

Erich R. Unkrig

KULTURELLE SELBSTKOMPETENZ

Inspirations by ILOS

Oktober2026



Kulturelle Selbstkompetenz beginnt nicht mit der Frage, wie andere Kulturen sind. Sie beginnt mit der Frage, wie die eigene Prägung Wahrnehmung, Deutung und Handeln beeinflusst.

Wer in einem multinationalen Umfeld arbeitet, begegnet unterschiedlichen Sprachen, Erfahrungen, Wertvorstellungen und Vorstellungen professioneller Zusammenarbeit. Deshalb liegt der Gedanke nahe, sich möglichst viel Wissen über andere Länder und kulturelle Besonderheiten anzueignen. Solches Wissen kann Orientierung geben. Es hat jedoch klare Grenzen. Denn wir verhalten uns nicht nach einer kulturellen Gebrauchsanleitung. Herkunft ist eine Prägung unter mehreren. Hinzu kommen Familie, Ausbildung, Beruf, Organisation, Funktion, persönliche Erfahrungen und individuelle Persönlichkeit. Deshalb setzt kulturelle Selbstkompetenz an einer anderen Stelle an. Im Mittelpunkt steht nicht zuerst die Frage „Wie sind die anderen?“ Die wichtigere Frage lautet „Wie schaue ich selbst auf andere, welche Erwartungen bringe ich mit und was macht das mit meinem Handeln?“

Damit verschiebt sich der Schwerpunkt von reiner Wissensvermittlung zur Persönlichkeitsentwicklung. Es geht um die Fähigkeit, eigene Erwartungen und Bewertungen zu erkennen, die erste Deutung einer Situation zu überprüfen und andere Erklärungen zuzulassen. **Vieles davon ist keine exotische Spezialkenntnis, sondern reflektierter gesunder Menschenverstand:** genau hinsehen, nicht vorschnell urteilen, nachfragen, Zusammenhänge berücksichtigen und erst dann handeln. Diese Sichtweise entspricht einem Verständnis interkultureller Kompetenz als persönlicher Grundhaltung und als fortlaufendem Lernprozess.

Fachwissen gehört dazu, ebenso aber Beobachtungsfähigkeit, Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und die Fähigkeit, Unterschiede auszuhalten. Interkulturelle Kompetenz ist damit nicht nur eine Frage dessen, was jemand weiß. Sie zeigt sich vor allem darin, wie jemand mit Unterschiedlichkeit umgeht.

Die eigene Normalität ist eine Perspektive

Kultur beeinflusst, was Menschen für normal, angemessen und professionell halten. Gerade die eigene kulturelle Prägung ist dabei schwer zu erkennen. Was vertraut ist, erleben wir häufig nicht als kulturell geprägt, sondern schlicht als selbstverständlich.

In einem deutschen Kontext können beispielsweise klare Zuständigkeiten, die Verbindlichkeit von Regeln, Pünktlichkeit, direkte sachliche Kommunikation und die Bereitschaft zur Übernahme individueller Verantwortung einen hohen Stellenwert besitzen. Diese Orientierungen können sehr funktional sein. Problematisch wird es erst, wenn aus der eigenen Vorstellung von Professionalität unbewusst ein allgemeingültiger Maßstab für Professionalität wird.

Kulturmodelle können helfen, solche Unterschiede sichtbar zu machen. Sie beschreiben mögliche Tendenzen beim Umgang mit Regeln, Beziehungen, Verantwortung, Autorität, Kommunikation oder Zeit. Ihr Nutzen liegt in der Orientierung, indem sie mögliche Erklärungen anbieten und für Unterschiede sensibilisieren. Sie erklären jedoch nicht den einzelnen Menschen und sind deshalb „Landkarten“, keine Gebrauchsanleitungen.

