

Interkulturelle Kommunikation

Grundlagen und interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb

von
Prof. Dr. Michael Schugk

2. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4888 7

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

6 Kulturvergleichende Studien

Es existieren zahlreiche sog. kulturvergleichende Studien, um unterschiedliche Kulturen zu charakterisieren bzw. zu kategorisieren, nicht zuletzt um die tatsächlich gegebenen kulturellen Distanzen bzw. Unterschiede zu erforschen und zu ermitteln. Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigsten kulturvergleichenden Studien gegeben, die anhand von Kulturdimensionen allesamt versuchen, das typische Verhalten in verschiedenen Kulturen zu charakterisieren und zu vergleichen. Eingangs wird die insbesondere auch historisch bedeutsame Studie der US-Amerikaner *Florence Kluckhohn* und *Fred Strodbeck* vorgestellt. Des Weiteren werden die auch heute noch bedeutsamen Ansätze des US-Amerikaners *Edward T. Hall*, dem „Stammvater“ der Interkulturellen Kommunikation¹ vorgestellt. Einen besonderen Schwerpunkt erfährt die kulturvergleichende Studie des niederländischen Sozial- und Organisationsforschers *Geert Hofstede*, die sehr große Bekanntheit und Beachtung erlangt hat. Eine weitere vorzustellende kulturvergleichende Studie stammt von dem niederländischen Wissenschaftler *Fons Trompenaars*, der sich als Schüler von *Hofstede* stark auf den Bereich der Interkulturellen Kommunikation ausgerichtet hat. Abgeschlossen werden die Betrachtungen mit der jüngsten unter den bedeutsamen kulturvergleichenden Studien, der sog. GLOBE-Studie, die von dem US-Amerikaner *Robert J. House* initiiert worden ist und die gegenwärtig als State of the Art unter den kulturvergleichenden Studien angesehen wird.

Ganz allgemein betrachtet liegt der Forschungsschwerpunkt der kulturvergleichenden Studien in der Ermittlung kultureller Dimensionen, mittels derer eine Abstrahierung kultureller Unterschiede möglich ist. Die ermittelten Kulturdimensionen dienen dabei einer vereinfachten Klassifizierung von Kulturen. Somit wird eine Analyse kultureller Unterschiede und Distanzen bzw. eine Analyse verschiedener interkultureller (Kommunikations) Situationen möglich. Allen nachfolgend veranschaulichten Studien liegt grundsätzlich eine kulturübergreifende Perspektive zugrunde, d. h. es können im Prinzip sämtliche Kulturen bzw. Länder dieser Erde entsprechend den jeweiligen Kulturdimensionen eingeordnet werden.

6.1 Das Werteorientierungs-Konzept nach *Kluckhohn* und *Strodbeck*

Die wohl erste umfassendere und auch heute noch nennenswert bedeutsame kulturvergleichende Studie überhaupt stammt aus dem Jahre 1961 und wurde von den beiden US-amerikanischen Anthropologen *Kluckhohn* und *Strodbeck* erarbeitet. Aus heutigem Blickwinkel ergibt sich die Bedeutung dieser Studie nicht zuletzt aus historischer Hinsicht, war die Studie doch zu einem guten Stück weit Inspiration und auch Initialzündung für nachfolgende kulturvergleichende Studien wie beispielsweise jene von *Hall*, *Hofstede*, *Trompenaars*² oder *House*. Die Studie von *Kluckhohn* und *Strodbeck* wurde auf der Basis einer Umfrage bezüglich möglicher Zustände des Menschen entwickelt und ermöglicht einen Kulturvergleich entlang

von erarbeiteten fünf Kulturdimensionen³. Die Klassifizierung in Form der fünf Kulturdimensionen basiert dabei auf den folgenden drei Annahmen, die *Kluckhohn* und *Strodtbeck* zugrunde gelegt haben:

- Die Anzahl an Problemen, für die Menschen zu jeder Zeit Lösungen finden müssen ist begrenzt; daraus ergibt sich auch eine begrenzte Anzahl an möglichen Werteorientierungen;
- Problemlösung kann auf viele unterschiedliche Weisen betrieben werden;
- Bei der Auswahl der als besonders geeignet anzusehenden Problemlösung werden von unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedliche Lösungsvarianten bevorzugt;

Auf Basis dieser Annahmen gehen *Kluckhohn* und *Strodtbeck* von fünf Problemen aus, mit denen Menschen weltweit grundsätzlich konfrontiert werden⁴. Auf Basis dieser Probleme haben sie die bereits angesprochenen fünf Kulturdimensionen festgelegt und die hierfür jeweils möglichen Ausprägungen bestimmt. Dabei sprechen sie anstelle von Kulturdimensionen auch von grundlegenden Werteorientierungen („value orientations“), die sie wie folgt definieren:

„Value orientations are complex but definitely patterned (rank-ordered) principles, resulting from the transactional interplay of three analytically distinguishable elements of the evaluative process – the cognitive, the affective, and the directive elements – which give order and direction to the ever-flowing stream of human acts and thoughts as these relate to the solution of „common human“ problems.“⁵

Kluckhohn und *Strodtbeck* zufolge variieren die von ihnen erarbeiteten fünf Kulturdimensionen bzw. Werteorientierungen von Kultur zu Kultur mitunter in überaus deutlichem Maße. Letztlich basiert ihre Studie somit auf der grundsätzlichen Annahme, dass sich Kulturen in Summe betrachtet durch unterschiedliche Werteorientierungs-Systeme unterscheiden. Für die Interkulturelle Kommunikation selbst sind diese Kulturdimensionen im Übrigen insbesondere deshalb von Bedeutung, als sie das menschliche Verhalten und somit auch das kommunikative Verhalten leiten, kanalisieren oder auch steuern⁶.

Um die fünf Kulturdimensionen noch besser zu veranschaulichen haben *Kluckhohn* und *Strodtbeck* ihre Definitionen für diese Kulturdimensionen im Übrigen zusätzlich mit Beispielen illustriert⁷. Die nachfolgend näher dargelegten fünf Kulturdimensionen selbst berühren dabei allesamt grundlegende philosophische Fragestellungen, die in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich gesehen bzw. behandelt werden, wobei religiös-traditionelle Einflüsse eine besondere Bedeutung haben.

Einen Überblick über die fünf Kulturdimensionen gibt Abbildung 6-1. Dabei sei bereits an dieser Stelle angemerkt, dass *Kluckhohn* und *Strodtbeck* davon ausgehen, dass in einer beliebigen Kultur grundsätzlich die unterschiedlichsten Ausprägungskombinationen in Bezug auf diese fünf Kulturdimensionen vorherrschen können und sich entsprechend auch beliebig unterscheiden können von der Ausprägungskombination einer beliebigen anderen Kultur⁸. Eine jede Kulturdimension wird dabei mit einem für alle Menschen bedeutsamen Problem, das einer Lösung zuzuführen ist gleichgesetzt, was durch die jeweils zusätzlich angeführte Fragestellung verdeutlicht werden soll⁹.

Kulturdimension	Ausprägungen		
Wesen der menschlichen Natur (Wie ist der Charakter der menschlichen Natur?)	Schlecht (veränderbar / unveränderbar)	Mischung aus Gut und Schlecht (veränderbar / unveränderbar)	Gut (veränderbar / unveränderbar)
Beziehung des Menschen zur Natur (Wie ist die Beziehung des Menschen zur Natur?)	Unterordnung	Harmonie	Dominanz
Beziehung des Menschen zu anderen Menschen (Wie ist die Beziehung von Mensch zu Mensch?)	Hierarchisch (lineare Gruppen)	Kollateral (kollaterale Gruppen)	Individua- listisch (Individuen)
Zeitorientierung des Menschen (Worauf liegt der Zeitschwerpunkt bei menschlichen Aktivitäten?)	Vergangenheit (traditionell)	Gegenwart	Zukunft (innovativ)
Aktivitätsorientierung des Menschen (Wie ist die Art und Weise menschlicher Aktivität?)	Sein	Werden	Handeln

*Abbildung 6-1: Kulturdimensionen nach Kluckhohn und Strodtbeck
(Quelle: in Anlehnung an Kluckhohn; Strodtbeck (1973), S. 12; Kutschker; Schmid
(2011), S. 704; Browaey; Price (2011), S. 24)*

Im Übrigen haben *Kluckhohn* und *Strodtbeck* die von ihnen aufgestellten fünf Kulturdimensionen im Rahmen einer Untersuchung anhand von fünf Gemeinschaften im Sinne von Subkulturen, die allesamt in der sog. Rimrock Area im US-amerikanischen Südwesten liegen, empirisch überprüft. So fanden im Rahmen der Untersuchung neben den beiden amerikanisch-indianisch geprägten Gemeinschaften der Rimrock Navaho und der Zuni auch die amerikanisch-spanischen Atrisco, die Mormonen von Rimrock sowie die aus Texas und Oklahoma migrierten Homestead Berücksichtigung. Alle fünf Gemeinschaften liegen dabei geographisch betrachtet sehr nahe beieinander und so ist keine der fünf Gemeinschaften von einer anderen mehr als 80 Kilometer weit entfernt¹⁰. Mit Ausnahme der Kulturdimension über das Wesen der menschlichen Natur wurden dabei sämtliche Werteorientierungen über mehrere Fragen operationalisiert. Letztlich war es dabei das Ziel, durch die Ermittlung der Ausprägung hinsichtlich der einzelnen Kulturdimensionen bei den jeweiligen Rimrock-Gemeinschaften eine Art Kulturprofil zu erstellen und somit die unterschiedlichen Ausprägungen zwischen den einzelnen Rimrock-Gemeinschaften aufzuzeigen¹¹. Da die Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die fünf angeführten US-amerikanischen Subkulturen im Allgemeinen von geringem Wert und Interesse sein dürften wird auf deren nähere Darlegung an dieser Stelle verzichtet. Im Folgenden werden die von *Kluckhohn* und *Strodtbeck* erarbeiteten fünf Kulturdimensionen daher nachfolgend nur auf allgemeine Art und Weise näher erläutert bzw. beschrieben, denn ihre Inhalte sind auch heute noch von Bedeutung.

6.1.1 Wesen der menschlichen Natur

Gemäß der Kulturdimension „Wesen der menschlichen Natur“ wird gefragt wie in einer Kultur die Natur des Menschen generell eingeschätzt wird. In Hinblick auf diese Kulturdimension sind dabei Kulturen mit statischer bzw. unveränderbarer

Einschätzung zu unterscheiden von Kulturen mit dynamischer, also veränderbarer Einschätzung. In jedem Falle aber wird danach gefragt, ob der Mensch vom Charakter her als prinzipiell gut oder als prinzipiell schlecht anzusehen ist oder ob er durch eine Mischung aus gut und schlecht zu charakterisieren ist. In Kulturen, in denen die statische Sichtweise vorherrscht wird der Charakter des Menschen als über das Leben hinweg grundsätzlich unveränderbar angesehen. Es wird also eine weitgehende Unveränderbarkeit des Menschen angenommen¹². In Kulturen mit dynamischer Sichtweise hingegen wird davon ausgegangen, dass sich der Mensch im Laufe seines Lebens in Bezug auf seinen Charakter verändert bzw. zumindest verändern kann.

In Bezug auf die statische Komponente der Kulturdimension „Wesen der menschlichen Natur“ können sog. „Vertrauensgesellschaften“, in denen vom Guten des Menschen ausgegangen wird unterschieden werden von sog. „Misstrauensgesellschaften“, in denen von einer Dominanz des Schlechten des Menschen ausgegangen wird. Alternativ besteht indes auch die Möglichkeit, das Wesen des Menschen mit einer Mischung aus guten und schlechten Eigenschaften zu charakterisieren.

Eine Mischung aus guten und schlechten Eigenschaften des Menschen wird beispielsweise in den USA vorherrschend vermutet, d. h. es wird davon ausgegangen, dass Menschen weder ausschließlich gut noch ausschließlich schlecht sind. Somit wird also angenommen, dass beide Charakterzüge im Menschen als Prädispositionen in Form einer Mischung angelegt sind. Der Mensch hat somit auch die Möglichkeit Entscheidungen selbst frei zu treffen und sich somit entweder für das „Gute“ oder für das „Schlechte“ zu entscheiden. Im Gegensatz zur statischen Komponente ist in den USA indes die dynamische Komponente der Kulturdimension „Wesen der menschlichen Natur“ besonders stark ausgeprägt. So wird dort davon ausgegangen, dass Menschen sich im Laufe ihres Lebens verändern können. Insofern dominiert die Annahme, dass es der Mensch selbst in der Hand hat, was er aus seinem Leben macht. Eindrucksvolles Zeugnis für diese Annahme legen zahlreiche Selbsthilfebücher, Persönlichkeitsratgeber oder Erfolgsratgeber ab, die gerade auch auf dem Büchermarkt in den USA angeboten werden. Aber auch die stereotype Vorstellung der möglichen Karriereentwicklung vom „Tellerwäscher zum Millionär“ fügt sich stimmig in diese dynamische Kulturausprägung ein¹³. In anderen Kulturen hingegen wird der Charakter des Menschen als unveränderbar angesehen.

6.1.2 Beziehung des Menschen zur Natur

Die Kulturdimension „Beziehung des Menschen zur Natur“ stellt die Frage, wie die Beziehung des Menschen zur Natur gesehen wird. In ihrer mittleren Ausprägung wird die Kulturdimension durch Harmonie, also Einklang zwischen Mensch und Natur beschrieben. Eine Trennung zwischen Menschen und Natur findet hierbei nicht statt. Als Beispiele für die Harmonie-Ausrichtung führen *Kluckhohn* und *Strodtbeck* Japan, aber auch China während zahlreicher historischer Perioden an¹⁴. Im Falle der Unterordnung hingegen übt die Natur eine dominierende Rolle gegenüber den Menschen aus. Somit sieht sich der Mensch in einer Situation, in der er den natürlichen Kräften ausgeliefert ist und die er auch nicht nachhaltig beeinflussen kann. Schließlich wird im Falle einer Dominanz des Menschen gegenüber der Natur davon ausgegangen, dass der Mensch die Möglichkeit hat sich

gewissermaßen zum Beherrscher der Natur aufzuschwingen, um letztendlich die Kräfte der Natur zu beherrschen und zum Wohle der Menschheit zu nutzen. Die Menschen sprechen sich somit selbst die Fähigkeit zu, dass sie erreichen können was sie möchten, wenn auch mitunter unter erheblichen und langwierigen Anstrengungen.

Diese zuletzt genannte Einstellung, bei der von der Dominanz des Menschen gegenüber der Natur ausgegangen wird findet sich beispielsweise in den USA sehr stark ausgeprägt wieder¹⁵. So wird hier, wie im Übrigen auch in zahlreichen anderen westlichen Kulturen davon ausgegangen, dass sich der Mensch die Natur geradezu unterwerfen kann. Im Rahmen unterschiedlichster Infrastruktur- und Forschungsprojekte kann somit gemäß den Worten der biblischen Schöpfungsgeschichte „Macht Euch die Erde untertan“ agiert werden. Indes erscheint der Glaube an die Allmacht des Menschen in letzter Zeit sogar in den angesprochenen westlichen Kulturen zunehmend hinterfragt zu werden, nicht zuletzt infolge der zunehmend erkannten Umwelt- und Klimaproblematik. Die Tendenz in Richtung einer harmonischer ausgestalteten Beziehung des Menschen zur Natur wird u. a. im Rahmen der Diskussion um die Gentechnologie zunehmend deutlich. Jedoch wird dies nicht mit einer Unterwerfung des Menschen unter die Natur in Verbindung gebracht, wie dies beispielsweise im muslimisch geprägten „En Shah Allah“ (zu Deutsch etwa: „Wenn Gott will“) geschieht¹⁶. Als weiteres Beispiel für die Unterwerfung des Menschen unter die Natur führen *Kluckhohn* und *Strodtbeck* die spanisch-amerikanische Kultur im Südwesten der USA an.

Die Ausrichtung an einer Harmonie mit der Natur als Zwischenstellung gegenüber den beiden Extrempositionen der Unterordnung gegenüber der Natur einerseits, der Dominanz andererseits kann beispielsweise an der uralten chinesischen Philosophie des Feng-Shui veranschaulicht werden. Gemäß dieser Philosophie haben Anordnung der Möbel und Raumaufteilung so zu erfolgen, dass Mensch und Natur sich in einem harmonischen Verhältnis zueinander befinden¹⁷.

Eine unterschiedliche Beziehung zur Natur kann im Rahmen interkultureller Begegnungen zu mitunter massiven Konflikten führen. Wenn beispielsweise die Aborigines von Australien den Erhalt ihrer heiligen Stätten fordern, etwa die Sperrung des Ayers Rock für Touristen, oder Indianerstämme Nordamerikas gegen den Raubbau an der Natur im Rahmen des Abbaus von Bodenschätzen protestieren, so erfolgt dies in der Regel im Rahmen einer Kommunikation mit Institutionen und Organisationen, deren Personal von einer westlichen Kultur geprägt ist und das von hoher Einflussmöglichkeit gegenüber der Natur und ihrer richtiggehenden Beherrschung ausgeht¹⁸.

6.1.3 Beziehung des Menschen zu anderen Menschen

Die Kulturdimension „Beziehung des Menschen zu anderen Menschen“ behandelt die Art und Weise, in der Menschen mit anderen Menschen in Beziehung zueinander stehen¹⁹. Unterschieden werden hierbei auf einer übergeordneten Ebene Kulturen, die durch Individualismus geprägt sind von Kulturen, die durch Kollektivismus geprägt sind²⁰.

Im Falle des Individualismus stehen die Eigeninteressen eines jeden Individuums im Mittelpunkt. Demzufolge ist ein jedes Individuum unabhängig von unter-

schiedlichen Gruppen einer Gesellschaft und die zwischenmenschlichen Beziehungen sind als eher locker einzustufen. Somit ist jeder zunächst für sich selbst sowie für den eigenen, engen Familienkreis, die Kernfamilie verantwortlich.

Im Falle des Kollektivismus ist jedes Individuum quasi von Geburt an Mitglied in als wichtig zu erachtenden Gruppen. Neben den daraus resultierenden Vorteilen der Unterstützung durch die Gruppe hat jedes Mitglied der Gruppe Loyalität entgegenzubringen, was zu eher intensiven zwischenmenschlichen Beziehungen führt. Innerhalb der durch Kollektivismus geprägten Kulturen wird, im Gegensatz zum Individualismus, von *Kluckhohn* und *Strodtbeck* nochmals differenziert und zwar zwischen linearer Orientierung und kollateraler Orientierung. Im Falle linearer Orientierung wird von der Existenz einer starken Kontinuität der bestehenden Kollektive im Zeitablauf sowie von einer strikten, auch hierarchisch geprägten Ordnung innerhalb dieser Kollektive ausgegangen²¹. Beispielsweise werden die sozialen Beziehungen der Kommunikationspartner untereinander durch Alter, Geschlecht, Herkunft, Beruf und Vermögensverhältnisse bestimmt und auch in der Kommunikation berücksichtigt. So verfügt die Sprache Koreanisch über entsprechende Höflichkeitsformen, die die soziale Rangordnung, aber auch die zwischenmenschliche Beziehung und den Grad der Bekanntschaft anzeigen. Durch unterschiedliche Anredepartikel in der Sprache wird das in Korea bestehende Hierarchiebewusstsein zum Ausdruck gebracht. Bei der Analyse des Kommunikationsverhaltens von Koreanern mit Deutschen ist *Min-Soon-Seo* beispielsweise aufgefallen, dass ein deutscher Junge seinen Vater mit „du“ anredet und im Umgang mit dem Großvater zu wenig Respekt gezeigt hat²². Hierarchiebewusstsein bei gleichzeitiger Ausrichtung am Kollektivismus kann beispielsweise auch in Japan anhand der Sitzordnung bei Verhandlungen dokumentiert werden. So basiert die Sitzordnung in Japan bei formalen Treffen auf der zugrundeliegenden Hierarchie. Dabei sitzt die ranghöchste Person an der Tischmitte und die rangnächsten Personen sitzen zur Linken und Rechten dieser Person. Rangniedere Personen sitzen dementsprechend am Rand oder gar entfernt von den Ranghöheren²³. Besonders anschaulich kommt das japanische Hierarchiebewusstsein bei gleichzeitiger Ausrichtung am Kollektivismus auch am Beispiel einer Emotion zum Ausdruck, die mit dem Wort *amae* benannt wird. Grob gesprochen lässt sich *amae* als ein „als positiv bzw. als „süß“ empfundenes Bedürfnis nach passiver Abhängigkeit in hierarchischen Beziehungen umschreiben“²⁴. *Ama-* als Wurzel des Wortes *amae* bedeutet dabei in der Tat süß. *Amae* selbst löst primär nonverbale Verhaltensweisen aus, die dem hierarchisch höher gestellten Kommunikationspartner Bedürfnisse nach Zuwendung, Schutz und auch Umsorgung signalisieren. Innerhalb des familiären Kontexts repräsentiert *amae* eine wichtige Emotion, die aber auch in außerfamiliären Beziehungen von Bedeutung ist und es den Japanern ermöglicht, eine durch Passivität und Abhängigkeit gekennzeichnete soziale Rolle einzunehmen, ohne dass dies als negativ angesehen wird²⁵.

Im Falle der kollateralen Orientierung hingegen haben Gruppen zwar ebenfalls eine hohe Bedeutung, doch können sich diese im Zeitverlauf in ihrer Zusammensetzung verändern und zudem müssen sie auch keine strikt festgelegte Ordnung bzw. Hierarchie aufweisen²⁶. Von daher wird der lineare Kollektivismus häufig auch mit hierarchischem Kollektivismus, letztlich also hierarchisch geprägten Beziehungen in Verbindung gebracht, wohingegen der kollaterale Kollektivismus

letztlich von auf gleicher Ebene vonstatten gehenden Beziehungen ausgeht und somit eher eine Art gleichberechtigter Gemeinschaft zum Ausdruck bringt.

Im Gegensatz zum Individualismus haben im Falle des Kollektivismus Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Kooperationsbereitschaft, aber auch Anpassungsbereitschaft und Kompatibilität mit der Gruppe eine besondere Bedeutung. Dabei wird in Kulturen mit einem linearen Kollektivismus stärker auf die Einbindung des Einzelnen in die Hierarchie sowie auf verwandtschaftliche Beziehungen geachtet. In Kulturen mit kollateralem Kollektivismus hingegen steht die Wahrung der Harmonie mit der Gruppe im Mittelpunkt des Interesses²⁷.

6.1.4 Zeitorientierung des Menschen

Im Rahmen der Kulturdimension „Zeitorientierung des Menschen“ wird die Frage aufgeworfen, welche Zeitperiode von besonderer Bedeutung ist, also ob die Vergangenheit, die Gegenwart oder eher die Zukunft im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. In Kulturen mit einer starken Orientierung auf die Vergangenheit wird auf Traditionen großer Wert gelegt. Wandel, Innovation und Pläne werden betrieben in Ausrichtung an der Frage, ob sie mit der Vergangenheit, also beispielsweise der Geschichte einer Kultur oder eines Unternehmens korrespondieren. Als Kulturen mit einer deutlichen Ausrichtung an der Vergangenheit können beispielsweise Indien, der Iran sowie die Länder des Fernen Ostens, also Ostasiens angesehen werden²⁸. Als besonders anschauliches Beispiel für die Ausrichtung an der Gegenwart führt *Springer* die spanische Kultur an, wo die Menschen zuvorderst für den Augenblick leben und kaum Gedanken an die Zukunft verschwenden. Dies bezieht sich auf Privatpersonen und Institutionen gleichermaßen, so dass die Zeiträume, die die Menschen im Blick haben eher begrenzter Natur sind, so dass Verabredungen nicht nur vergleichsweise spontan, also kurzfristig getroffen werden, sondern beispielsweise auch politischer Wahlkampf vergleichsweise kurz andauert, da man nach zwei Wochen Wahlkampf des Themas bereits überdrüssig ist²⁹. Aber auch die Kulturen Lateinamerikas sind neben der Vergangenheit insbesondere auch an der Gegenwart ausgerichtet³⁰. Als besonders eindrucksvolles Beispiel für eine Orientierung an der Gegenwart führen *Kluckhohn* und *Strodtbeck* die hispanoamerikanische Kultur im Südwesten der USA an:

„They pay little attention to what has happened in the Past and regard the Future as both vague and unpredictable. Planning for the Future or hoping that the Future will be better than either the Present or the Past simply is not their way of life.“³¹

Ansonsten wird in den USA im Allgemeinen der Schwerpunkt nicht nur auf die Gegenwart, sondern eigentlich sogar mehr noch auf die näher gelegene Zukunft gelegt, in der sich die Situation und die mit ihr verbundenen Gegebenheiten noch besser darstellen sollen als in der Gegenwart. