aus: Schroll-Machl_2016_Beruflich in Babylon, S. 152-167

Lateinamerika

Lateinamerika umfasst die Länder Mittelamerikas und Südamerikas. Diese Länder haben alle gemeinsame kulturhistorische Wurzeln, die sie bis heute prägen: Sie waren erstens allesamt spanische bzw. portugiesische Kolonien, wurden und werden an der gesellschaftlichen Spitze von den europäischen Kolonisten und ihren Nachkommen dominiert und sind nur in ihren niedrigeren gesellschaftlichen Schichten beeinflusst von den Einheimischen und den Nachfahren der vielen Sklaven. Zudem sind sie zweitens durch die die Eroberung begleitende Christianisierung zutiefst katholisch. Dadurch finden sich bei ihnen etliche Muster wieder, die Ihnen von Südeuropa her bereits bekannt sind und die in Lateinamerika ihre Fortentwicklung nahmen.

Für länderspezifische Informationen lesen Sie bitte in den folgenden Bänden der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland« weiter:

- Beruflich in Brasilien (Brökelmann, Thomas, Fuchs u. Kammhuber, 2005)
- Beruflich in Mexiko (Ferres, Meyer-Belitz, Röhrs u. Thomas, 2005)
- Beruflich in Peru (Maurial de Menzel u. Thomas, 2012)
- Beruflich in Argentinien (Foellbach, Rottenaicher u. Thomas, 2002)
- Beruflich in Chile (Ellenrieder u. Kammhuber, 2009)
- Beruflich in Bolivien (Georg, Kölbl u. Thomas, 2015)

Lateinamerikanische Kulturstandards

Die regionenspezifischen Kulturstandards, die in der einen oder anderen Variante allen Ländern Lateinamerikas gemeinsam sind, werden im Folgenden aufgeführt.

Personorientierung

Im Kontakt der Menschen zueinander gilt als grundlegendes Prinzip eine ausgeprägte Sympathieorientierung. Das bedeutet: Man strebt nach einer angenehmen, harmonischen Atmosphäre, bringt seinem jeweiligen Partner echtes Interesse entgegen und pflegt privat wie geschäftlich einen herzlichen, persönlichen Umgang miteinander. Es ist wichtig, als liebenswert, beliebt, attraktiv, unterhaltsam und unkompliziert wahrgenommen zu werden, und so spricht man freundlich und warmherzig miteinander und bringt das auch durch Körperkontakt zum Ausdruck. Auch für die berufliche Zielerreichung ist eine harmonische, emotional warme, freundschaftliche Beziehung ohne Trennung zwischen Beruf- und Privatleben die Voraussetzung.

Die Bezugsgruppe schlechthin ist die zur Großfamilie erweiterte Kernfamilie (Familismus). Sie ist das Fundament und die wichtigste Institution der Gesellschaft. Sie ist der Mittelpunkt des sozialen Lebens. Für viele hat sie einen höheren Stellenwert als die Arbeit und in der Großfamilie verankerte Verpflichtungen und Probleme werden auch am Arbeitsplatz berücksichtigt. Der familiäre Kreis kann durch (nutzbringende) Patenschaften erweitert werden, dagegen herrscht zu Leuten, die nicht zur Familie gehören oder die keine Freunde sind, wenig Vertrauen.

Die geschäftlichen Beziehungen werden wie in einer Familie gelebt: Man ist großzügig zueinander und erwartet das auch vom anderen. Die Bereiche Arbeit und Freizeit werden miteinander vermischt, die besten Freunde lernt man bei der Arbeit kennen. Es ist üblich und legitim, persönliche Beziehungen zum eigenen Vorteil und zum Vorteil der Firma zu nutzen.

Viele Menschen in Lateinamerika denken und handeln oftmals von Emotionen geleitet (Emotionalismus). Das führt unter anderem zu schneller Begeisterungsfähigkeit, zum Ergreifen jeder Chance, die Fortschritt und Weiterentwicklung verspricht, und zu einer generell optimistischen Lebenseinstellung. Alles ist möglich. Aus Träumen wird Hoffnung geschöpft und aus Hoffnung Motivation. Gefühle werden als etwas Positives und Natürliches gesehen und nicht als peinlich empfunden. Akzeptiert sind vor allem Gefühle wie Freude, Begeisterung und Trauer. Wenig akzeptiert sind Wut und Ärger, denn sie zerstören die positive Stimmung.

