

ANNELIE TATTENBERG, SEHNDE\*

# Compliance über interkulturelle Kompetenz meistern

## A. Implementierung von Compliance in ausländischen Tochtergesellschaften

Sich im Rahmen von Compliance entsprechend der Gesetze und Vorschriften eines Staates und konform mit den Regeln und moralischen Grundsätzen eines einzelnen Unternehmens zu verhalten ist schwer genug, kann aber zu einem großen Problem werden, wenn das Unternehmen Tochtergesellschaften im Ausland besitzt.

In Ländern fern der Muttergesellschaft gelten in der Regel andere Gesetze, Normen, Traditionen und Werte. Die Compliance-Regeln des Mutterhauses sollen allerdings auch hier konsequent eingehalten werden. Im Ausland Tätige kennen diese Herausforderungen meist sehr gut. Nicht selten werden sie schon ein paar Tage nach Beginn ihrer Tätigkeit mit Anfragen oder Begehrlichkeiten konfrontiert, die sich nicht mit den ihnen bekannten Normen und Regeln vereinbaren lassen. Dies ist meist eine unangenehme Situation, auf die sie nicht vorbereitet waren.

Um Missverständnisse auszuschließen, Reibungsverluste zu minimieren und zu erreichen, dass Compliance weltweit erfolgreich wird, sind besondere Fähigkeiten der einzelnen im internationalen Geschäft agierenden Personen von besonderer Bedeutung.

Obwohl sämtliche ausländische Vorschriften eingehalten werden, können die vorhandenen und im Mutterkonzern gut funktionierenden Compliance-Regeln in den Auslandsgesellschaften aufgrund unterschiedlicher Kulturen oder länderspezifischer Gepflogenheiten auf Schwierigkeiten stoßen. Dies wirft die Frage auf, ob die Kultur eines anderen Landes für den Mutterkonzern bzw. Unternehmen, die in neue Märkte expandieren wollen, ein relevanter Faktor für die Risikoanalyse sein kann.

Trotz enormen Aufwandes und unter Berücksichtigung aller rechtlichen Belange gelingt es manchen Auslandsgesellschaften nicht, die Regeln der Muttergesellschaft konsequent umzusetzen. An Regeln, Gesetzen, Normen, Traditionen und Werten des Gastlandes kommen sie nicht vorbei. Dies sieht auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG so: „Mögliche Schwierigkeiten bei der Schaffung einer unternehmensweit einheitlichen Compliance-Kultur können u.a. durch landeskulturelle Unterschiede und Traditionen auftreten (z.B. generelles Verständnis von Compliance, Offenheit der Mitarbeiter bei bestehenden Konflikten, Prägung des Rechts-/Unrechtsbewusstseins, Umgang mit Einladungen und Geschenken von Geschäftspartnern und an Geschäftspartner).“<sup>1</sup>

Gerade das angesprochene Verständnis von Compliance und die Offenheit der Mitarbeiter können fehlinterpretiert werden.

Beispiele:

## I. Treffen von Vereinbarungen

Wie sollte man reagieren, wenn deutsche Führungskräfte mit Mitarbeitern in den Landesgesellschaften zum Thema Vorteilsnahme gesprochen haben, eine verbindliche Vereinbarung getroffen wurde, wie mit Geschenken von Geschäftspartnern umzugehen ist, ein Konsens erzeugt wurde und sich anschließend in der Praxis zeigt, dass man wohl ein unterschiedliches Verständnis von den gemeinsam getroffenen Vereinbarungen hatte? Ein Vertrauensaufbau, der für ein gut funktionierendes Compliance System unerlässlich ist, scheint dann in weite Ferne gerückt.

## II. Unvereinbarkeit von Systemen?

Was passiert, wenn ein regelorientiertes System wie Compliance in einem von Beziehungsorientierung geprägten Land implementiert werden soll? „[...]“, dass das Unternehmen zwar Gesetzestreue und Regelkonformität fordert, doch in der Praxis dieses weder erfahrbar macht, noch dazu aktiv beiträgt, die Regelkonformität einzufordern und weiter für ein nicht zu unterschätzendes Potenzial an Frustration sorgt. Im Gegenteil, oft stehen Auslandsgeschäftsführer unter Wachstums- und Erfolgsdruck und werden nicht gerade darin bestärkt, sich regelkonform zu verhalten [...]“.<sup>2</sup>

## III. Vertane Chance

Wie muss man reagieren, wenn, um die Wichtigkeit der Einhaltung von Compliance-Regeln zu dokumentieren, ein Vorstandsmitglied des Mutterkonzerns aus Deutschland anreist, um in der Auslandsgesellschaft zu signalisieren, wie wichtig diese sei und das Vorstandsmitglied den Mitarbeitern im Rahmen dieser Veranstaltung auch noch die Möglichkeit gibt, an höchster Stelle Feedback zu geben, offen Gedanken auszutauschen und Kritik zu üben, allerdings keiner der Mitarbeiter die Gelegenheit dazu nutzt? Während der Veranstaltung hat niemand etwas vorzutragen, allerdings stehen die Mitarbeiter im Anschluss an den offiziellen Teil zusammen und tuscheln in ihrer Muttersprache, die nicht die Konzernsprache ist. Ihre Erfahrung zeigt, dass beide Seiten (sowohl Manager als auch Mitarbeiter der Auslandsgesellschaften) nach diesem Treffen frustriert sind. Das Treffen hat trotz Vorbereitung im Mutterkonzern in Deutschland und enormem Einsatz von Ressourcen nicht zu dem gewünschten Erfolg geführt. Die Ursache hierfür ist nicht nur ein sprachliches Problem und damit zu erklären, dass die Kommunikation für beide Seiten nicht in ihrer Muttersprache sondern in einer dritten Sprache stattfindet.

