werbeagenturen der Stadt wöchentlich zu Pokerspielen trafen. Dieses informelle Kartell ermöglichte systematische unbezahlte Überstunden, die höchstens mit Pizza vergütet wurden, unter der impliziten Drohung, dass jeder Mitarbeiter, der seine Arbeitsrechte einforderte, nicht nur mit Entlassung, sondern auch mit einer schwarzen Liste innerhalb der Branche rechnen musste. Ein bekannt gewordener Vorfall resultierte in einem zehnjährigen Berufsverbot. Die persönliche Erfahrung des Autors, der regelmäßig zwölf Stunden am Tag mit einem Sechs-Stunden-Vertrag arbeitete, bestätigt dieses Phänomen: Der rechtliche Rahmen existierte zwar, aber relationale Machtnetzwerke verhinderten eine Durchsetzung auf individueller Ebene.

Die Schutzmaßnahmen in Deutschland sind zwar strukturell stärker, zeigen jedoch ihre eigenen Schwachstellen, wenn man sie aus der Perspektive der Peripherie des Arbeitsmarktes betrachtet. In vier Jahren studentischer Beschäftigung in verschiedenen Positionen verdiente der Autor etwa vier- bis fünftausend Euro pro Jahr – eine Zahl, die durch visumsbedingte Arbeitszeitbeschränkungen geprägt war, aber durch institutionelle Versäumnisse noch verschärft wurde. In einem Nachtclub änderte der Arbeitgeber einseitig die Vertragsart von Teilzeit zu Minijob, ohne eine Unterschrift zu verlangen. Diese Änderung wurde erst drei Monate später entdeckt, als die Krankenkasse über aufgelaufene unbezahlte Beiträge in Höhe von über 700 Euro bei einem Monatsgehalt von 450 Euro berichtete. In einem IT-Unternehmen wurde

Effizienz strukturell bestraft: Als Werkstudent, der nur für geleistete Arbeitsstunden bezahlt wurde, bedeutete eine schnellere Erledigung der Aufgaben weniger Verdienst, was einen perversen Anreiz gegen Produktivität schuf. Als die COVID-19-Pandemie begann, galt das Kurzarbeitssystem – genau der in der Literatur gelobte interne Flexibilitätsmechanismus – nicht für die Werkstudentenstelle des Autors, wodurch sich sein monatliches Einkommen für drei Monate auf zwanzig bis fünfzig Euro reduzierte. Die anschließende Beschäftigung über Zeitarbeitsfirmen umfasste Lager- und Logistikarbeiten unter Bedingungen, die dem entmenschlichenden externen Anpassungsmodell ähnelten, das eher mit Brasilien in Verbindung gebracht wird: Die Arbeitnehmer wurden in schlecht gewarteten Transportern befördert, hatten aufgrund sprachlicher Barrieren unter den überwiegend ausländischen Kollegen nur minimale soziale Kontakte und wurden von ihren deutschen Kollegen mit Gleichgültigkeit bis Feindseligkeit behandelt. Erst mit der Sicherung einer Position, die den tatsächlichen Qualifikationen entsprach – der derzeitigen Beschäftigung des Autors seit über vier Jahren –, begann die deutsche Arbeitserfahrung dem in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen schützenden, entwicklungsorientierten Modell zu ähneln.

Der Vergleich der beiden Systeme zeigt, dass der formale Rahmen keines der beiden Systeme die tatsächliche Arbeitserfahrung vollständig bestimmt. In Brasilien existieren robuste gesetzliche Schutzmaßnahmen neben relationalen Machtstrukturen, die deren Wirksamkeit neutralisieren. In Deutschland zeigen sich robuste institutionelle Schutzmaßnahmen für Kernarbeitnehmer als effektiv, verlieren jedoch an den Rändern des Arbeitsmarktes erheblich an Wirkung, insbesondere für ausländische Arbeitnehmer in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Die Diskrepanz zwischen institutioneller Gestaltung und individueller Erfahrung, die durch Faktoren wie Klasse, Nationalität, Sprachkenntnisse und Position innerhalb der Arbeitsmarkthierarchie beeinflusst wird, unterstreicht eine bemerkenswerte Lücke im Bereich der vergleichenden Literaturwissenschaft.