In Lateinamerika wird großer Wert auf das äußere Erscheinungsbild, die Präsentation der eigenen Person und das Auftreten in der Öffentlichkeit gelegt (Repräsentationsorientierung). Der eigene Status ist sehr wichtig. Er wird unterstrichen durch Aussehen, Gepflegtsein, Auftreten, Kleidung (formell, schick), Schönheitsoperationen, Schmuck, Büroeinrichtung, Wohnverhältnisse (Viertel), Hauspersonal (Anzahl), Privatschulen für Kinder, Fremdsprachenkenntnisse und Autos. Schichtenzugehörigkeit wird bewusst und ohne Hemmungen nach außen gezeigt.

Wenn Sie in Lateinamerika interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie deshalb Folgendes bedenken:

- Um produktiv miteinander arbeiten zu können, muss man sich auf persönlicher Ebene gut verstehen. Investieren Sie daher in den persönlichen Kontakt, nehmen Sie sich Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen, beziehen Sie auch fortan stets die persönliche Ebene mit ein. Beginnen Sie jedes Gespräch (auch geschäftliche!) mit Persönlichem und einem Small Talk, denn Gespräche über scheinbar belanglose Themen schaffen eine angenehme Atmosphäre.
- Small Talk ist kein Hexenzauber, sondern eine Möglichkeit, jemanden kennenzulernen. Versuchen Sie nicht krampfhaft Themen zu generieren, sondern möglichst viele Gemeinsamkeiten mit Ihrem Gegenüber zu finden, über die Sie sich dann austauschen können.
- Nehmen Sie sich Zeit zum Aufbau von Beziehungen. Der Partner soll eine höhere Priorität genießen als die Sachbezüge – das gilt auch für E-Mails! Bemühen Sie sich in ihnen, auf Ihren Ansprechpartner persönlich einzugehen, z. B. durch Formulierungen wie »Wie geht es Ihnen?«, »Wie geht es Ihrer Familie?«, »Was haben Sie am Wochenende gemacht?« etc. Wenn E-Mails nichts Persönliches beinhalten, kann es sein, dass sie ignoriert werden.
- Durch häufige Kontakte und kleine Gefälligkeiten werden Beziehungen gefestigt.
- Bei bestehenden Beziehungen ist es üblich, sich gegenseitig zu unterstützen und sich bei Bedarf solidarisch zu zeigen. Eine persönliche Beziehung ist dann ein Geben und Nehmen und sollte nicht mit korruptem Verhalten verwechselt werden.
- Formulieren Sie Anfragen als Bitte um einen Gefallen. Das erhöht das Verantwortungsgefühl beim Adressaten. Vermeiden Sie vorwurfsvolle Formulierungen.
- Ein Arbeitsauftrag und eine Bitte werden möglicherweise nur dann erfüllt, wenn zu der Person ein persönliches Verhältnis besteht. Zugleich muss in diesem Gespräch auch die Beziehung gepflegt werden, denn die Formulierung des Anliegens allein reicht nicht aus. Die Motivation etwas zu erledigen entspringt der persönlichen Bindung, die man zu einem Geschäftsfreund oder Chef aufgebaut hat.