## B. Kulturadäquate Compliance-Kommunikation

Damit die Compliance-Kommunikation erfolgreich ist, wird von den Kommunikatoren im internationalen Geschäft ein hohes Verständnis sowohl der eigenen als auch

\* Die Autorin ist zertifizierte Trainerin & Coach für Interkulturelle Kompetenz und zertifizierte Psychologische Beraterin/Personal Coach. Als Mitarbeiterin des Vorstandsstabes der Bayer AG lag ihr Hauptaufgabengebiet im Personalbereich. Während ihres Aufenthaltes in Budapest/Ungarn war sie als Coach tätig und widmete sich mehrere Jahre lang unterschiedlichen interkulturellen Projekten.

1 Brandt/Feege, Implementierung eines CMS in Unternehmen im internationalen Umfeld, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S.165.

2 Bode, Grundtypen einer Compliance Kultur, in: Bay/Hastenrath, Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 3-4.

der fremden Kultur erwartet. Die Frage ist nicht, *ob* bestimmte Regeln eingehalten werden oder wie sie verändert werden könnten, sondern *wie* man diese verständlich und der Kultur des Gastlandes entsprechend kommuniziert.

Da unsere Kultur<sup>3</sup> bzw. unsere „kulturelle Brille“<sup>4</sup> unsere Wahrnehmung beeinflusst und dies bei unserem Gegenüber genauso ist, helfen das Wissen und das Verständnis über interkulturelle Kommunikation und das Entwickeln von entsprechenden Handlungsstrategien, um im internationalen Geschäft kulturadäquat zu kommunizieren. Dies bedeutet nicht, dass man sich genauso verhält, wie man denkt, dass es die Person gegenüber erwarten würde. Es geht vielmehr darum, dass man sein eigenes kulturelles Muster verstanden hat, und man auf dieser Grundlage den kulturellen Bedürfnissen seines Gegenübers entgegenkommen kann. Diese Bedürfnisse muss man natürlich kennen. Auf die Compliance-Regeln übertragen bedeutet dies, dass man nicht die Regeln lockern oder aufweichen sollte, sondern dass man sein eigenes Verhaltensmuster ändert (Style-Switching), um dann erfolgreich kommunizieren zu können, also so, dass keine Missverständnisse entstehen. Auch die „kulturelle Brille“ unseres Gegenübers beeinflusst dessen Wahrnehmung, sein Denken und Handeln. Daraus folgt, dass es zu weniger Reibungsverlusten und Missverständnissen führen würde, wenn die Kommunikation der Regeln und moralischen Vorstellungen an die kulturellen Gegebenheiten beider Partner angepasst wäre. Dies würde letztendlich Unternehmen erfolgreicher machen. „Compliance ist auch immer Compliance-Kommunikation.“<sup>5</sup>

„Weltweit agierende Unternehmen müssen sich der Vielfältigkeit in ihrem Unternehmen bewusst sein. Nur wenn diese lokalen und regionalen Unterschiede konsequent bei der Einführung eines CMS beachtet und darauf ausgerichtet Maßnahmen definiert werden, kann das CMS auch konzernweit angemessen ausgestaltet und wirksam sein.“<sup>6</sup>

Zu einem funktionierenden Compliance-Management-System gehört also das Bewusstsein über lokale und regionale Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Unternehmen und seiner Gesellschaften im In- und Ausland.

## I. Anforderungen an handelnde Personen

Ansatzpunkt für eine Verbesserung des CMS des Unternehmens sind in erster Linie die Personen, die die Gesetze und Regeln umzusetzen haben. An diese werden sehr

hohe Erwartungen gestellt, sowohl aus der Compliance-Abteilung des Mutterunternehmens heraus wie auch von den Mitarbeitern der ausländischen Tochtergesellschaft mit ihren kulturellen Besonderheiten. Von den Mitarbeitern, die die Compliance umsetzen müssen, werden also besondere Fähigkeiten und Sozialkompetenzen gefordert. Ihre „soft skills“ spielen bei der erfolgreichen Umsetzung eine entscheidende Rolle. Deshalb sollte an deren Weiterentwicklung als erstes angesetzt werden.

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Arbeiten ist der Umgang mit „Vielfalt“. Was genau bedeutet das und welche Anforderungen werden an die handelnden Personen gestellt?

Bereits im Oktober 2008 stellte ein Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung und der Fondazione Cariplo<sup>7</sup> die Frage: „Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?“

Um mit möglichen kulturbedingten Unterschieden umgehen zu können und in den Tochtergesellschaften so eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung der Compliance-Regeln zu gewährleisten, ist interkulturelle Kompetenz der handelnden Personen unerlässlich.

