

Handbuch des Internationalen Personalmanagements

herausgegeben
von

Prof. Dr. Brij Nino Kumar
Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Internationales Management

und

Prof. Dr. Dieter Wagner
Universität Potsdam
Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen



Verlag C. H. Beck München

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Handbuch des internationalen Personalmanagements / hrsg. von
Brij Nino Kumar und Dieter Wagner. – München : Beck, 1998
ISBN 3-406-42597-6

ISBN 3 406 42597 6

© 1998 C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (Oscar Beck), München
Satz und Druck: Freiburger Graphische Betriebe
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Kapitel 16

Personalmanagement in Brasilien

von *Klaus-Wilhelm Lege*

1. Stellenwert des Personalmanagements	373
2. Alte Strukturen und neue Ideen.	374
2.1 Das überkommene Personalmanagement.	375
2.2 Die Entwicklung des brasilianischen Personalmanagements	376
3. Die Neuerungen der letzten Jahre: Betriebliche Altersversorgung und Gewinnbeteiligung.	377
4. Die Zukunft des Personalmanagements in Brasilien	378
5. Brasilianische Besonderheiten für das Personalmanagement . .	378
5.1 Arbeitsrecht	378
5.1.1 Eingehen und Auflösen von Arbeitsverhältnissen . .	378
5.1.2 Löhne und Gehälter	379
5.1.3 Urlaubsansprüche	380
5.2 Sozialrecht	380
5.2.1 Gesetzliche Sozialleistungen	381
5.2.2 Freiwillige Sozialleistungen	382
5.3 Expatriates	383
5.3.1 Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis für Ausländer . .	383
5.3.2 Ausländer im Spannungsfeld von Unternehmens- und Landeskultur	384
5.4 Berufsbildung	384
5.5 Gewerkschaften und gewerkschaftsähnliche Organisationen	385
5.6 Unternehmerverbände zur Selbstverwaltung der Wirtschaft	386
Literatur	386

1. Stellenwert des Personalmanagements

Brasilien befindet sich mitten in einer Umwälzung auf dem Gebiet des Personalmanagements. In den Unternehmen werden Umstrukturierungen vorgenommen, Reengineering und andere neue Methoden angewandt, um die Qualität der Produkte zu erhöhen, die Kosten zu re-

duzieren und die Arbeitnehmer durch Vielseitigkeit ihrer Aufgaben zu motivieren. Produktivität und Qualität sind die Säulen des neuen Denkens.

Die Bedeutungszunahme des Personalmanagements ist auf die Öffnung des brasilianischen Marktes seit Anfang der 90er Jahre zurückzuführen, die von den Unternehmen mehr Wettbewerbsfähigkeit erfordert, und auf Veränderungen in den Ansprüchen der Arbeitnehmer. Inzwischen steht in Brasilien zum Beispiel die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn oder Arbeitsergebnis auf der Tagesordnung bei Tarifverhandlungen. Darüber hinaus werden Prämien und andere intelligente Möglichkeiten, alle Arbeitnehmer zu motivieren, sei es erfolgsabhängig (bei den Führungskräften) oder leistungsabhängig (auf der unteren Ebene), bei Großunternehmen und ausländischen Tochtergesellschaften eingeführt. Bei den mittleren und kleinen brasilianischen Unternehmen ist es mit der Umsetzung dieser Ideen allerdings noch nicht so weit.

In den meisten brasilianischen Unternehmen ist die Personalabteilung noch nach einem einfachen Schema organisiert, nach dem sich der Abteilungsleiter im wesentlichen darum zu kümmern hat, die für die Produktion nötige Mitarbeiterzahl zu erhalten. Zwischen den einzelnen Unternehmen in Brasilien können deshalb erhebliche Abweichungen beim Personalmanagement festgestellt werden.

2. Alte Strukturen und neue Ideen

Die Reformen im brasilianischen Personalmanagement zielen auf Abbau der „Machtbereiche“ im Unternehmen, Reduzierung der „Entfernung“ zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern, Verstärkung des horizontalen Kommunikationsflusses zwischen Abteilungen, Gruppen und Mitarbeitern, Zulassung von Kritik nach oben (d. h. der Chef darf kritisiert werden), Steigerung des Informationsstands im Unternehmen und vor allem auf die Erhöhung der Produktqualität und Produktivität, insbesondere durch Verbesserung der Produktionsverfahren und des Kundendienstes. Die Zufriedenheit des Kunden wird mehr denn je angestrebt. So entstehen für das Personalmanagement neue Werte wie Organisationsethik, sozialpolitische Kompetenz und Umweltverantwortung.

Der moderne Leiter einer Personalabteilung sucht in seiner neuen Rolle die Probleme, anstatt ihnen aus dem Weg zu gehen, er pflegt inner- und außerbetriebliche Kontakte, ist auch Mitglied von Berufsvereinigungen und nimmt an den Veranstaltungen der Industrie- und Handelskammer teil.