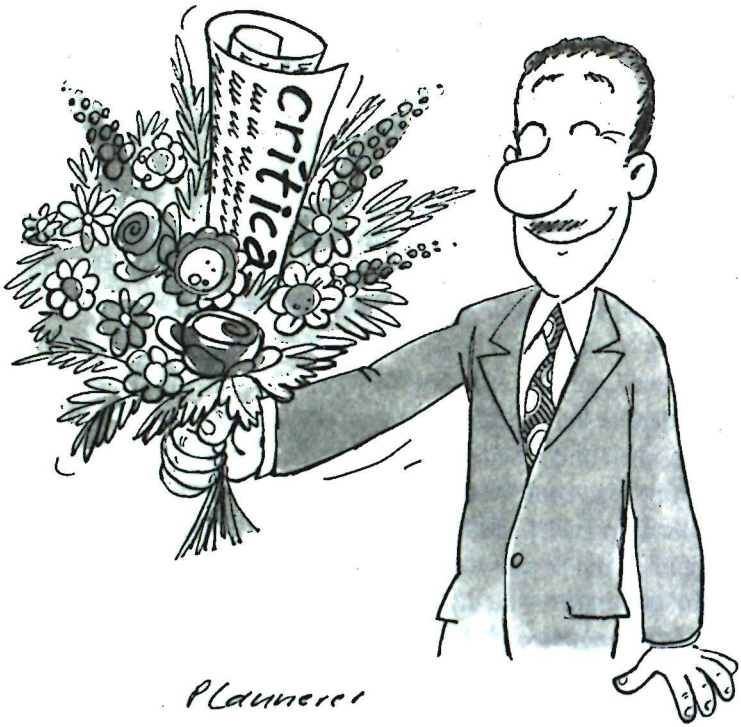
- Achtung: Wenn zu einem Geschäftspartner keine gute Beziehung besteht, kann es sein, dass Lateinamerikaner dies ausnutzen, um sich womöglich auf Kosten des anderen einen Vorteil zu verschaffen.
- Geschäfte und Verhandlungen brauchen in Lateinamerika Zeit. Gerade bei den ersten Treffen geht es weniger darum, Informationen über das Projekt auszutauschen und bereits erste Vereinbarungen zu treffen. Sie dienen vielmehr dazu, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und den Geschäftspartner auf einer persönlichen Ebene kennenzulernen. Fachliche Argumente wirken dabei in der Anfangsphase weniger überzeugend als Ihre Persönlichkeit, mit der sich der Geschäftspartner erst vertraut machen will.
- Aber lassen Sie sich von einer lockeren Besprechungsatmosphäre nicht täuschen, auch in ihr kann eine Entscheidung getroffen werden.
- Kontakt wird schnell hergestellt und es werden auch in der Anfangsphase einer Bekanntschaft Themen angesprochen, die Deutsche erst nach längerer Freundschaft anschneiden würden. Aufgrund der schnelleren Distanzreduktion kann bei Deutschen der Eindruck entstehen, dass sie mit Lateinamerikanern gut befreundet sind, während diese sie lediglich als flüchtige Bekannte einstufen.
- Vertrauen auch Sie Netzwerken, die Sie in Lateinamerika einbinden, denn auf solche Netzwerke ist oft mehr Verlass als auf den offiziellen Weg, der nicht selten ins Nichts führt.
- Beachten Sie, dass Geschäftsbeziehungen und hier vereinbarte Zusagen nicht auf Dritte übertragen werden können. Man steht bei Ihnen persönlich im Wort und nicht bei Ihrer Firma und/oder einem anderen Repräsentanten von dort.
- Keine Familie (Partner/-in, Kind/-er) zu haben, ist für die Mehrheit der Menschen in Lateinamerika eine schlimme Vorstellung. Sie müssen sich zur Beantwortung der Fragen nach Ihrer Familie dennoch kein Märchen überlegen, aber Sie könnten stattdessen von Ihren Eltern, Geschwistern und Freunden erzählen und sich so als sozial gut integriert erweisen.

Positives Kommunikationsverhalten

Viele Menschen in Lateinamerika brauchen einen Grund, um *nicht* zu kommunizieren und um *keinen* Kontakt zu anderen aufzunehmen, denn sie sind geprägt von einer ausgesprochenen Kontakt- und Kommunikationsfreudigkeit. Man kommt überall schnell miteinander ins Gespräch. Man zeigt Interesse an seinen Mitmenschen, auch wenn man sie noch nicht kennt. Gegenüber Fremden ist man gastfreundlich, hilfsbereit, neugierig und aufgeschlossen. Lateinamerikaner haben einen großen Bekannten- und Freundeskreis – vielleicht nicht ganz ohne den Hintergedanken, dass jeder Kontakt auch einmal nützlich sein könnte.

Zudem wollen Lateinamerikaner mit ihren Mitmenschen in Harmonie leben und arbeiten (Harmonieorientierung). Das wichtigste Instrument hierfür besteht im ständigen Austausch von Höflichkeitsfloskeln (z. B. Einladungen). Fehlen sie, bedeutet das, dass der Gegenüber die Person nicht für wert hält, eine positive Beziehung zu ihr aufzubauen, und die Person reagiert gekränkt. Diese Sensibilität führt dazu, dass viele Lateinamerikaner ausgeprägt konfliktscheu sind, was sich in ihrem Verhalten wie folgt äußert:

- Absagen und Kritik werden indirekt geäußert, niemand wird bloßgestellt, alle wahren das Gesicht.
- Ein Nein ist selten. Zumindest die Bereitschaft, etwas zu versuchen, sollte da sein.
- Wenn dennoch einmal nein gesagt wird, geschieht dies nicht wörtlich, sondern indem eine vage Formulierung benutzt wird.
- Sachliche, direkte Kritik wird persönlich genommen und bringt Personen in Verlegenheit: sie reagieren verletzt – und stellen sich mitunter stur (machen gar nichts, arbeiten schlampig) oder flüchten sich in Ausreden.
- Ein öffentlicher Schlagabtausch (Meinung gegen Meinung) käme in Lateinamerika dem Ende einer Beziehung gleich.
- Mitarbeiter widersprechen nicht, auch wenn sie im Recht sind und das wissen. Sie wollen keine Probleme machen, das Leben erscheint ihnen so möglicherweise leichter.



Wenn Sie in Lateinamerika interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Vorsicht bei dem deutschen Diskussionsstil! Das Bedürfnis alles auszudiskutieren und in einen argumentativen Wettstreit zu treten, wirkt oft wie ein persönlicher Angriff. Eine direkte Konfrontation oder das Bloßstellen von jemandem sollte es in Lateinamerika nicht geben (eher sieht man offiziell über einen Fehler hinweg).
- Ratsam ist es dagegen, Vorwürfe zu vermeiden und vorsichtige Formulierungen zu verwenden. Es gilt Konflikte schon prophylaktisch zu vermeiden, indem Sie z. B. intensiv Kontakt halten und damit kleinste Störungen möglichst bald mitkriegen und schon frühzeitig reagieren können.
- Verwenden Sie niemals das Wort »nein«. Betonen Sie positive Aspekte und thematisieren und verbalisieren Sie die negativen

weniger. Angenehm verpackte persönliche oder sachliche Kritik entspricht dem regionenspezifischen Kommunikationsstil: eröffnen Sie mit einem Lob und kommen Sie erst allmählich zu den Punkten, die Ihnen missfallen. Kritik sollten Sie als Chef nur unter vier Augen äußern.

- Vorsichtige informelle Gespräche können Aufschluss über die Lösung eines Problems geben. Je mehr Vertrauen besteht, umso eher ist es möglich, schwierige Dinge (indirekt) anzusprechen.
- Nach einer allgemeinen Zusage bedarf es eines ständigen Dialogs. Fragen Sie immer wieder, wie weit denn die jeweilige Angelegenheit ist und auf welche Schwierigkeiten vielleicht gestoßen wurde.
- Werden Sie mit Höflichkeitsfloskeln abgespeist wie »Das könnte schwierig sein«, »Ich kann Ihnen nicht versichern, dass ...«, »Wir werden uns große Mühe geben, machen Sie sich keine Sorgen« etc., dann versuchen Sie vorsichtig herauszufinden, welche Probleme im Hintergrund stehen und warum die Versprechungen wahrscheinlich nicht eingehalten werden können. Dieses Nachforschen ist notwendig, weil Sie keine direkte Ablehnung und kein klares Nein zu hören bekommen werden.
- Interpretieren Sie die Kunst, Ausreden, Höflichkeitsfloskeln, Entschuldigungen und zum Teil fast absurde Begründungen zur Überbrückung einer Notlage einzusetzen, so, wie sie gemeint ist: Man möchte eine zufriedenstellende und positive soziale Beziehung zu Ihnen aufrecht erhalten und signalisieren, dass man am Kontakt zu Ihnen durchaus interessiert ist, aber in diesem Fall eben mit Schwierigkeiten zu kämpfen hat.
- Emotionen wirken für Lateinamerikaner nicht peinlich, sondern menschlich (vor allem Freude, Begeisterung, Mitgefühl, Trauer). Rechnen Sie also damit, dass Sie Emotionsäußerungen verstärkt begegnen werden. Und wagen auch Sie, welche zu zeigen, wenn Sie der Typ dafür sind. Aber Vorsicht: Wut und Ärger werden als Emotionen nicht akzeptiert, denn sie zerstören die positive Stimmung!

Hierarchieorientierung

Der Umgang mit Autoritäten ist sehr hierarchisch geprägt, das bestehende Machtgefälle ist akzeptiert und alle respektieren die Hierarchiegrenzen: Vorgesetzte planen und tragen Gesamtverantwortung, die Mitarbeiter sind nur ausführend tätig und der Chef kontrolliert die erbrachte Leistung. Das führt zu folgender Rollenverteilung:

- Die Macht- und Entscheidungsbefugnisse sind zentralisiert und liegen allein in den Händen weniger Vorgesetzter. Diese führen eine Firma eher autoritär und erwarten von Mitarbeitern die bloße Ausführung der von ihnen gegebenen Anweisungen. Ein Chef trifft grundsätzlich die Entscheidungen, verteilt die Aufgaben und trägt die volle Verantwortung, wenn Fehler auftreten.
- Umgekehrt erwarten und akzeptieren die Mitarbeiter die Anweisungen des Chefs. Sie zeigen ein ausgeprägtes Obrigkeitsdenken und werden eigene Vorschläge oder Ideen kaum einbringen. Ob sie Aufträge also als verbindlich auffassen oder nicht, hängt von der Position der anweisenden Person ab: Chefaufträgen muss entsprochen werden, Anliegen von Kollegen oft nicht.

Im positiven Fall herrschen zwischen den hierarchischen Ebenen patriarchale Muster: Der Chef ist nicht nur Arbeitgeber, sondern auch Schutzherr mit Fürsorglichkeit, Hilfe und Unterstützung. Er soll und wird Missstände erkennen und Abhilfe schaffen Auf persönliche Bedürfnisse und Umstände der Mitarbeiter soll er Rücksicht nehmen. Oft prägen lockere Höflichkeit, ein herzlicher und persönlicher Umgang das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter.

Wenn Sie in Lateinamerika interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Der lockere und freundschaftliche Umgangston, der unter Mitarbeitern einer Firma vorherrscht, kann manchen Deutschen darüber hinwegtäuschen, dass starke Hierarchieunterschiede bestehen, die beachtet werden müssen. Auch wenn Vorgesetzte geduzt und mit Vornamen angeredet werden, so sind sie sich doch ihrer Stellung bewusst und die Entscheidungsmacht liegt allein bei ihnen. Kritik an ihnen ist nur auf sehr indirekte Weise angebracht.

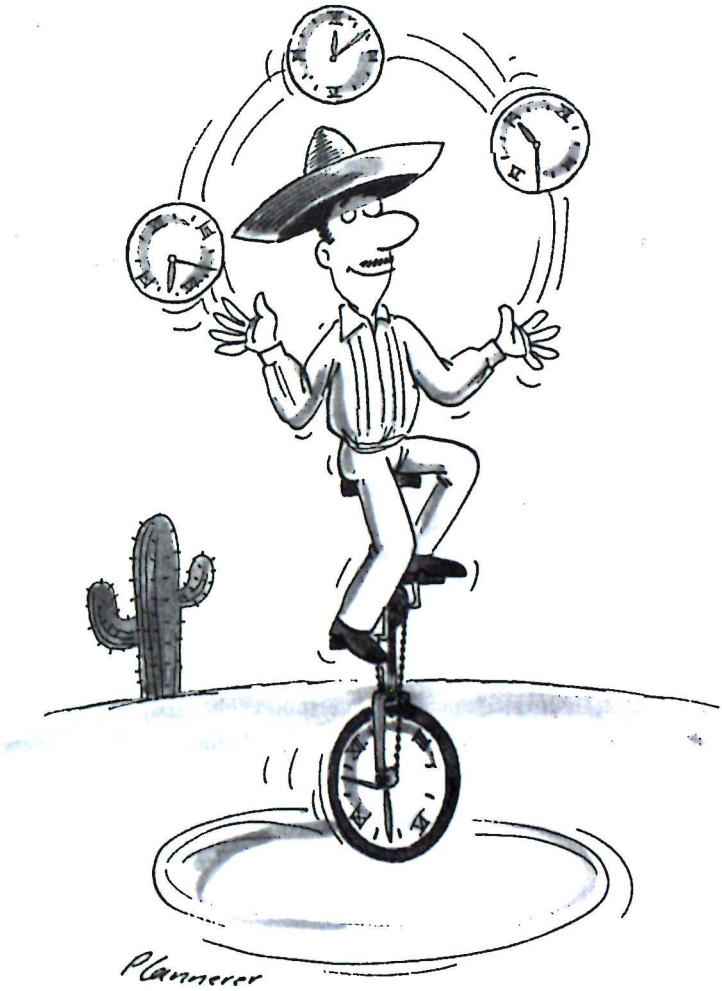
- Verhandlungen haben nur mit Entscheidungsträgern Sinn!
- Seien Sie sich Ihres Status in Ihrer deutschen Firmenhierarchie bewusst, er wird ausschlaggebend sein für Ihre Akzeptanz seitens der Lateinamerikaner.
- Wenn Sie Chef sind, ist es Ihre Zuständigkeit, ebenfalls – und zwar rangadäquat – mit den entsprechenden zuständigen Chefs in Lateinamerika zu kommunizieren. Ihre Mitarbeiter können dies nicht tun, sie würden nicht in gleichem Maße ernst genommen werden.
- Gleiche sprechen mit Gleichen, d. h., dass die Chefs direkt miteinander kommunizieren, wenn es um das Initiieren und Entscheiden geht, während die Mitarbeiter die Aufgaben abarbeiten und dabei untereinander in direkter Verbindung stehen.
- Als Fachkraft oder Projektleiter müssen Sie sich von Ihrem Chef beim entsprechenden lateinamerikanischen Chef »inthronisieren«, d. h. mit Status und Macht ausstatten lassen, um in Lateinamerika effektiv arbeiten zu können.
- Bestehen Sie unter Herausstreichen Ihrer Position und der Verantwortung, die an Sie delegiert wurde, mit viel Geduld darauf, mit dem entsprechenden (ranghohen) Entscheider zu sprechen. Erwarten Sie von den Angestellten keine verbindlichen Aussagen, sie dürfen und werden sie nicht treffen.
- Bei allem gilt es zu beachten, dass lateinamerikanische Hierarchien mehr Stufen haben als deutsche. Bemühen Sie sich deshalb herauszufinden, welche Level einander auf der deutschen und der lateinamerikanischen Seite entsprechen.
- Wenn Sie brasilianische Mitarbeiter führen, dann begleiten Sie diese Mitarbeiter in ihren Aufgaben. Fragen Sie den Stand der Arbeit möglichst oft ab und unterstützen Sie sie so, damit alle erfolgreich sein können. Es wird nämlich die Aufgabe delegiert, nicht die Verantwortung dafür! Zudem haben Sie eine Verpflichtung, sich auch der Sorgen und Nöte Ihrer Mitarbeiter anzunehmen.
- Wenn Sie als Chef von Lateinamerikanern deren Meinung hören möchten, dann sollten Sie in einem Gespräch zuerst die Kompetenz und Erfahrung Ihrer Mitarbeiter herausstellen, um dann gezielt nach ihrer Meinung zu fragen. Machen Sie dabei deut-

lich, dass die Antworten keine negativen Konsequenzen haben werden, sondern dass ihre Mitarbeiter sogar mit ihrer Meinungsäußerung in Ihren Augen Ansehen gewinnen können.
- Falls Sie sich in einer rangniedrigeren Position befinden und gegenüber anderen argumentieren müssen, bringen Sie die Einzelheiten so vor, dass dem Vorgesetzten ein möglichst hohes Maß an Entscheidungsfreiheit bleibt. Versuchen Sie weniger, den anderen von Ihrer eigenen Position überzeugen zu wollen, sondern liefern Sie lieber Vorschläge – am besten so, dass der Vorgesetzte sich damit profilieren kann.

Polychrones Zeitverständnis

In Lateinamerika herrscht ein noch ausgeprägteres polychrones Zeitverständnis, als ich das bereits im Kapitel zu Südeuropa geschildert habe (vgl. zur Definition von Polychronie, S. 64 ff. in diesem Band):
- Verschiedene Dinge werden zur selben Zeit erledigt,
- bestehende Zeitpläne werden flexibel den aktuellen Gegebenheiten angepasst,
- es spielt eine untergeordnete Rolle, wie viel Zeit bestimmte Dinge in Anspruch nehmen und wann sie fertiggestellt sind (Hauptsache: das Ziel wird erreicht),
- ist Pünktlichkeit erwünscht, muss das ausdrücklich gesagt werden.

Besonders charakteristisch für Lateinamerika ist die Gegenwartsorientierung, d. h., dass die momentanen Gefühle und das Hier und Jetzt dominieren:
- Viele Menschen sehen – keinesfalls nur im Privatleben – von einer Planung der Zukunft weitgehend ab. Die Zukunft erscheint ihnen vage und unvorhersehbar (schließlich ist ja auch die wirtschaftliche und politische Situation sehr dynamisch!). Sie streben zeitlich naheliegende Ziele an und beziehen Gedanken an die Zukunft weniger in ihr Handeln mit ein.
- Die nächsten Probleme werden dadurch nicht vorausgesehen und wenn sie dann da sind, werden sie oft lange ignoriert und es wird abgewartet, ob sie sich nicht von selbst lösen. Nur wenn Probleme wirklich akut sind, setzt man sich mit ihnen auseinander.



- Aktuelle Ereignisse leiten das Handeln im Berufsleben: die letzten Arbeitsaufträge, das unbedingt Dringliche, die spontanen Ideen (statt der Agenda), das Wichtige, das dazwischenkommt.
- Es herrscht in Lateinamerika die Praxis einer kurzfristigen Planung vor. Das führt zu vielen Fristüberschreitungen und plötzlichen Änderungen sowie dazu, dass vor allem grobe und wenig detaillierte Konzepte ausgearbeitet werden. Eine langfristige Planung ist nicht üblich, sondern die Suche nach dem schnellen Erfolg und der schnellen Problemlösung. Konkrete Notlösun-

gen – basierend auf Erfahrungen und Ausprobieren, statt auf Regeln und Vorschriften – beseitigen aktuelle Probleme.
- Die andere Seite der Medaille heißt Opportunismus: Günstige Gelegenheiten werden auch am Schopf gepackt, um sich einen Vorteil zu verschaffen.

Die Voraussetzung dazu ist eine enorme Flexibilität: Spontaneität und Improvisationsvermögen gleichen die geringe Planung und Unverbindlichkeit aus. Man probiert vieles einfach aus, ändert Pläne und Agenden ständig und betreibt einen lockeren Umgang mit Regeln, Prozessen und Vorgaben. Vorschriften werden nicht als feststehend angesehen, sondern eher als »Kann-Regeln« und werden umgangen oder verändert, wenn es notwendig erscheint (auf jeden Fall aber im Straßenverkehr oder bei Behördenangelegenheiten). Berühmt ist der brasilianische »Jeito« – der Kniff, der Trick, aus jeder noch so ausweglosen Situation herauszufinden.

Abmachungen haben zwar gewisse Gültigkeit und Verbindlichkeit, aber diese verlieren sie, wenn den Handelnden andere Verbindlichkeiten wichtiger erscheinen (unverbindlicher Umgang mit Absprachen). Mitunter kann eine vermeintliche Absprache sich als bloße Floskel entpuppen, wenn der andere lediglich sein generelles Wohlwollen, etwas gemeinsam zu machen, ausdrücken wollte. Auch berufliche Vereinbarungen sind als grobe Richtlinien zu bewerten, die noch kurz vor dem Endtermin korrigierbar und neu verhandelbar sind. Im Arbeitsbereich bedürfen Zusagen eines ständigen Dialogs (Wie weit ist die Angelegenheit? Gibt es Schwierigkeiten?), damit sie erfüllt werden.

Wenn Sie in Lateinamerika interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:
- Wird auf eine Frage »manana« geantwortet, bedeutet das: »Bitte haben Sie noch etwas Geduld. Es kann noch ein, zwei oder viele Tage dauern.«
- Damit eine Terminvereinbarung überhaupt Verbindlichkeit erhält, muss sie bestätigt werden. Tun Sie das bitte! Erfolgt das nicht, ist sie nicht verpflichtend und damit schon so gut wie hinfällig.
- Wenn Lateinamerikaner Zusagen machen, so ergibt sich für

sie daraus nicht automatisch eine Verpflichtung, diese auch einzuhalten. Dabei haben die Absprachen unter Umständen momentan durchaus Gültigkeit, sie verlieren diese jedoch, wenn andere Gegebenheiten eintreten. Häufig ist aus Sicht der Lateinamerikaner auch keine Entschuldigung erforderlich, wenn eine gemachte Zusage nicht eingehalten wird. Abmachungen, die für Deutsche einen konkreten Handlungsvorsatz bedeuten, drücken für sie eher eine generelle gute Absicht aus, etwas zu tun, ohne dass man damit gleich die Verpflichtung eingeht, das Gesagte auch umzusetzen.