## II. Interkulturelle Kompetenz

Was genau ist interkulturelle Kompetenz?

Allgemein gilt interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, mit Unterschieden umgehen zu können.

Diese, in der Persönlichkeit manifestierten Unterschiede, können sein:

- ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten (innere Dimension),
- Auftreten, Elternschaft, Familienstand, geografische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion, Ausbildung, Berufserfahrung (äußere Dimension) und
- Managementstatus, Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung, Einheit, Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit (organisatorische Dimension).<sup>8</sup>

„Zusammenfassend können wir dementsprechend interkulturelle Kompetenz als das ganzheitlich-angemessene Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in Kontexten definieren, deren Regeln uns überwiegend nicht oder nur bedingt plausibel sind. Interkulturell kompetent sind diejenigen, denen es gelingt, diese Regeln nicht nur zu verstehen, sondern gemeinsam mit ihren Handlungspartnern Regeln „auszuhandeln“, die allen Beteiligten plausibel erscheinen.“<sup>9</sup>

Interkulturelle Kompetenz ist also weit mehr als eine Handlungskompetenz, sondern ein Zusammenspiel verschiedener Kompetenzen, das bewirkt, dass die handelnden Personen sich adäquat den Gepflogenheiten der jeweils anderen Kultur verhalten. Die interkulturelle Kompetenz beeinflusst das individuelle, soziale, fachliche und strategische Handeln nachhaltig. Welche Fähigkeiten müssen nun konkret erworben werden, um interkulturell kompetent zu sein?

3 Wörtherkunft: aus dem Lateinischen: „cultura“ - Bearbeitung, Pflege, Anbau, Ausbildung, Bebauung bzw. „colere“: wohnen, pflegen, (ver)ehren, den Acker bestellen. Es gibt mehr als 200 Definitionen zum Begriff Kultur, u.a. von Kant, Freud, Leibnitz und Voltaire. Die verschiedenen Definitionen des Begriffes spiegeln die verschiedenen Theorien, deren Bewertung und deren Verständnis menschlichen Handelns wider. „Kulturen definieren sich vor diesem Hintergrund als soziale Lebenswelten wechselnder Größe und Zusammensetzung.“ *Bolten*, Interkulturelle Kompetenz, 2012, S. 30.

4 Die Kultur, also das Umfeld in dem wir aufgewachsen sind, unsere Erfahrungen, unsere Werte, beeinflussen unsere Wahrnehmung, unser Denken und Handeln. Wie durch eine Brille, die ja auch individuell angepasst wird, nehmen wir die Welt wahr. Allerdings ist uns bei der „kulturellen Brille“ oft nicht bewusst, dass es sie gibt und wie diese genau aussieht.

5 *Viebranz/Oppitz/Müller*, Kommunikation und eLearning: Integraler Bestandteil erfolgreicher Compliance, in: Wieland, Steinmeyer, Grüninger, Handbuch Compliance-Management, 2014, S. 729.

6 *Brandt/ Feege*, Implementierung eines CMS in Unternehmen im internationalen Umfeld, in: KPMG Wirtschaftsprüfung: Das wirkungsvolle Compliance-Management-System, 2014, S. 177.

7 Gütersloh/Mailand, Oktober 2008.

8 Vgl. *Gardenswarzt/Rowe*, Modell der „Four Layers of Diversity“, in: *Diverse Teams at Work*, 2008, S. 33.

9 *Bolten*, Interkulturelle Kompetenz, 2012, S. 131.

### 1. Kulturelle Fachkompetenz – die fachliche Basis und das Wissen um Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Kulturelle Fachkompetenz ist notwendig, um ein Verständnis sowohl für die eigene als auch für die fremde Kultur zu entwickeln.

Im interkulturellen Kontext tätige Personen benötigen sicheres Fachwissen in ihrem Aufgabenbereich. Sie sollten über Berufserfahrung verfügen und die Fähigkeit besitzen, ihr Fachwissen unter Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten des Gastlandes bzw. des Tochterunternehmens vermitteln zu können. Kenntnisse über kulturelle Unterschiede und die Beschäftigung mit der Frage, wie sich kulturelle Unterschiede äußern können und was man im allgemeinen über verschiedene Kulturen wissen sollte, gehören zu Grundvoraussetzungen erfolgreichen Handelns.

Hintergrundwissen erleichtert die Kommunikation im interkulturellen Kontext und den notwendigen Perspektivwechsel. Wie stelle ich meine eigene Ansichtswiese für den Gesprächspartner verständlich dar? Wie vermeide ich Missverständnisse? Ein Perspektivwechsel – das bedeutet hier konkret ein Sich-Hineinversetzen in sein Gegenüber – kann bei der Lösung von Konflikten helfen und dabei sicherstellen, dass in der Folge gemeinsame und gleiche Ziele verfolgt werden.

