

# «Nach zwei Stunden tauschten wir noch immer Höflichkeiten aus»

Im Bahnhof Bern hat Thomas Baumer als Kind erstmals den «Hauch der weiten Welt» gespürt, inzwischen hat er über 65 Länder bereist. Der Gründer und Leiter des CICB Center of Intercultural Competence erzählt, warum man mit Chinesen anders verhandeln sollte als mit Amerikanern und wie Interkulturelle Kompetenz zum Wettbewerbsvorteil wird.

INTERVIEW  
MATHIAS MORGENTHALER

**Herr Baumer, Sie haben ein zweibändiges Handbuch über Interkulturelle Kompetenz geschrieben. Welches war Ihre erste Lektion in dieser Angelegenheit?**

THOMAS BAUMER: (Zögert.) Ich erinnere mich an kein einzelnes Schlüsselerlebnis. Interkulturelle Kompetenz hat viel mit Interesse zu tun. Das erste Wort, das ich regelmässig gebraucht habe, war laut Aussagen meiner Eltern "warum?". Ich wollte schon als Kleinkind alles über alle möglichen Dinge wissen. In meiner Kindheit stand ich dann oft am Berner Bahnhof und betrachtete die Züge, die nach Prag, Budapest, Paris oder Moskau fuh-

ren. Die Vorstellung, dass die Eisenbahnwagen Menschen in ganz andere Welten brachten, übte einen ungemein starken Reiz auf mich aus. Im Bahnhofspürte ich erstmals den Hauch der weiten Welt. Das hat mich derart fasziniert, dass ich schon im Alter von sieben Jahren allein nach Deutschland reiste, um dort Bekannte zu besuchen. Diese Reiselust hat mich danach in über 65 verschiedene Länder geführt.

**Und doch trat der Experte für Interkulturelle Kompetenz seine erste Stelle bei McDonalds an, einer Kette, die überall auf der Welt ungefähr gleich aussieht.**

(Lacht.) Ja, das war mein erster Ferienjob – mein Onkel riet mir dazu, weil er wusste, dass man bei McDonalds schnell aufstieg. Tatsächlich konnte ich mit 23 Jahren als Filialleiter in Stuttgart rund 100 Mitarbeiter führen. Ich lernte deshalb sehr früh, mit Menschen verschiedenster Hautfarbe und Herkunft zusammenzuarbeiten. So gesehen schulte ich mich auch bei McDonalds in interkultureller Kompetenz.

**Woher nehmen Sie die Gewissheit, dass Interkulturelle Kompetenz im Berufsleben immer wichtiger wird?**

Unsere Kommunikations- und Reisemöglichkeiten nehmen rasant zu – die Welt wird deshalb immer kleiner. Es ist heute möglich, mit fast jedem Menschen jederzeit in Kontakt

zu treten. Das bringt grosse Chancen, birgt aber auch die Gefahr, dass wirtschaftlich starke Nationen ihre eigenen Werte durchboxen und andere, aus ihrer Sicht minderwertige Kulturen bekämpfen, was zu einer Einebnung der kulturellen Unterschiede führen kann. Man muss nicht ins Ausland reisen, um sich solche Fragen zu stellen. Auch in der Schweiz sind die Einflüsse fremder Kulturen stark spürbar; wer ihnen mit Vorurteilen und Aggression begegnet, tut dies meist aus Angst, sich selber nicht entfalten zu können, seine eigenen Werte zu verlieren. Selbstsicherheit ist eine von drei Säulen Interkultureller Kompetenz. Die anderen beiden Säulen sind ein gutes Grundwissen über das Land, in dem man tätig ist, respektive den Menschen, mit dem man spricht, und ein gut ausgeprägtes Einfühlungsvermögen.