- Wer will, dass vereinbarte Aufgaben erledigt werden, der muss sich darum kümmern, dass alles auch so passiert wie es vereinbart wurde. Denn aus Höflichkeit und aus Gründen des Gesichtwahrens wird oft ja gesagt, obwohl man sich nicht sicher ist, ob die Vereinbarung tatsächlich gehalten werden kann.
- Tragen Sie eine Aufgabe jemandem persönlich auf. Bitten Sie die betreffende Person um die Erledigung Ihres Anliegens – und zwar am besten im Gespräch, nicht schriftlich. Schriftliche Anliegen werden als nicht dringend eingeschätzt.
- Erläutern Sie mündlich, warum diese bestimmte Sache für Sie so wichtig ist.
- Bleiben Sie am Ball. Beharrliches Nachhaken unterstreicht die Bedeutung, die man einer Angelegenheit beimisst. Rufen Sie wiederholt in freundlichem Ton an, erkundigen Sie sich nach dem zwischenzeitlich erreichten Fortschritt, lassen Sie sich schon mal ein Teilergebnis zeigen und weisen Sie gegebenenfalls auf den Ihnen so wichtigen Termin immer wieder hin. Das wird nicht als penetrant erlebt, sondern hilft, Missverständnisse zu vermeiden.
- Ergreifen Sie für die erforderliche Kommunikation immer wieder selbst die Initiative! Zwischenzeitlich kann viel passieren. Fragen Sie nach einigen Tagen lieber (wieder) nach.
- Vergewissern Sie sich kurz vor jedem verabredeten Treffen noch einmal telefonisch, dass die Verabredung noch gilt.
- Bauen Sie keine zu großen Erwartungen auf, dass getroffene Zusagen auch immer eingehalten werden. Rechnen Sie somit mit häufigen Änderungen, Überraschungen, Verzögerungen,

dem Augenblick geschuldeten pragmatischen Lösungen – in Meetings genauso wie bezüglich größerer Aufgaben sowie bei privaten Abmachungen. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass das nichts mit Ihnen zu tun hat, sondern dass eben etwas dazwischen gekommen ist! Eine solche Einstellung lässt Sie solche Situationen leichter verkraften.

- In Meetings und Besprechungen aller Art werden die in Plänen und Tagesordnungen aufgelisteten zu behandelnden Themen nicht als Aufgaben verstanden, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bearbeiten sind, sondern vielmehr als Anhaltspunkte, anhand derer eine Diskussion in Gang gesetzt wird. Wenn während dieser Diskussion nicht zum Thema gehörende, aber wichtig erscheinende Aspekte auftauchen, so werden diese ebenfalls mit in die Überlegungen einbezogen. Dieses flexible Vorgehen ermöglicht eine schnelle Änderung und Neugestaltung von Plänen zugunsten einer erweiterten Sichtweise auf ein bestimmtes Problem.
- Zeigen auch Sie sich flexibel. Das erwartet man von einem Geschäftsfreund.
- Viele Informationen werden auf informellem Weg weitergegeben, z. B. bei Gesprächen auf dem Gang, beim Essen etc. Seien Sie hier präsent! Hören Sie gut hin und speisen auch Sie hier Ihnen Wichtiges ein!
- Versuchen Sie, sich an das Diskussionsverhalten der Lateinamerikaner anzupassen und die Richtung des Gesprächs eher indirekt durch Ihre Diskussionsbeiträge (statt durch Pochen auf die Einhaltung der Agenda) zu beeinflussen.
- Bemühen Sie sich, Wartezeiten zu akzeptieren und Ihr Missfallen nicht zum Ausdruck zu bringen. Stellen Sie sich auf die zu erwartende Verspätung ein und üben Sie sich in der Kunst der Geduld. Rechnen Sie nicht mit einer Erklärung bei Verspätung und betrachten Sie Verspätungen nicht als Zeichen persönlicher Geringschätzung.
- Von Ihren Untergebenen könnten Sie verlangen, dass die Termine genau eingehalten werden. Vor allem im Umgang mit Kunden ist es jedoch empfehlenswert, die Verspätung zu akzeptieren.
- Teilen Sie sich Ihre Arbeit so ein, dass Sie die Zeit des Wartens effektiv nutzen können.

- Achtung: Hinsichtlich vorgegebener Prozesse, Regeln und Gesetze zeigen Lateinamerikaner häufig Kreativität und Improvisation statt deren Befolgung. Gehen Sie also nicht davon aus, dass ausgerechnet Ihre Prozesse eingehalten werden. Fragen Sie lieber öfter nach, ob etwas gemacht wird bzw. gemacht werden kann. Und erläutern Sie auch Ihre Hintergründe und was Ihnen warum besonders wichtig ist.
- Ein guter Führungsansatz besteht in der Zieldefinition und im Überprüfen der Zielerreichung.