Das Fundament einer erfolgreichen interkulturellen Kommunikation wird durch ein stabiles Grundwissen in interkultureller Theorie gebildet. Zu diesem Grundwissen gehören unter anderem die verschiedenen Definitionen von Kultur. Als notwendige Fähigkeit gilt, sich mit Synergiepotenzialen und möglichen Konfliktpunkten auseinanderzusetzen zu können. Der theoretische Hintergrund, die Aneignung kultureller Fachkompetenz, dient dazu, sich kritisch und differenziert mit den Modellen und der Identifizierung von Unterschieden auseinanderzusetzen zu können und zu reflektieren, welche Auswirkungen diese auf das Eigen- und Fremdbild haben. Bei der Arbeit mit den Kulturmodellen sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass diese die Nationalkulturen betrachten. Hierdurch besteht die Gefahr, dass Stereotype gefestigt werden und Schubladendenken gefördert wird, vor allem dann, wenn man sie als Matrix betrachtet, nach der Interaktionspartner im Ausland handeln.

Verschiedene Modelle zur Betrachtung von Nationalkulturen (Beispiele)	
<p><b>6 Dimensionen nach Geert Hofstede<sup>10</sup></b></p> <p><i>Machtdistanzindex</i> (Power Distance Index, PDI): ist ein Gradmesser für die Ungleichheit in der Gesellschaft. Er gibt an, welche Akzeptanz es in der Kultur für Macht- und Autoritätsunterschiede sowie Hierarchiegefälle gibt.</p> <p><i>Individualismusindex</i> (Individualism versus Collectivism, IDV): Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus,</p>	<p><b>7 Kulturdimensionen nach Trompenaars<sup>11</sup></b></p> <p><i>Regelorientierung versus Beziehungsorientierung</i>: Fokus auf Einhaltung von Regeln oder auf Beziehung</p> <p><i>Individualismus versus Kollektivismus</i>: Ich oder Wir-Orientierung</p> <p><i>Neutralität vs. Emotionalität</i>: Umgang mit Emotionen – werden öffentlich gezeigt, oder unterdrückt</p> <p><i>Direkte versus indirekte Kommunikation</i>: es wird gesagt oder umschrieben, was gemeint ist</p> <p><i>Gleichheits- versus Statusorientierung</i>: Umgang mit Hierarchieunterschieden</p>

Verschiedene Modelle zur Betrachtung von Nationalkulturen (Beispiele)	
<p>beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.</p> <p><i>Maskulinitätsindex</i> (Masculinity versus Femininity, MAS): Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar voneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und material orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.</p> <p><i>Unsicherheitsvermeidungsindex</i> (Uncertainty Avoidance Index, UAI): Unsicherheitsvermeidung lässt sich [...] definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannt Situationen bedroht fühlen.</p> <p><i>Langzeitorientierungsindex</i> (Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation, LTO): Langzeitorientierung steht für das Hege von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hege von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt vor Traditionen, Wahrung des ‚Gesichts‘ und die Erfüllung sozialer Pflichten.</p>	<p><i>Polychrone versus monochrome Zeitorientierung</i>: Zeit ein loser Strom oder eine fest strukturierte Größe</p> <p><i>Interne versus externe Kontrolle</i>: kontrolliert der Mensch die Umwelt oder kontrolliert die Umwelt den Menschen</p>
<p><b>Kulturdimensionen nach Edward T. Hall<sup>12</sup></b></p> <p><i>High versus low context</i>: Direktheit in der Kommunikation hoch oder gering, aber auch Vertrauenskultur oder Vertragskultur</p> <p><i>Monochrones versus polychrones Zeitverständnis</i>: Aufgaben werden nacheinander abgearbeitet oder arbeiten an mehreren Dingen gleichzeitig</p>	<p><b>Einteilung in Kulturen nach Richard Lewis<sup>13</sup></b></p> <p><i>Linear-aktive Kulturen</i>: Mitglieder planen, organisieren, erledigen Dinge nacheinander, verfolgen Handlungsketten, erstellen Stundenpläne, ...</p> <p><i>Multi-aktiv Kulturen</i>: Mitglieder dieser Kultur sind kommunikativ und beziehungsorientiert, erledigen viele Dinge gleichzeitig, Priorität richtet sich nicht nach Zeitplan, sondern nach Bedeutung der Kontakte</p> <p><i>Reaktive Kulturen</i>: Mitglieder sind höflich und respektvoll, hören Gesprächspartnern still und ruhig zu und fällen äußerlich emotionslos ihre Entscheidung, ihr Handeln ist geprägt vom Grundsatz, dass keine Seite ihr Gesicht verlieren soll</p>
<p><b>Deutsche Kulturstandards nach Alexander Thomas<sup>14</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sachorientierung</li> <li>– Regelorientierung</li> <li>– Zeitplanung</li> </ul>	<p><b>Einteilung internationaler Handelspartner nach Richard R. Gesteland<sup>15</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beziehungsorientiert, formell, polychron, reserviert</li> <li>2. Beziehungsorientiert, formell, monochron, reserviert</li> <li>3. Beziehungsorientiert, formell, polychron, expressiv</li> </ol>

10 Vgl. [www.geert-hofstede.com/national-culture.html](http://www.geert-hofstede.com/national-culture.html) (zuletzt aufgerufen am 31. 8. 2015).