Eine zeitgemäße Betrachtung von Kultur vermeidet die Vorstellung geschlossener nationaler Container. Die Lebenswelt jedes und jeder Einzelnen wird von verschiedenen sozialen Gruppen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und individuellen Erfahrungen geprägt und verändert sich im Laufe des Lebens. Kultur kann deshalb als Orientierungs- und Wertesystem verstanden werden, das Wahrnehmen, Bewerten und Handeln beeinflusst, ohne unsere Person vollständig zu bestimmen. Für die Praxis folgt daraus eine aus meiner Erfahrung heraus wichtige Regel: Kulturelles Wissen darf Hypothesen liefern, aber keine Gewissheiten über einzelne Menschen.

Wir reagieren auf unsere Deutung der Situation

Der zentrale Ansatzpunkt kultureller Selbstkompetenz liegt in der eigenen Wahrnehmung. Jede und jeder von uns reagiert nicht ausschließlich auf das, was objektiv geschieht. Zwischen Ereignis und Reaktion liegt ein Interpretationsprozess. Wir nehmen etwas wahr, vergleichen es mit unseren Erfahrungen und Erwartungen, geben ihm eine Bedeutung und bewerten es. Ein einfaches Beispiel macht das deutlich. Ein Partner erscheint 15 Minuten verspätet zu einer vereinbarten Besprechung. Beobachtbar ist zunächst nur die Verspätung. Innerhalb weniger Sekunden können daraus jedoch Bewer-

tungen entstehen: schlecht organisiert, unzuverlässig oder respektlos. Ebenso sind andere Erklärungen möglich, etwa eine vorherige Verpflichtung, eine kurzfristig veränderte Priorität oder ein anderes Verständnis vom Umgang mit Zeit.

Wahrnehmung arbeitet mit Erfahrungen und vertrauten Mustern. Das ist notwendig, damit Menschen sich schnell orientieren können. Zugleich entsteht dadurch die Gefahr, dass Ungewohntes vorschnell negativ bewertet oder verallgemeinert wird. Diese Gefahr wächst unter Angst, Zeitdruck und hoher Informationskomplexität. Gerade unter schwierigen Bedingungen ist das relevant, weil Stress die Neigung verstärken kann, auf vertraute Routinen und schnelle Zuschreibungen zurückzugreifen.

Kulturelle Selbstkompetenz bedeutet deshalb nicht, die eigene Einschätzung grundsätzlich infrage zu stellen. Sie bedeutet, zwischen Beobachtung und Bewertung einen kurzen Moment der Reflexion einzubauen. Drei Fragen können dabei helfen:

- Was habe ich tatsächlich beobachtet?
- Was interpretiere ich gerade?
- Welche andere Erklärung ist möglich?

Die erste Deutung kann richtig sein. Sie ist aber zunächst nur eine Möglichkeit und noch keine Gewissheit.

Wissen ist wichtig, aber nicht ausreichend

Kulturelles Wissen bleibt wichtig. Wer historische, gesellschaftliche, religiöse oder kommunikative Zusammenhänge kennt, kann Situationen besser einordnen. Auch Kenntnisse über unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten oder kulturelle Konzepte können im konkreten Handlungsfeld nützlich sein. Gleichzeitig ist das potenziell relevante Wissen praktisch unbegrenzt. Niemand kann alle kulturellen Kontexte kennen, denen er im Laufe seines (Berufs-)Lebens begegnet. Deshalb gewinnen Fähigkeiten an Bedeutung, mit denen neues Wissen in der Situation erschlossen und verarbeitet werden kann. Dazu gehören Zuhören, Beobachten, Interpretieren, Analysieren, Nachfragen und das Herstellen von Zusammenhängen. Hinzu kommt die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Die eigene kulturelle Weltsicht muss nicht aufgegeben werden. Sie darf aber auch nicht absolut gesetzt werden. Kulturelle Selbstkompetenz bedeutet, den eigenen Referenzrahmen zu erkennen und bei Bedarf zu erweitern. Das ist Persönlichkeitsentwicklung im praktischen Sinn. Die eigene Position bleibt bestehen, wird aber um zusätzliche Sichtweisen und Handlungsoptionen ergänzt. Daraus ergibt sich ein pragmatisches Verständnis: Nicht möglichst viele Regeln über andere auswendig lernen, sondern die eigene Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit trainieren. Wissen unterstützt dabei. Entscheidend ist jedoch die Fähigkeit, mit einer Situation professionell um-

zugehen, die nicht den eigenen Erwartungen entspricht.