**Können Sie an einem Beispiel aufzeigen, was es für Folgen hat, wenn sich Berufsleute nicht auf andere Kulturen einlassen können?**

Als Bereichsleiter im Swissair Training Center musste ich vor einiger Zeit Verhandlungen mit einer chinesischen Delegation führen. Nach einigem Smalltalk über das Wetter und Schweizer Sehenswürdigkeiten wäre ich gerne zur Sache gekommen. Glücklicherweise merkte ich noch rechtzeitig, dass das Tempo, das ich hatte anschlagen wollen, viel zu hoch gewesen wäre.



**Thomas Baumer:** «Interkulturelle Kompetenz beruht auf Selbstsicherheit, Fachwissen und Einfühlungsvermögen.»

Nach zwei Stunden tauschten wir noch immer Höflichkeiten aus, die nicht im Geringsten mit unseren geschäftlichen Interessen zu tun hatten. Im Kontakt mit Asiaten muss man sich diese Zeit unbedingt nehmen. Für sie stehen die Beziehung und das Vertrauen im Zentrum, die Geschäfte ergeben sich später daraus. Bei Kontakten mit amerikanischen Firmen hingegen kommt man nach spätestens zwei

Minuten aufs anstehende Geschäft zu sprechen. Ähnliche Unterschiede gibts bei Sitzungen: In Deutschland eröffnet man sie in der Regel nach kurzer förmlicher Einführung, in Italien ist es kaum denkbar, dass ein Meeting beginnt, ohne dass die Teilnehmer eine halbe Stunde über Fussball und Familienangelegenheiten gesprochen hätten. Das hat den Vorteil, dass bis zum effektiven Sitzungsbeginn die meisten Teilnehmer eingetrudelt sind.

**Wird Interkulturelle Kompetenz bei der Personalselektion stark gewichtet?**

In den meisten Firmen ist das überhaupt kein Thema. Das ist unverstänlich, weil falsche Auslandsendungen sehr teuer sind und weil aufgrund der vielen Fusionen und Kooperationen immer mehr Arbeitnehmende in einem internationalen Kontext arbeiten. Ich weiss von guten Fachleuten, die in Südkorea ein Geschäft hätten aufbauen sollen, dann aber kläglich gescheitert sind, weil sie nicht wussten, dass es dort zum Geschäftsalltag gehört, dass eine Hand die andere wischt und dass man sich ein gutes Alibi einfallen lassen muss, warum man keinen Alkohol trinken kann, weil man sonst schnell den klaren Kopf verliert. Und ich weiss von hervorragenden Managern, die in Japan gescheitert sind, weil sie dachten, es gelte auch dort als sympathisch, hierarchieübergreifend

Kontakte zu pflegen und grosse Geschenke zu machen.

**Interkulturelle Kompetenz in Ihrem Sinne bedeutet aber mehr als solches Detailwissen. Wie können Firmen sie messen?**

Mit Hilfe etablierter psychologischer Tests und, in grösserem Rahmen, mit einer entsprechenden Unternehmensanalyse. Viele Firmenchefs tragen der Tatsache noch zu wenig Rechnung, dass Interkulturelle Kompetenz ein wichtiger Teilbereich der Sozialkompetenz ist. Die fusionierte Firma DaimlerChrysler hat einen dreistelligen Millionenbetrag verloren, weil sie die kulturellen Unterschiede zu wenig berücksichtigt hat. Andere Firmen wie UBS oder Nestlé dagegen haben Interkulturelle Kompetenz zum Bestandteil der Personalselektion und Führungsausbildung gemacht. Davon profitieren nicht nur jene Mitarbeitenden, die im internationalen Kontext arbeiten, sondern die gesamte Firmenkultur wird spürbar verändert.

**Kontakt und Information:**  
Tel. 01 813 89 90 oder [www.cicb.net](http://www.cicb.net)

**Literatur:**  
Thomas Baumer: Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Bd. 2. Anforderungen, Erwerb, Assessment. Orell Füssli Verlag, Zürich 2004. 256 S. 49.–.