11 Vgl. Hecht-El Minshawi, Interkulturelle Kompetenz-For a Better Understanding, 2003, S. 108 f.

12 Vgl. Hecht-El Minshawi, Interkulturelle Kompetenz-For a Better Understanding, 2003, S. 104.

13 Vgl. Hecht-El Minshawi, Interkulturelle Kompetenz-For a Better Understanding, 2003, S. 110.

14 Erll/Gymnich, Interkulturelle Kompetenzen-Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen, 2011, S. 51.

15 Hecht-El Minshawi, Interkulturelle Kompetenz-For a Better Understanding, 2003, S. 111.

Verschiedene Modelle zur Betrachtung von Nationalkulturen (Beispiele)	
– Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	4. Beziehungsorientiert, formell, polychron, beschränkt expressiv
– „schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil	5. Zurückhaltend abschlussorientiert, formell, beschränkt monochron, expressiv
– Individualismus	6. Abschlussorientiert, beschränkt formell, monochron, reserviert
	7. Abschlussorientiert, informell, monochron, reserviert

Abbildung 1:

Die in der Abbildung 1 dargestellten Theorien zeigen in ihrer jeweiligen Einteilung der Kulturkreise lediglich Tendenzen auf. Diese Unterteilungen können jedoch bereits helfen, mögliche Missverständnisse im Vorfeld auszuräumen und unterstützend bei der Entwicklung von Handlungsstrategien für ein kompetentes interkulturelles Verhalten wirken.

In der Entwicklung interkultureller Kompetenzen ist in der Regel auch eine Beschäftigung mit verschiedenen Kommunikationsmodellen hilfreich (z.B. mit dem Kommunikationsquadrat - Was hat der Sender gesagt und was der Empfänger gehört? Nicht immer stimmen die Nachrichten überein.) oder mit Werten (Werte- und Entwicklungsquadrat). Die Beschäftigung mit Werten ist im interkulturellen Kontext besonders wichtig (eigene und fremde). Nicht selten zeigt sich bei der Arbeit mit Konflikten im internationalen Umfeld, dass positive Werte der einen Seite von der anderen Seite negativ wahrgenommen wurden.

Im interkulturellen Kontext agieren bedeutet also weit mehr als das Sprechen einer gemeinsamen Sprache. Viel wichtiger als die Sprachkenntnis ist die Entwicklung der „soft skills“. Mit interkultureller Kompetenz lassen sich selbst sprachliche Barrieren besser überwinden.

Eine stereotype Anwendung der genannten Modelle oder auch deren Anwendung innerhalb von Landesgrenzen wird den tatsächlichen Gegebenheiten nicht gerecht. Landesgrenzen können nicht mit Kulturgrenzen gleichgesetzt werden. Bei der Arbeit mit den Modellen sollte ebenfalls berücksichtigt werden, dass auch diese durch „kulturelle Brillen“ geprägt sind. In jedem Fall ist eine differenzierte Auseinandersetzung damit hilfreich und regt zur Reflexion an.

## 2. Methodenkompetenz – Wie geht man adäquat mit Unterschieden um ?

Der Methodenkompetenz kommt eine besondere Bedeutung im interkulturellen Agieren zu. Nur wenn es gelingt, interkulturelle Kenntnis in Handeln umzusetzen, kann kulturadäquat gehandelt werden. Aus dem theoretischen Wissen wird nur dann ein lösungsorientiertes Handeln, wenn diese Transferleistung gelingt. Die handelnden Personen benötigen hierzu unter anderem Mut, die Fähigkeit Entscheidungen treffen zu können und ein gewisses Kommunikationsgeschick. Sollten missverständliche Situationen entstehen, sollten sie in der Lage sein, diese früh genug anzusprechen und ihr Handeln ihrem Gegenüber angemessen zu erklären. Transparenz sollte als Mittel dienen, Verständnis für die eigene Position zu wecken, nicht als Rechtfertigung. Die handelnden Personen sollten die Fähigkeit besitzen, den jeweils anderen nicht durch einen Blick durch die eigene „kulturelle Brille“ zu beurteilen, sondern mit seiner Kultur anzuerkennen:

mein Gegenüber ist nicht besser als ich, nicht schlechter, sondern anders (Wertneutralität statt wertend).

Die Kenntnis und das Verständnis der Kultur, in der das Compliance-System implementiert werden soll, sind notwendige Bausteine, um im Zielland erfolgreich zu kommunizieren. Es sollen mögliche Spannungen zwischen unvereinbaren Gegensätzen und Mehrdeutigkeiten ausgehalten werden. Wie kann ein gemeinsamer Weg gefunden werden, der von allen Beteiligten akzeptiert wird? „Dein Weg, mein Weg – unser Weg.“ – Um dieses zu gewährleisten ist es sehr wichtig, sich der Unterschiede im Denken, im Wertesystem und im Handeln bewusst zu sein und Strategien zu entwickeln, wie man mit den Unterschieden umgehen kann bzw. welches der gemeinsame neue Weg für beide Seiten sein könnte, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Der Frage, wie man seine eigene Sichtweise kultursensibel vermittelt, kommt hierbei eine enorme Bedeutung zu.

Um diese Anstrengungen zu bewältigen, die erforderlich sind, um die kulturbedingten Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln in anderen Kulturen zu verstehen, zu respektieren und adäquat damit umzugehen (interkulturelles Lernen), sind drei Phasen zu durchlaufen, die ähnlich wie in einem Kreislauf, immer wieder beginnen. Insofern ist von den handelnden Personen auch die Bereitschaft gefordert, stetig dazu zu lernen und eine gewisse Neugier zu entwickeln. Die erste Phase des interkulturellen Lernens ist die *emotionale Phase*. In ihr wird man sich eigener Werte, Empfindungen, Denk- und Verhaltensweisen bewusst und relativiert diese. Die zweite Phase ist die *kognitive Phase*. In dieser Phase nimmt das Wissen um kulturelle Systeme und das Verständnis für ihre Funktionsweisen zu. Die dritte und damit letzte Phase ist die *Handlungsphase*. In dieser Phase wird das eigene Verhalten in interkulturellen Situationen angepasst, um Ziele im internationalen Kontext leichter zu erreichen. Die Fähigkeit, interkulturell zu lernen, ist im internationalen Geschäft ein enormer unternehmerischer Erfolgsfaktor.

Für im Ausland Tätige kann es durchaus sinnvoll sein, die Landessprache zu erlernen. Dies wird im Zielland immer sehr positiv wahrgenommen und zum Teil auch erwartet. Die Sprachkenntnisse können ein Türöffner in die andere Kultur sein.

## 3. Sozialkompetenz und Selbstkompetenz – Persönliche Fähigkeiten um im interkulturellen Kontext adäquat handeln zu können

Zur Sozial- und Selbstkompetenz gehören vor allem folgende Eigenschaften:

- Lernbereitschaft – diese wird benötigt, um mit möglichen Fehlern konstruktiv umgehen zu können,
- Offenheit – für Dinge, die anders sind als man sie bisher kannte,
- Flexibilität – um sich überhaupt auf unbekanntes Terrain begeben und ggf. einen Perspektivenwechsel vornehmen zu können,
- Belastbarkeit – Ungewohntes aushalten,
- Ausdauer – sich auch von kleineren Rückschlägen nicht vom Ziel, interkulturell sensibel agieren zu wollen, abbringen lassen,
- Reflexionsfähigkeit – sein eigenes Handeln und seine Kommunikation reflektieren,
- Selbstdisziplin – um in einer ungewohnten Situation nicht die Kontrolle zu verlieren,

- Eigenmotivation – das Ziel, interkulturell sensibel zu werden, um Missverständnisse zu vermeiden und im internationalen Umfeld die Vielfältigkeit als Chance zu sehen, nicht aus den Augen verlieren,
- Antriebskraft – kluger Ressourceneinsatz, um langfristige Ressourcen zu schonen und zu Lösungen zu kommen, mit denen alle Seiten zufrieden sind,
- Kommunikationsfähigkeit – um mit meinem Gegenüber im Gespräch zu bleiben,
- Konfliktlösefähigkeit – Bewältigungsstrategien im eigenen- und fremdkulturellen Kontext,
- Teamfähigkeit – Unterschiedlichkeit als Chance, nicht als Belastung sehen, und
- Führungskompetenz – Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken planen.

Diese Kompetenzen sollen auf interkulturelle Situationen angewandt werden, um kulturell angemessen agieren und Problemfelder richtig einschätzen zu können.

### III. Einfluss auf Compliance-Kultur

Die interkulturelle Kompetenz der Compliance-Manager, Experten und Mitarbeiter wird sich nachhaltig auf die Compliance-Kultur auswirken und ihre Motivation positiv beeinflussen, weil es zu deutlich weniger Reibungsverlusten kommen wird. „Der beste Schutz für jedes Unternehmen, um die Anzahl der Compliance-Verstöße zu minimieren, ist die Schaffung einer entsprechenden Compliance-Kultur. Die Mitarbeiter sollten über die schon angesprochene intrinsische Motivation verfügen, Gesetze, Richtlinien und selbst gewählte Verpflichtungen auch einzuhalten.“<sup>16</sup>

Die Investition in die Weiterbildung/-entwicklung der Mitarbeiter wird also auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. „Allein durch den Auftrag ‚nun macht mal schön‘ wird sich keine Compliance-Kultur entwickeln können. Compliance hat in einer Vielzahl von Unternehmen zusätzlich den Charakter des Wandels. ‚Change Management‘ ist also von Bedeutung und folglich ein Auftrag an diejenigen, die das Compliance-Thema in das Unternehmen tragen wollen.“<sup>17</sup>

### C. Fazit

Da Kultur de facto ein wichtiger Bestandteil der Compliance-Kommunikation im Compliance-Prozess ist, sind Kulturwissen und Kommunikationsgeschick von enormer Bedeutung.<sup>18</sup>

Bei aller Fokussierung auf Unterschiede sollte nicht außer acht gelassen werden, dass Kulturen nicht nur verschieden sind, sondern dass es auch viele Gemeinsamkeiten der Kulturen gibt. Die Gemeinsamkeiten bereiten allerdings keine Probleme, führen nicht zu Konflikten und werden von daher wahrscheinlich auch seltener wahrgenommen.