Gleiche Aufgabe, unterschiedliche Handlungslogiken

Für eine multinationale Zusammenarbeit ist dies unmittelbar relevant. Technische Systeme können kompatibel und Verfahren abgestimmt sein. Am Ende müssen Menschen dennoch ein gemeinsames Verständnis von Situation, Aufgabe und Zusammenarbeit entwickeln. Ein gemeinsames Projekt garantiert noch keine gemeinsame Handlungslogik. Das zeigt sich beispielsweise beim Verhältnis von Aufgabe und Beziehung. In einer stärker aufgabenorientierten Logik kann Vertrauen durch Zusammenarbeit entstehen. Man beginnt mit einer klar definierten Aufgabe, erlebt den Partner als kompetent und zuverlässig und entwickelt daraus Vertrauen. In einer stärker beziehungsorientierten Logik kann die Reihenfolge umgekehrt sein. Zunächst wird eine tragfähige persönliche Beziehung hergestellt. Diese bildet anschließend die Grundlage belastbarer Zusammenarbeit. Das Ziel kann auf beiden Seiten dasselbe sein: Verlässlichkeit. Unterschiedlich ist der Weg dorthin. Wer die eigene Logik für selbstverständlich hält, kann das Verhalten des Gegenübers leicht fehlinterpretieren. Aus einer stark sachorientierten Perspektive kann ausführlicher Beziehungsaufbau als ineffizient erscheinen. Umgekehrt kann der unmittelbare Einstieg in die Sache als distanziert oder wenig vertrauensbildend wahrgenommen werden. Kulturelle Selbstkompetenz bedeutet hier nicht, die eine Logik durch die andere zu ersetzen. Sie hilft zu erkennen, dass hinter unterschiedlichem Verhalten dasselbe professionelle Ziel stehen kann. Genau diese Erkenntnis erweitert die Möglichkeiten, Zusammenarbeit aktiv zu gestalten.

Gleiche Worte bedeuten nicht automatisch dasselbe

Besonders folgenreich können unterschiedliche Erwartungen in der Kommunikation sein. Angenommen, ein Partner antwortet nach einer Abstimmung *„Yes, no problem. We will coordinate.“* Für den Empfänger kann dies schnell bedeuten *„Der Sachverhalt ist verstanden, das Vorgehen akzeptiert und die Umsetzung verbindlich vereinbart.“* Das Gegenüber kann mit derselben Aussage jedoch etwas anderes verbinden, etwa *„Wir kümmern uns darum und stimmen uns mit den Beteiligten ab.“* Eine endgültige Zusage muss damit noch nicht verbunden sein. Niemand muss in einer solchen Situation täuschen oder unprofessionell handeln. Beide Seiten können lediglich unterschiedliche Vorstellungen von Verbindlichkeit mit denselben Worten verbinden.

Kommunikation ist deshalb nicht schon dann erfolgreich, wenn beide Seiten dieselben Wörter benutzen. Menschen greifen beim Senden und Empfangen auf unterschiedlich geprägte Bedeutungen und Erfahrungen zurück. Gerade bei wichtigen Absprachen reicht die Frage *„Haben Sie verstanden?“* deshalb häufig nicht aus. Zielführender sind konkrete Fragen, wie bspw. *„Welche Punkte sind bereits bestätigt?“*, *„Welche stehen noch unter*

Vorbehalt?“, „Was genau haben wir miteinander vereinbart?“ Die praktische Formel lautet: Verstanden ist nicht zugestimmt. Zugestimmt ist noch nicht verbindlich vereinbart.