2.1 Das überkommene Personalmanagement

Für das Personalmanagement ist in der Mehrzahl der brasilianischen Unternehmen noch der Geschäftsführer oder der Chef der Finanz- und Verwaltungsabteilung verantwortlich, die die Personalarbeit in der Regel von so untergeordneter Stelle ausführen lassen, daß die Aufgaben des Personalchefs auch als „Personalzufuhr an die Produktion“ beschrieben werden können. Das heißt, daß die Aufgaben der Personalabteilung aus der Sicht einer solchen Geschäftsführung mit Erfolg gemeistert werden, wenn der Personalbedarf an den Produktionslinien gedeckt ist. Zusätzlich wird der Personalchef dann noch mit einer Reihe von Verwaltungsaufgaben, wie Reinigung und Sicherheit der Gebäude oder Postverteilung usw., beauftragt. Folglich werden bei diesen Unternehmen Entscheidungen über Personalfragen nicht von dem auf unterer Ebene agierenden und überlasteten Personalverwalter, sondern kasuistisch und unsystematisch von der Geschäftsführung getroffen.

Konflikte zwischen dem Personalabteilungsleiter und den operativen Einheiten des Unternehmens werden in der Mehrzahl der brasilianischen Unternehmen mehr aufgrund von persönlichen Beziehungen zwischen den Beteiligten als durch strukturelle Maßnahmen gelöst, sonst wäre bei den zahlreichen Spannungsfeldern und innerbetrieblichen Konflikten der Personalabteilungsleiter gegenüber den Produktions- und Verkaufseinheiten wohl meist unterlegen.

Drei verschiedene Problemarten sind verantwortlich für die Mängel beim brasilianischen Personalmanagement:

- begrenzte Anwendung moderner Personalmanagement-Techniken,
- falsche Anwendung dieser Techniken,
- unsachgemäße Auslegung der Ergebnisse aus der Anwendung der Techniken.

Eine fortschrittlichere Form des Personalmanagements wird bei Großunternehmen und ausländischen Tochtergesellschaften praktiziert. Hier wird das Personalmanagement von einem Abteilungsleiter durchgeführt, der die Personalverantwortung trägt und bei unternehmenspolitischen Fragen einen direkten Zugang zur Geschäftsführung hat. Er steht in der Regel vier Unterabteilungen vor, nämlich Personalverwaltung, Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Sozialwesen und Arbeitsmedizin.

Der Personalverwaltung obliegt zum Beispiel die Planung und Auswahl der Arbeitnehmer, die gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation und die Betreuung der Personalsektoren in den Werken.

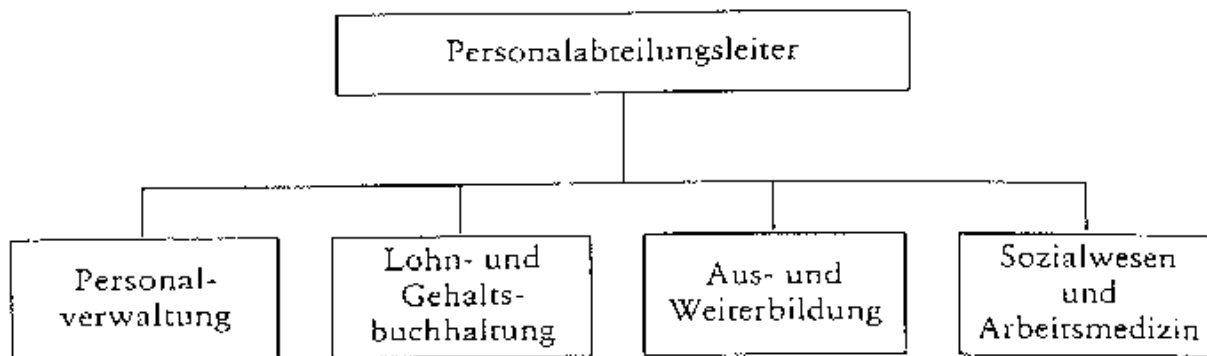


Abb. 1: Personalmanagement

Andererseits betreut Sozialwesen und Arbeitsmedizin die gesetzlichen Sozialleistungen, einschließlich der ärztlichen Versorgung in den Betrieben und die freiwilligen fringe benefits.

2.2 Die Entwicklung des brasilianischen Personalmanagements

Das moderne Personalmanagement in Brasilien fordert die Orientierung nach den Fähigkeiten des Arbeitnehmers, das gruppenweise Tragen der Verantwortung, die Definition der individuellen Aufgaben stets in Wechselwirkung mit anderen Gruppen- oder Abteilungsaufgaben und die Pflege des Kommunikationsflusses sowohl auf der vertikalen als auch auf der horizontalen Ebene. Dabei wird angenommen, daß die Mitarbeiter sich entwickeln wollen und die Fähigkeit besitzen, ihre Aufgaben kreativ durchzuführen, um sich selbst verwirklichen zu können. Das Erreichen der Unternehmensziele soll auch über das Erlangen der individuellen Ziele erfolgen.

In manchen brasilianischen Unternehmen nimmt der Einfluß der japanischen Methoden des Personalmanagements zu. Hier verändert sich der Begriff Management. Dabei sollen die Unternehmensinvestitionen auf dem Gebiet der Berufsbildung größer und die Kommunikation in horizontaler wie vertikaler Richtung verbessert werden. Es wird also in den Menschen investiert, um die Qualität der Produktion zu erhöhen bzw. die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Die Liberalisierung der brasilianischen Wirtschaft und die Öffnung des Marktes für ausländische Produkte ab 1990 machen den Begriff Wettbewerbsfähigkeit in Brasilien besonders aktuell.

3. Die Neuerungen der letzten Jahre: Betriebliche Altersversorgung und Gewinnbeteiligung

Einer Untersuchung der größten Unternehmen in Brasilien hinsichtlich der Gewinnbeteiligung für alle Arbeitnehmer zufolge kann festgestellt werden, daß über 70 % dieser Großunternehmen die neueste gesetzliche „Sozialleistung“ eingeführt haben. Bei den kleineren Unternehmen sind allerdings nur ca. 10 % am Gewinn beteiligt.

Nach einer Präsidialverordnung müssen alle Unternehmen mit ihren Arbeitnehmern in freier Vertragsgestaltung zwischen den Parteien (Arbeit und Kapital) eine Beteiligung an den Gewinnen oder Arbeitsergebnissen aushandeln. Die Verhandlungen sind nicht kollektiv, sondern von den Unternehmen mit einer gewählten Arbeitnehmerkommission zu führen. Dabei soll bestimmt werden, welche Ergebnisse (Ausschuß, Fehlzeiten, Produktionszahlen etc.) oder welcher Gewinn als Grundlage der Gewinnbeteiligung dienen soll. Die steuerabzugsfähige Auszahlung der Beteiligung erfolgt in Zeitabständen, die nicht geringer als ein halbes Jahr sind (bei größerer Häufigkeit könnte die Gewinnbeteiligung nicht als solche, sondern als Gehaltsbestandteil anerkannt werden); diese Beteiligung führt auch nicht zu einem „gewöhnheitsrechtlichen“ Anspruch seitens der Mitarbeiter, auch wenn sie über längere Zeit (Jahre) gezahlt wird. Die Gewinnbeteiligungsregelung hat erstmals in Brasilien die Möglichkeit geschaffen, Arbeitnehmer zusätzlich zum Gehalt leistungsbezogen zu entlohnen.

Ähnlich wie in den 80er Jahren bei der von der Mehrheit der Großunternehmen vorgenommenen Einführung der betrieblichen Altersversorgung sollte mit der jetzt in den 90er Jahren eingeführten Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer eine Reihe von personalpolitischen Zielen erreicht werden, zum Beispiel:

- Erhöhung der Produktivität durch größere Motivation,
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität,
- Verpflichtung der Arbeitnehmer auf die Unternehmensziele,
- Stärkung der Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen,
- Verminderung des „Krankfeierns“ und der Fehlzeiten,
- Erhöhung der Mitarbeitervergütung,
- Reduzierung der Personalfuktuation,
- Abschwächung des Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit,
- Verminderung des Drucks der Gewerkschaften zur Lohn- und Gehaltserhöhung.

4. Die Zukunft des Personalmanagements in Brasilien

Das moderne Personalmanagement wird in Brasilien weiter an der Entwicklung von Strategien und Politiken des Unternehmens teilnehmen. Für manche Experten liegt im Personalbereich die wichtigste Herausforderung der Unternehmen in der gegenwärtigen Phase der brasilianischen Wirtschaft. Um in Zukunft den Verlust an Personal durch Abwanderung zu vermeiden, müssen alle brasilianischen Unternehmen ein modernes Personalmanagement einführen; denn die teuerste Lösung zur Motivation des Personals ist auch hier, Löhne und Gehälter zu erhöhen.

Um die Mitte der 90er Jahre wird das Personalmanagement besonders gefordert, und zwar ist im Zusammenhang mit den Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung auch die Frage nach der Höhe der brasilianischen Sozialleistungen von seiten der Gewerkschaftsbewegung aufgenommen worden. So ist durch die Metallarbeiter die Forderung nach Reduzierung der hohen brasilianischen Sozialabgaben als Gegenleistung für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen auf Zeit (zunächst zwei Jahre) an Regierung und Parlament gestellt worden. Wegen der noch fehlenden gesetzlichen Voraussetzungen für die Einbehaltung von Sozialabgaben stehen die Unternehmen vor einem personalpolitischen Dilemma.

5. Brasilianische Besonderheiten für das Personalmanagement

5.1 Arbeitsrecht

Im Zusammenhang mit der Öffnung des brasilianischen Marktes seit 1990 werden auch das brasilianische Arbeits- und Sozialrecht sowie die Arbeitsgerichtsbarkeit modernisiert. Auf diese Weise sollen auf seiten des Faktors Arbeit die Voraussetzungen für ein nachhaltiges Wachstum der brasilianischen Wirtschaft geschaffen werden und das Land für Investoren aus dem Ausland weiter attraktiv gemacht werden.

5.1.1 Eingehen und Auflösen von Arbeitsverhältnissen

Die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit ist jedem Brasilianer und jedem Ausländer (mit einer entsprechenden Arbeitserlaubnis) ab einem Alter von 14 Jahren erlaubt. Jeder Berufstätige erhält ein Arbeitsbuch (*Carteira de Trabalho e Previdência Social*), das er dem Arbeitgeber vorlegt und in das Angaben zum Arbeitsverhältnis, wie der Lohn bzw. das Gehalt sowie die geleisteten Sozialabgaben, eingetragen werden müssen. Das Arbeitsbuch gilt unter anderem als Nachweis für die Sozialversicherung. Besondere Arbeitsverträge und -zeugnisse sind unüblich.

Die gesetzliche Probezeit beträgt drei Monate. In dieser Zeit kann das Arbeitsverhältnis jederzeit aufgelöst werden. Nach Ablauf der Probezeit

muß bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen eine Kündigungsfrist von 30 Tagen eingehalten werden. Eine solche fristgebundene Kündigung bedarf keiner Angabe von Gründen. Eine begründete fristlose Kündigung sollte einwandfrei dokumentiert werden.

Die Arbeitszeit beträgt maximal 44 Stunden pro Woche. In einigen Industrien und im Einzelhandel wird üblicherweise auch am Sonnabend gearbeitet. Für Büroangestellte hingegen hat sich weitgehend die Fünftagewoche bei einer Arbeitszeit von 40 bis 42,5 Stunden durchgesetzt. Lehrer haben in der Regel auch eine Fünftagewoche.

Kündigungsschutz besteht für Mitarbeiter, die für eine Gewerkschaft kandidieren oder gewählt werden, im letzteren Fall bis zu einem Jahr nach Beendigung ihrer Amtszeit (4 Jahre plus 1). Gleiches gilt für Mitarbeiter, die in die firmeninterne Unfallverhütungs-Kommission CIPA gewählt werden. Schwangere genießen Kündigungsschutz vom Zeitpunkt der Feststellung der Schwangerschaft an bis zu fünf Monaten nach der Geburt.

5.1.2 Löhne und Gehälter

Der gesetzliche Mindestlohn beträgt in Brasilien umgerechnet ca. US-\$ 100 pro Monat. Dieser Mindestlohn spielt vor allem in der Landwirtschaft, im Landesinneren sowie im Norden und Nordosten Brasiliens eine erhebliche Rolle. In den großen Industriezentren, und hier vor allem in São Paulo, werden in der Regel höhere Löhne gezahlt.

Allgemein gilt, daß Löhne und Gehälter in den Ballungszentren höher sind als im Landesinneren und daß das Lohn- und Gehaltsniveau im Süden und Südosten des Landes höher ist als im Norden und Nordosten. Dafür sind im Süden und Südosten, und hier insbesondere im Großraum São Paulo, die am besten ausgebildeten Arbeitskräfte zu finden. Im Bereich des gehobenen Managements sind die Gehälter mit denen westlicher Industrieländer vergleichbar; die Gehälter für ausgewiesene Spezialisten und Topmanager liegen teilweise sogar darüber.

Löhne und Gehälter müssen mindestens monatlich ausgezahlt werden. Die Bezahlung auf Wochen- oder Tagesbasis ist möglich und im Bereich einfachster Tätigkeit auch nicht selten. Üblicherweise werden die Löhne bzw. Gehälter am Monatsende ausbezahlt. Bedingt durch die hohe Inflation der letzten Jahre sind viele Unternehmen dazu übergegangen, am 15. eines jeden Monats einen Vorschuß von 45 bis 50 % zu zahlen.

Löhne und Gehälter dürfen im Verlauf eines Arbeitsverhältnisses nicht reduziert werden, auch dann nicht, wenn der Mitarbeiter auf eine weniger verantwortungsvolle Position versetzt wird. Erbringt ein Arbeitgeber regelmäßig zusätzliche Leistungen, wie zum Beispiel Prämien, werden diese von der Arbeitsgerichtsbarkeit als Bestandteil des Gehalts angesehen.

Jeder Arbeitnehmer hat einen gesetzlich garantierten Anspruch auf die Zahlung eines 13. Gehalts, das zu 50 % im November und zu 50 % im Dezember ausgezahlt wird. Auf Wunsch des Arbeitnehmers können die ersten 50 % auch gezahlt werden, wenn dieser seinen Jahresurlaub antritt. Zusätzlich erhält jeder Arbeitnehmer ein Urlaubsgeld in Höhe von einem Drittel seines Monatsgehalts bei Urlaubsantritt.

Ist ein Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz Gefahren ausgesetzt, muß ihm eine Gefahrenzulage von 30 % gezahlt werden. An Arbeitsplätzen mit potentieller Gesundheitsgefährdung gibt es eine Gesundheitszulage, diese Zulage beträgt zwischen 10 und 40 %, je nach Grad der Schadensgefahr. In einigen Bereichen wird darüber hinaus für bestimmte Tätigkeiten eine Schmutzzulage gezahlt, die jedoch im Normalfall 5 % des Lohnes nicht übersteigt.

Für Überstunden und Nacharbeit gibt es folgende Zuschläge:

- Überstunden an Werktagen: 25 bis 100 % (nach Uhrzeit gestaffelt)
- Überstunden an Sonn- und Feiertagen: 100 %
- Nacharbeit (22 bis 5 Uhr): ab 50 % (nach Kategorien gestaffelt).

Bei temporären Versetzungen an andere Standorte Brasiliens ist ein Zuschlag von 25 % zu zahlen.

5.1.3 Urlaubsansprüche

Der gesetzliche Urlaubsanspruch beträgt 30 Kalendertage pro Jahr, Sonnabende, Sonn- und Feiertage werden also mitgerechnet. Maximal 10 Tage können auf Antrag des Arbeitnehmers in Geld ausgezahlt werden. Der Urlaubsanspruch entsteht zwar bereits im laufenden Jahr der Tätigkeit, jedoch darf der erste Urlaub erst nach Ablauf des ersten Jahres genommen werden.

Weitere Urlaubstage müssen nach dem Gesetz in folgenden Fällen gewährt werden:

Mutterschaft	120 Tage
Vaterschaft	5 Tage
Hochzeit	3 Tage
Todesfall in der Familie	bis zu 3 Tagen (je nach Verwandtschaftsgrad)
Wahlregistrierung	2 Tage
Blutspende	1 Tag.

5.2 Sozialrecht

Die brasilianische Sozialgesetzgebung sieht eine Reihe von vom Arbeitgeber zu tragender Abgaben auf Löhne und Gehälter vor. Darüber hinaus erbringt der Arbeitgeber noch weitere Leistungen freiwilliger Art, die aber allgemeiner Praxis entsprechen.

	Gehaltssumme (%)
Sozialabgaben (Alters- und Krankenversicherung INSS, Arbeitnehmer- rücklagefonds FGTS, Ausbildungsbeitrag, Kündigungsaufwand)	35,8
Bezahlte Ruhezeit (Feiertage, Wochenenden, Urlaub)	38,2
13. Monatsgehalt und sonstiger Sozialaufwand	13,5
Aufkommen an doppelter Besteuerung	<u>14,5</u>
	102,0

Abb. 2: Sozialabgaben/Lohn- und Gehaltsnebenkosten

Allgemein rechnen Unternehmer in Brasilien mit pauschal 100 % auf Bruttolohn/-gehalt für Abgaben und Nebenkosten.

5.2.1 Gesetzliche Sozialleistungen

Alle Lohn- und Gehaltsempfänger haben eine staatliche **Kranken- und Rentenversicherung** in Brasilien, und zwar bei der Bundesversicherungsanstalt INSS. Sie müssen entsprechende Beiträge abführen; der Arbeitgeberanteil beträgt 27,8 % des Bruttogehalts (einschließlich Überstunden und Sonderzahlungen), der Arbeitnehmeranteil beläuft sich auf 8 bis 11 %, je nach Lohn- und Gehaltshöhe. Für die ersten 15 Tage einer Krankheit (nach Vorlage eines ärztlichen Attests) wird die Lohn- und Gehaltsfortzahlung vom Arbeitgeber vorgenommen. Vom 16. Tag an wird das Gehalt vom INSS weitergezahlt, allerdings nur bis zu einem Höchstbetrag von 10 Mindestgehältern (ca. US\$ 1.000).

Das System der **Arbeitslosenversicherung** ist in Brasilien durch einen bei einer Bank als verzinsliches Sperrkonto zu unterhaltenden Arbeitnehmerücklagefonds FGTS geregelt. Der Arbeitgeber muß monatlich 8 % des Gehaltes in diesen Fonds einzahlen, was einem Monatseinkommen pro Arbeitsjahr entspricht.

Im Falle einer fristgebundenen Kündigung seitens des Arbeitgebers kommt der Fonds in voller Höhe zur Auszahlung, darüber hinaus muß ein Zuschlag von 40 % der aufgelaufenen Fondssumme vom Arbeitgeber an den Arbeitnehmer gezahlt werden. Dieser Zuschlag kann bei Kündigung eines langjährigen Mitarbeiters eine erhebliche Summe ausmachen und die Entscheidung über die Entlassung beeinflussen. Bei Kündigung seitens des Arbeitnehmers sowie bei begründeter fristloser Kündigung durch den Arbeitgeber verbleibt die Arbeitnehmerücklage zugunsten des Arbeitnehmers auf dem Sperrkonto des FGTS.

Übersteigen die Kosten für den öffentlichen Transport 6 % des Lohnes eines Mitarbeiters, so hat der Arbeitgeber die Differenz als **Transportzulage** zu zahlen. Auch Kindergeld wird in geringem Umfang in Brasilien gewährt.

5.2.2 Freiwillige Sozialleistungen

Die Unzulänglichkeiten des staatlichen Gesundheits- und Rentenwesens in Brasilien haben dazu geführt, daß zahlreiche Unternehmen, vor allem in den großen Industriezentren, freiwillig zusätzliche Sozialleistungen anbieten. Ein weiterer Grund hierfür liegt in dem Bestreben des Unternehmens, sich eine wettbewerbsfähige Position am Arbeitsmarkt zu verschaffen.

Zur privaten Krankenversicherung werden entweder Abkommen mit Ärzten und Krankenhäusern (*Convênios*) geschlossen oder Gruppenverträge mit Krankenversicherungsgesellschaften abgeschlossen.

Als Lohn- und Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall wird die Differenz zwischen der Leistung der staatlichen Krankenversicherung INSS und dem Lohn/Gehalt während der ersten Monate einer Krankheit durch den Arbeitgeber ausgeglichen.

Ein Medikamentenzuschuß kann dadurch gewährt werden, daß bestimmte Apotheken unter Vertrag genommen werden, damit sie den Mitarbeitern des entsprechenden Unternehmens einen Rabatt von bis zu 20 % beim Kauf von Medikamenten einräumen.

Da die Höchstrente bei umgerechnet ca. US\$ 1.000 liegt, haben Firmen betriebliche Altersversorgungseinrichtungen in Form von Pensionskassen (*Previdência Privada*) für Mitarbeiter der höheren Gehaltsgruppen gegründet. Alternativ können Kapital-Lebensversicherungen abgeschlossen werden. Die Beiträge werden üblicherweise zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geteilt. Für den Invaliditäts- und Todesfall wird in der Regel mit Risiko-Lebensversicherungen durch Gruppenverträge vorgesorgt.

Den Mitarbeitern unterer Lohngruppen wird ein monatlicher Lebensmittelkorb mit Basislebensmitteln zusammengestellt, dessen Kosten zwischen umgerechnet US-\$ 20 und 40 betragen. Als Kantinen-/Essenszuschuß wird in größeren Firmen das Mittagessen in einer firmeneigenen Kantine zu subventionierten Preisen angeboten; ab 300 Mitarbeitern ist eine solche Kantine vom Gesetz vorgeschrieben. Kleinere Unternehmen erwerben für ihre Mitarbeiter Einkaufs- oder Essensgutscheine, die in Restaurants bzw. Supermärkten eingelöst werden können.

Transportgutscheine berechtigen zur Benutzung öffentlicher Nahverkehrsmittel. Größere Firmen verpflichten auch private Busunternehmen, die die Arbeitnehmer von Sammelplätzen zum Arbeitsplatz befördern.

5.3 Expatriates

Obwohl die Zahl der Expatriates aus dem Ausland aufgrund der hohen Kosten für die Unternehmen (Umzug, Wohnung, Heimaturlaub usw.) stark zurückgegangen ist, sind ausländische Investoren in einigen Bereichen noch immer auf Mitarbeiter aus dem Stammhaus angewiesen. Die entsandten Mitarbeiter unterliegen in Brasilien grundsätzlich einer Inländergleichbehandlung.

5.3.1 Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis für Ausländer

Die Erteilung der für Brasilien erforderlichen Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis ist für alle Beteiligten mit einem nicht unerheblichen bürokratischen Aufwand verbunden. Das Hauptproblem liegt in der Regel bei der Genehmigung des Arbeitsvertrages durch das brasilianische Arbeitsministerium. Bei dem Genehmigungsverfahren muß der Arbeitgeber glaubhaft darlegen, warum die entsprechende Position mit einem Ausländer besetzt werden muß und nicht von einem Brasilianer eingenommen werden kann. In Brasilien gibt es Ausländerberatungsbüros (*Despachantes*), die sich auf diese Fragen spezialisiert haben und deren Unterstützung sich meist auszahlt.

Die Aufenthaltsgenehmigung wird entweder in Form eines Dauervisums (*Visto Permanente*) oder eines Zeitvisums (*Visto Temporário*) erteilt, das in Deutschland bei dem zuständigen brasilianischen Konsulat beantragt werden muß. Die Erteilung einer Arbeitserlaubnis wird seit einigen Jahren sehr restriktiv gehandhabt. So erhalten ein Dauervisum in der Regel nur Bewerber, die US\$ 200.000 in Brasilien investieren und weitere US\$ 50.000 für die Bestreitung ihres Lebensunterhaltes in der Anfangszeit nachweisen. Zeitvisa werden für maximal zwei Jahre erteilt und können um zwei Jahre verlängert werden. Expatriates mit dem entsprechenden Visum werden mit der Einreise auch steuerlich in Brasilien veranlagt und müssen sich zwecks Registrierung und Erhalt eines Steuerausweises CIC/CPF beim zuständigen Finanzamt melden.

Geschäftsleute, die in Brasilien beruflich tätig werden, ohne daß sie hierfür ein brasilianisches Gehalt bekommen, benötigen ein Geschäftsvisum (*Visto de Negócios*), das auch bei dem zuständigen brasilianischen Konsulat in Deutschland zu beantragen ist. Das Visum ist für fünf Jahre gültig und berechtigt zu einem Aufenthalt von 90 Tagen pro Jahr, verlängerbar um weitere 90 Tage.

Daneben sieht das brasilianische Ausländergesetz eine Fülle von Sonderregelungen vor, zum Beispiel für Wissenschaftler und Techniker, die aufgrund eines beim brasilianischen Patentamt INPI eingetragenen Vertrages in Brasilien tätig werden.

5.3.2 Ausländer im Spannungsfeld von Unternehmens- und Landeskultur

In Brasilien entwickelt sich schon allein wegen des überwiegenden Anteils der brasilianischen Arbeitnehmer in den Großunternehmen und in den kleineren Unternehmen wegen des Zweidrittelgesetzes (zwei Drittel der Arbeitnehmer müssen kopfzahlmäßig und gehaltsmäßig Brasilianer sein) in der Regel eine gegenüber dem Stammhaus unterschiedliche Unternehmenskultur, auf die sich die Expatriates einstellen müssen, um ihre Akzeptanz zu erhöhen und Schwierigkeiten im persönlichen Bereich zu vermeiden. Portugiesische Sprachkenntnisse – sowohl mündlich als auch schriftlich – sind für die Mitarbeit von entsandten Managern in Brasilien eine unabdingbare Voraussetzung.

Da die Unternehmenskultur von der Landeskultur mitgeprägt wird, müssen sich die ausländischen Mitarbeiter auf die besonderen Eigenschaften der Brasilianer, wie Liebenswürdigkeit (Höflichkeit, Offenheit, Toleranz, Harmonie), Ausländerfreundlichkeit (Melting-pot) und die Betonung der Familie (Kernfamilie mit entfernten Verwandten und unmittelbar Abhängigen, Patenschaftssystem) genauso einstellen wie auf die außerordentliche Flexibilität im wirtschaftlichen Handeln (Jeitinho, egozentrischer Individualismus, Inflationsmentalität).

Die hervorragende Eigenschaft der Flexibilität hat zum Beispiel manches Stammhaus dazu veranlaßt, im Finanzbereich Potentialkandidaten mit Leitungsfunktionen in Brasilien zu beauftragen, um sie auf diese Weise auf Führungsaufgaben im Stammhaus vorzubereiten. So haben schon mehrfach deutsche Spitzenmanager ihre Karriere in Brasilien gemacht, zum Beispiel vom Stammhausprokuristen zum Vorstandsmitglied im weltweit operierenden deutschen Konzern.

Dagegen sind wegen ihrer kulturspezifischen Eigenschaften die Personalmanager in der Regel Brasilianer, was beispielsweise die Verbreitung des deutschen dualen Berufsbildungssystems in Brasilien – den betrieblichen Teil der Ausbildung betreffend – nicht besonders begünstigt.

5.4 Berufsbildung

Die berufliche Aus- und Weiterbildung wird in Brasilien vor allem von den Berufsbildungseinrichtungen der Industrie SENAI und des Handels SENAC betrieben. Diese Berufsbildungswerke werden mittels Pflichtbeiträgen von den Unternehmen finanziert.

Eine dem deutschen dualen System entsprechende Berufsbildung bietet die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo im kaufmännischen Bereich zusammen mit der Begegnungsschule Colégio Humboldt an, zum Beispiel die Ausbildung zu Fremdsprachensekretärinnen, Industrie- und Speditions-, Groß- und Außenhandels- sowie

Bank- und Versicherungskaufleuten. Im gewerblichen Bereich arbeitet die Auslandshandelskammer São Paulo mit dem SENAI bei der Meisterausbildung und der Ausbildung der Ausbilder zusammen.

Die kaufmännischen Lehrlinge werden bei Kammermitgliedsunternehmen praktisch ausgebildet und vor der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer geprüft, ihre Zeugnisse sind in Deutschland anerkannt. Auch die duale Meisterausbildung erfolgt unter Beteiligung der Auslandshandelskammer, ebenso die entsprechenden Abschlußprüfungen.

Das 1994 von der Auslandshandelskammer São Paulo gegründete Deutsch-Brasilianische Technologie-Institut baut auf der Meisterausbildung auf und bildet zusammen mit brasilianischen Universitäten Fachhochschulingenieure aus.

5.5 Gewerkschaften und gewerkschaftsähnliche Organisationen

Für jede Berufsgruppe besteht eine offizielle Gewerkschaft (Sindicato dos Trabalhadores) auf Gemeindeebene, die in der Regel einmal jährlich Tarifverhandlungen mit den entsprechenden Arbeitgeberverbänden (Sindicatos Patronais) führt. Auf Länderebene werden die Gewerkschaften zu Gewerkschaftsverbänden (Federações) für bestimmte Berufsgruppen zusammengefaßt. Diese wiederum sind in Dachverbänden (Confederações) auf Bundesebene zusammengeschlossen, von denen es insgesamt acht gibt. Die Dachverbände der Gewerkschaften unterstehen dem brasilianischen Arbeitsministerium.

Alle Arbeitnehmer müssen unabhängig davon, ob sie Gewerkschaftsmitglied sind oder nicht, einen gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtbeitrag an die offiziellen Gewerkschaften leisten, der etwa dem Lohn/Gehalt eines Arbeitstages pro Jahr entspricht.

In den 80er Jahren haben sich parallel zu den offiziellen Gewerkschaften sogenannte Gewerkschaftszentralen (Centrais Sindicais) gebildet, die vom Staat nicht offiziell anerkannt sind, die jedoch inzwischen erheblichen Einfluß auf das Arbeitsleben ausüben. Die bekannteste dieser Zentralen ist die 1983 gegründete CUT (Central Única dos Trabalhadores), die politisch starke Bindungen zu der Arbeiterpartei PT (Partido dos Trabalhadores) aufweist. Die zweitstärkste Gruppierung ist die 1991 entstandene Força Sindical, die vor allem im Bundesland São Paulo Bedeutung erlangt hat; diese ist pragmatisch orientiert und nicht an eine linksgerichtete Partei gebunden. Darüber hinaus hat die CGT (Central Geral dos Trabalhadores) eine gewisse Bedeutung; sie ist allerdings wenig homogen.

Das Recht auf Streik ist verfassungsmäßig garantiert. Gesetzliche Regelungen hierzu gibt es jedoch nicht. Im Zweifelsfall entscheiden die Arbeitsgerichte über die Rechtmäßigkeit eines Streiks.

Es gibt in Brasilien keine gesetzlich geregelte Mitbestimmung in den Betrieben. Die Einrichtung eines Betriebsrats (Comissão de Empresa) ist dementsprechend nicht vorgeschrieben. Einige größere Unternehmen haben ihn freiwillig eingeführt. Die Erfahrungen hiermit sind unterschiedlich. In Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern muß auf Wunsch der Arbeitnehmer ein Sprecher für Verhandlungen mit dem Arbeitgeber gewählt werden.

Die für Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern gesetzlich vorgeschriebene Unfallverhütungs-Kommission CIPA soll Unfälle analysieren, Berufskrankheiten erkennen und vorbeugen, wie auch Lösungen für Fragen der Arbeitssicherheit und der Arbeitshygiene finden. Sie wird innerbetrieblich von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gebildet und dient sowohl dem Schutz der Arbeitnehmer als auch der Sicherheit der Unternehmen.

5.6 Unternehmensverbände zur Selbstverwaltung der Wirtschaft

Die die Selbstverwaltung der Wirtschaft mittragenden Unternehmerverbände in Brasilien werden durch drei Dachverbände repräsentiert. Dabei handelt es sich um den Kammerbundesverband (CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil), den Industriebundesverband (CNI – Confederação Nacional da Indústria) und den Bundesverband der kleinen und mittleren Unternehmen (SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Alle drei Spitzenverbände sind von der Basis aus regional organisiert, also auf Gemeindeebene über die Landesebene bis hin zur Bundesebene.

Der Kammerverband umfaßt alle Gewerbetreibenden, also zum Beispiel auch die Landwirtschaft. Der Industrieverband ist dagegen bis zur Landesebene fachverbandsmäßig zusammengesetzt, und zwar in Form von offiziellen Arbeitgeberverbänden (Sindicatos Patronais) mit Pflichtbeiträgen; darüber hinaus gibt es parallel dazu organisierte Fachverbände mit freiwilliger Mitgliedschaft. Der Verband kleiner und mittlerer Unternehmen umfaßt zwar aufgrund einer gesetzlichen Mitgliedschaft alle Unternehmen, ist allerdings sachlich nur für die in seinem Namen zum Ausdruck gebrachten Unternehmen zuständig.

Als Gesprächspartner der Arbeitgeber bei Verhandlungen mit den Gewerkschaften treten in der Regel Arbeitsgruppen der Industrieverbände auf Landesebene auf. Sie handeln zum Beispiel die Tarifverträge aus.

Literatur

- Alencar, Geraldo de* (1996), *Brasil e seu Futuro*, Sao Paulo
Boito Jr., Armando (Hrsg.) (1991), *O Sindicalismo brasileiro nos anos 80*, Rio de Janeiro

- Freyre, Gilberto* (1982), *Herrenhaus und Sklavenhütte. Ein Bild der brasilianischen Gesellschaft*, Stuttgart
- Görgen, Hermann M.* (1971), *Brasilien. Landschaft, politische Organisation, Geschichte*, Nürnberg
- Jolowicz, Hans* (1977), *Auslandsinvestitionen in Brasilien. Rechtsgrundlagen und Erfahrungen*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Hamburg
- Kammel, Andreas, Teichelmann, Dirk* (1994), *Internationaler Personaleinsatz. Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*, München, Wien
- Kanitz, Stephen C.* (1995), *Brazil. The Emerging Economic Boom 1995–2005 (O Brasil que dá certo: O novo ciclo de crescimento 1995–2005)*, Sao Paulo
- Lege, Klaus-Wilhelm* (Hrsg.) (1995), *Wirtschaftshandbuch Brasilien*, Sao Paulo
- Ribeiro, Darcy* (1995), *O povo brasileiro. A formação e o sentido do Brasil*, 2. Auflage, Sao Paulo
- Rossetti, José Paschoal* (Hrsg.) (1993), *Transição 2000. Tendências, Mudanças e Estratégias*, Sao Paulo
- Serson, José* (1995), *Curso de Rotinas Trabalhistas*, 36. aktualisierte Auflage, Sao Paulo
- Toledo, Flávio de* (1992), *Administração de Pessoal. Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 8. Auflage, Sao Paulo
- Wöhlcke, Manfred* (1985), *Brasilien*, München
- Zweig, Stefan* (1984), *Brasilien. Ein Land der Zukunft* (1941), Frankfurt am Main