Nicht in allen Ländern und Situationen werden alle Compliance-Regeln der Unternehmen eingehalten wer-

den können. So wird es nach wie vor Mitarbeiter im Ausland geben, denen zu besonderen Anlässen Geschenke gemacht werden. Damit man seinen Geschäftspartner nicht in eine kompromittierende Situation bringt, ist es hilfreich, transparent zu sein und nichts zu verheimlichen. Dazu gehört, ihm rechtzeitig mitzuteilen, dass man keine Geschenke, Einladungen, etc. annehmen darf oder will. Auch hier gilt: die Art und Weise *wie* man es seinem Geschäftspartner sagt ist entscheidend (interkulturell sensibel und mit viel Fingerspitzengefühl), um ihn nicht vor den Kopf zu stoßen. „Damit das CMS erfolgreich umgesetzt werden kann, muss es bei denen „ankommen“ und wahrgenommen werden – eben an die Personen kommuniziert werden –, die es umsetzen sollen: die Mitarbeiter des Unternehmens.“<sup>19</sup>

Die Kenntnis unterschiedlicher Werte, Normen und Herangehensweisen beeinflusst das Verständnis für andere Sichtweisen. Die Reflexion über die eigene kulturelle Prägung und die Sensibilisierung für eigene Werte und Normen sind fester Bestandteil der interkulturellen Kompetenz und haben positiven Einfluss auf das Handeln und die Kommunikation aller handelnden Personen im internationalen Geschäft. Das Wissen, dass unsere „kulturelle Brille“ unsere Wahrnehmung beeinflusst und dies bei unserem Gegenüber genauso ist, ermöglicht es uns, ein Verständnis für die jeweils andere Kultur zu entwickeln.

Treffen nun Personen aufeinander, deren Werte sich unterscheiden, kann es leicht geschehen, dass das Verhalten der einen Person (Diskussionsfreude) von der anderen negativ wahrgenommen wird (streitsüchtig). Unbewusst kommt es zu Wertungen, die sich auf die Beziehung der Geschäftspartner auswirken. Nur wer ein interkulturelles Verständnis entwickelt und die Herausforderungen interkultureller Kommunikationsprozesse meistert, kann im internationalen Umfeld erfolgreich sein bzw. wird erreichen, dass die Compliance-Regeln auch fern des Mutterhauses eingehalten werden. „Hierbei muss bspw. betrachtet werden, in welchen Ländern und Kulturkreisen das Unternehmen tätig ist. [...] Weitere Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung des CMS können bekannte Risiken und Vorfälle, Reifegrad und Qualität des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und der internen Revision sowie insbesondere auch die landestypisch geprägte Unternehmenskultur sein.“<sup>20</sup>

Bei der Compliance-Informationenkultur ist im internationalen Kontext von entscheidendem Einfluss, ob die Kommunikation an die verschiedenen Kulturen angepasst wird und auf allen Ebenen (Information, Verstehen, Akzeptanz) berücksichtigt wird, oder ob die „kulturelle Brille“ des Mutterhauses die Kommunikation beeinflusst.

In Situationen, in denen zwei völlig unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen, ist es eine Herausforderung, eine Lösung zu finden, mit der beide Seiten zufrieden sind und die beide Seiten akzeptieren können. Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht erreicht werden kann, wenn eine der Seiten ihre Position völlig aufgibt oder ein sogenannter „fauler Kompromiss“ geschlossen wird.

16 Böckelmann, Compliance-Ziele, Verständlichkeit und Praktikabilität, in Bay/Hastenrath: Compliance-Management-Systeme, 2014, S. 31.

17 Bode, Compliance Kultur, Grundtypen einer Compliance Kultur, in Bay/Hastenrath: Compliance-Management-Systeme, S. 5.

18 Vgl. Viebranz/Opitz/Müller, Kommunikation und eLearning: Integraler Bestandteil erfolgreicher Compliance, Für ein erfolgreiches Compliance Programm ist Kommunikation notwendig, in: Wieland, Steinmeyer, Grüninger: Handbuch Compliance-Management, 2014, S. 728, Abb.1.

19 Grüninger/Jantz/Schweikert/Steinmeyer, Compliance-Komplexitätsstufen und Anforderungen an ein funktionsfähiges Compliance-Management-System verschiedener Unternehmestypen, Compliance-Kommunikation und Schulung, in: Wieland, Steinmeyer, Grüninger: Handbuch Compliance-Management, 2014, S. 127.

20 Brandt/Feege, Implementierung eines CMS in Unternehmen im internationalen Umfeld, Einführung, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 163.

In der Zusammenarbeit und vor allem bei der Lösung von herausfordernden Situationen wird man zwangsläufig an Grenzen stoßen. Diese zu erkennen, zu besprechen und mit diesen umgehen zu können, bedarf interkulturell erfahrener Personen.

Interkulturelle Kompetenz zu erlangen kann ein langwieriger Prozess sein. Ohne diese Kompetenz wird es im internationalen Geschäft zu Reibungsverlusten kommen, die sich nachhaltig negativ auswirken und Schaden anrichten können. „Letztlich trägt nur ein aus *Überzeugungen und Wertvorstellungen* geleitetes Verständnis aller Akteure ein effektives wie effizientes Compliance-System.“<sup>21</sup>

Gerade im sehr sensiblen Bereich der Compliance sollte man daher zweigleisig fahren: auf der einen Seite die Compliance-Manager, Compliance-Experten und Compliance-Mitarbeiter schulen und auf der anderen Seite Personen mit interkultureller Erfahrung als Experten in die Teams mit aufnehmen.