Unter Druck wird Selbstreflexion zur Führungskompetenz

Die besondere Relevanz kultureller Selbstkompetenz zeigt sich dort, wo Missverständnisse nicht folgenlos bleiben. Aus einer Beobachtung entsteht eine Interpretation, daraus eine Bewertung und daraus schließlich Verhalten. Das Gegenüber reagiert auf dieses Verhalten. Seine Reaktion kann wiederum als Bestätigung der ursprünglichen Bewertung wahrgenommen werden. Aus der Vermutung, ein Partner sei unzuverlässig, kann beispielsweise kontrollierendes oder misstrauisches Verhalten entstehen. Darauf reagiert das Gegenüber möglicherweise zurückhaltend oder defensiv. Genau diese Reaktion scheint anschließend das ursprüngliche Urteil zu bestätigen. Aus einer ersten Interpretation wird eine scheinbare Gewissheit.

Kulturelle Selbstkompetenz soll diese Spirale möglichst früh unterbrechen. Das bedeutet ausdrücklich nicht, kulturelle Unterschiede für jedes Problem verantwortlich zu machen. Mangelnde Leistung, schlechte Vorbereitung, Interessenkonflikte und Fehlverhalten existieren. Ebenso wenig bedeutet kulturelle Sensibilität, jedes Verhalten akzeptieren zu müssen. Professionelle Standards und die eigene Einschätzung bleiben notwendig. Der Unterschied liegt darin, die erste Erklärung nicht vorschnell mit der Wirklichkeit gleichzusetzen. Gerade unter Druck und Stress wird die Fähigkeit, Beobachtung und Interpretation auseinanderzuhalten, zu einer nicht nur praktischen, sondern notwendigen Führungsfähigkeit. Wer alternative Erklärungen prüfen kann, verliert keine Klarheit. Er gewinnt zusätzliche Optionen für sein Handeln.

Kulturelle Selbstkompetenz schafft Handlungsspielraum

Damit führt die Beschäftigung mit kultureller Selbstkompetenz wieder zum Ausgangspunkt zurück. Es geht nicht darum, andere Kulturen zu katalogisieren. Wer vor allem gelernt hätte, wie „die anderen“ angeblich sind, hätte den entscheidenden Punkt verfehlt. Kulturelles Wissen und Kulturmodelle sind hilfreich, wenn sie die Aufmerksamkeit für mögliche Unterschiede erhöhen. Sie werden problematisch, wenn aus Orientierung Gewissheit und aus Tendenzen Zuschreibungen an einzelne Menschen werden. Die entscheidende Frage richtet sich deshalb zunächst an uns selbst: Was halte ich für selbstverständlich? Was verstehe ich unter Professionalität? Und warum irritiert mich ein bestimmtes Verhalten?

Kulturelle Selbstkompetenz entwickelt sich durch Erfahrung, Reflexion und fortgesetztes Lernen. Sie braucht Wissen, aber Wissen allein reicht nicht. Sie braucht Offenheit, Beobachtungsfähigkeit, Perspektivwechsel und die Bereitschaft, die eigene erste Deutung zu hinterfragen. Im konkreten Moment lässt sich das auf drei Fragen reduzieren:

- Was habe ich tatsächlich beobachtet?
- Was interpretiere ich gerade?
- Welche andere Erklärung ist möglich?

Mehr kulturelles Wissen kann unseren Blick erweitern. Entscheidend ist jedoch, was wir mit diesem Wissen machen.

Die eigene Normalität gibt uns Orientierung. Sie ist aber nicht automatisch der Maßstab für alle anderen. Wer sich dessen bewusst ist, muss weder die eigene Position aufgeben noch jedes Verhalten akzeptieren. Er kann klar urteilen, ohne vorschnell zu urteilen. Genau darin liegt der praktische Nutzen:

Kultureller Selbstkompetenz verändert nicht die Situation. Sie erweitert unsere Möglichkeiten, mit ihr umzugehen.

Referenz dieses Beitrags:

Erich R. Unkrig: Kulturelle Selbstkompetenz im Einsatz. Impulsbeitrag im Rahmen einer Politischen Bildung beim Unterstützungsgeschwader / FGS ELBE in Kiel am 16.09.2026