9. Fazit

Die vorliegende Studie hat die brasilianische und die deutsche Arbeits- und Führungskultur anhand von sechs Dimensionen verglichen, die aus der Vorlesung stammen. Zu den Dimensionen gehören Führung und Macht, Kommunikation und Konflikt, Wissensmanagement, Planung und Zeitmanagement, Teamarbeit und Arbeitsrecht. Aus der Analyse lassen sich zwei Organisationsprinzipien ableiten.

Die deutsche Arbeitskultur ist durch eine starke Orientierung an Planbarkeit gekennzeichnet. Diese manifestiert sich in verschiedenen Faktoren, die in ihrer Gesamtheit ein strukturiertes Umfeld, formale Regeln, technische Kompetenz, direkte Kommunikation, langfristige Orientierung und institutionelle Rahmenbedingungen bilden. Diese Rahmenbedingungen tragen dazu bei, interne Anpassungen zu erleichtern. Die brasilianische Arbeitskultur zeichnet sich durch eine Reihe von Merkmalen aus, die auf eine hohe Anpassungsfähigkeit hinweisen. Dazu zählen insbesondere Flexibilität, relationale Intelligenz, Improvisation, Konfliktvermeidung, eine ausgeprägte kurzfristige Reaktionsfähigkeit sowie institutionelle Rahmenbedingungen, die auf externe Anpassungen abzielen. Es sei darauf hingewiesen, dass keine der beiden Ausrichtungen von Natur aus überlegen ist. Die Implementierung der Systeme erfolgte unter Berücksichtigung der historischen, wirtschaftlichen und institutionellen Gegebenheiten des jeweiligen Umfelds. Die Stabilität Deutschlands begünstigt eine effektive Planung, während die Instabilität Brasiliens die Anpassungsfähigkeit fördert.

Im Falle eines Aufeinandertreffens solcher Kulturen – sei es in Joint Ventures, Übernahmen, multinationalen Tochtergesellschaften oder virtuellen Teams – kann die daraus resultierende Begegnung als produktiv oder dysfunktional klassifiziert werden. Die in diesem Artikel untersuchten Fallstudien (Magnesita, Romi/Burkhardt+Weber, CSN/Stahlwerke Thüringen) legen nahe, dass für den Erfolg drei Bedingungen erfüllt sein müssen: Erstens strukturelle Mechanismen für den Austausch (Personalrotation, gemeinsame Besprechungen, Verbindungsfunktionen). Zweitens kulturelle Intelligenz – die von De Angelis (2024) identifizierte Fähigkeit, sowohl implizite relationale als auch explizite systematische Wissensparadigmen zu erkennen und zu nutzen. Und drittens institutionelles Bewusstsein – das Verständnis, dass Managementpraktiken nicht kulturneutral sind, sondern durch Arbeitsrecht, Bildungssysteme und wirtschaftliche Bedingungen geprägt sind, die sich zwischen den beiden Ländern grundlegend unterscheiden.

Aus der Analyse gegenwärtiger und zukünftiger Trends lässt sich eine Tendenz zur Annäherung ableiten. Die jüngeren Generationen in Deutschland zeigen eine zunehmende Ablehnung gegenüber starren Hierarchien und fordern eine zweckorientierte, partizipative Führung. Diese Werte finden sich in der brasilianischen Beziehungskultur wieder. Die Arbeitsreform von 2017 sowie das Wachstum der digitalen Wirtschaft in Brasilien führen zu einer Zunahme an Formalisierung und langfristiger Planung in Unternehmen. Remote- und Hybridarbeit, die in beiden Ländern in ähnlichem Umfang eingeführt wurde (etwa ein Tag Homeoffice pro Woche), schafft neue Herausforderungen, die weder durch relationale Wärme noch durch systematische Dokumentation allein gelöst werden können. Die Zukunft der Arbeit in beiden Ländern liegt möglicherweise nicht in der Durchsetzung eines Kulturmodells gegenüber dem anderen, sondern in der Entwicklung integrativer Kompetenzen, um die Stärken beider Modelle zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Aksoy, C. G./Barrero, J. M./Bloom, N./Davis, S. J./Dolls, M./Zarate, P. (2023): Working from Home Around the Globe: 2023 Report, Global Survey of Working Arrangements (G-SWA), 28. Juni 2023.

Budde, J. S./Scherer, L. A./Cassanego Jr., P. V./Vargas, K. S. (2019): Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma Universidade pública do Rio Grande do Sul, in: Revista Gest@o.Org, Jg. 17, Ausgabe 1, S. 17–31.

Burmann, K./Semrau, T. (2022): The consequences of social category faultlines in high- and low-context cultures: A comparative study of Brazil and Germany, in: Frontiers in Psychology, Jg. 13, Art. 1082870, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1082870.

Chu, R. A. (2006): Contribuições à compreensão da gestão à brasileira, Masterarbeit, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo.

Commerzbank/Taylor Wessing/KPMG (2013): Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften: Kooperationen und M&A-Transaktionen, Frankfurt am Main.

crossculture academy (2021): Kulturelle Unterschiede Brasilien, online verfügbar unter: https://crossculture-academy.com/de/kulturelle-unterschiede-brasilien/ [Zugriff am 07.03.2026].

De Angelis, C. (2024): O modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência para diminuir a fuga de talentos: um estudo comparativo entre Brasil e Alemanha, in: Revista Perspectiva Empresarial, Jg. 11, Nr. 2, S. 5–22, DOI: 10.16967/23898186.895.

Edler, J. (2003): The Management of Knowledge in German Industry, in: OECD (Hrsg.): Measuring Knowledge Management in the Business Sector, Paris, S. 89–108.

Eichhorst, W./Marx, P./Pastore, J. (2011): The Use of Flexible Measures to Cope with Economic Crises in Germany and Brazil, IZA Discussion Paper Nr. 6137, Bonn.

GRIN Verlag (2019): Cultural difference between Germany and Brazil in a business background, Dokument Nr. 1164861, online verfügbar unter: https://www.grin.com/document/1164861 [Zugriff am 07.03.2026].

Güss, D. (2002): Planning in Brazil, India and Germany, in: Online Readings in Psychology and Culture, Jg. 4, Nr. 1, Art. 2.

Oreiro, J. L./Araujo, E. C./Nag, R. N./Blecker, S. S. (2023): Labour Market Reforms in Brazil (2017–2021): An Analysis of the Effects of Recent Flexibilization, in: Panoeconomicus, Jg. 70, Nr. 4, S. 601–625.

Podrug, N./Filipović, D./Stanković, S. (2015): Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia, in: Economic Research – Ekonomska Istraživanja, Jg. 28, Nr. 1, DOI: 10.1080/1331677X.2014.974915.

Prester, J./Hernaus, T./Palić, M./Vuksanović, I. (2005): 'Jeitinho' e Cultura Organizacional Brasileira – Ultrapassando a Abordagem de Integração, GVPESQUISA – Relatório de Pesquisa Nr. 25/2005, FGV-EAESP, São Paulo.

Stippler, M./Rosenthal, S./Moore, S./Dörffer, T. (o. J.): Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Leadership Series, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Suling, L./Wildner, J. (2024): Megatrends und Management als Motor des Wandels, IW-Report, Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Vieira, R. C. (o. J.): Traços da Cultura Brasileira e a Gestão em Microempresas, Dissertationsschrift, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Administração (FUCAPE), Vitória.

Zaiden, V./Avelar, A. (2021): Cultural heritage as a reparation mechanism: Germany and Brazil, in: ICOFOM Study Series, Jg. 49, Nr. 2, S. 228–241, DOI: 10.4000/iss.3959.

Zimmermann, K./Momm, S. (2022): Planning systems and cultures in global comparison. The case of Brazil and Germany, in: International Planning Studies, Jg. 27, Nr. 3, S. 213–230, DOI: 10.1080/13563475.2022.2042212.