<sup>21</sup> Kohler, Compliance Kommunikation, Verankerung in Unternehmensleitbild und Wertekanon, in: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Das wirksame Compliance-Management-System, 2014, S. 104.

In der gemeinsamen Arbeit aller Beteiligten sind die folgenden Schritte notwendig, um interkulturelle Kompetenz zu erlangen:

- der Aufbau von kulturellen Fertigkeiten,
- die Selbstreflexion (eigene Werte, Kultur, ...),
- die Sensibilisierung für die fremde Kultur,
- die Anwendung der Kenntnisse in der Praxis (kulturadäquat),
- die Nachhaltigkeit interkulturellen Arbeitens,
- die Achtung der eigenen Kultur und
- der Respekt vor der anderen Kultur, ohne das eigene Wertesystem aufzugeben.

#### KONTAKT:

Annelie Tattenberg  
Poststraße 36  
31319 Sehnde  
Tel.: +49 5138 70 25 99 6  
Mobil: +49 151 1519 1384  
annelie@tattenberg-interkulturell.de

## Rechtsprechung

### Haftung des Vorstands einer gesetzlichen Krankenkasse für verschwenderische Bewirtungskosten (Betriebsfest)

§§ 611 i.V.m. §280 BGB; §69 Abs. 2 SGB IV

#### Leitsätze (des Bearbeiters):

**1. Richtet einen Krankenkassenvorstand (GKV) für seine Mitarbeiter in zwei Jahren im Anschluss an Personalversammlungen ein Betriebsfest mit Kosten für Bewirtung von je ca. 37.000 € aus, so kann er wegen grob fahrlässiger Missachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 69 Abs. 2 SGB IV) persönlich auf Schadensersatz in Anspruch genommen werden (§§ 611 i.V.m. § 280 BGB). Auch die Fusion von zwei Krankenkassen und deren Belegschaften rechtfertigt diese Ausgaben nicht.**

**2. Gesetzliche Krankenkassen dürfen keine finanziellen Mittel zur Förderung von Gemeinschaftsveranstaltungen ihrer Bediensteten aufwenden (BSG v. 29. 2. 1984 – 8 RK 27/82, SozR 2100 § 69 Nr. 4 = BSGE 56, 197).**

*BSG, Beschluss v. 19. 3. 2015 – B 1 A 2/14 B  
LSG Nordrhein-Westfalen, Urteil v. 29. 1. 2014 – L 11 KR 399/12 KL, NZS 2014, 503*

#### Sachverhalt:

Die klagende gesetzliche Krankenkasse richtete jeweils am 19. 6. 2009 und am 19. 11. 2010 für ihre Mitarbeiter im Anschluss an eine Personalversammlung ein Betriebs-

fest aus. Die Veranstaltungs-/Bewirtungskosten beliefen sich auf € 37.961 (für 440 Mitarbeiter) und auf € 36.579,05. Nach erfolgloser aufsichtsrechtlicher Beratung (15. 3. 2012; § 89 Abs. 1 Satz 1 SGB IV) verpflichtete die beklagte Bundesrepublik die Klägerin wegen unzulässiger Verwendung von Haushaltsmitteln, ihren Vorstand in Regress zu nehmen durch Verpflichtungsbescheid vom 13. 6. 2012.

Die gegen den Verpflichtungsbescheid erhobene Klage ist erfolglos geblieben. Zur Begründung hat das LSG Nordrhein-Westfalen (Urt. v. 29. 1. 2014 - L 11 KR 399/12 KL) u.a. ausgeführt, die Klägerin habe die Grenzen des ihr zustehenden Bewertungsspielraums überschritten und gegen geltendes Recht verstoßen. Den Vorstand treffe die Pflicht, die ihm obliegenden Aufgaben unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 69 Abs. 2 SGB IV) zu erfüllen. Er habe gegen diesen Grundsatz verstoßende Ausgaben zu unterlassen und sie ggf. zu verhindern. Der Verstoß gegen das Wirtschaftlichkeitsgebot begründe einen Schadensersatzanspruch gegen den Vorstand (§§ 611 i.V.m. § 280 BGB). Dabei gilt das Haftungsprivileg des § 42 SGB IV für hauptamtliche Vorstandsmitglieder (§ 35a Abs. 1 SGB IV) nicht.<sup>1</sup>

Ein Zuschuss zur Förderung der Betriebsgemeinschaft sei nur wirtschaftlich, wenn er im Rahmen des Notwendigen die Funktionsfähigkeit der Verwaltung aufrechterhalte. Dies sei vorliegend nicht erkennbar. Bei den anlässlich der Betriebsfeiern angefallenen Kosten habe es sich nicht um Kosten gehandelt, die im Zusammenhang mit den gesetzlich vorgeschriebenen Personalversammlungen ohnehin angefallen und von ihr zu tragen gewesen seien.

<sup>1</sup> Schneider-Danwitz in jurisPK-SGB IV, 2. Aufl., § 35a Rn. 69.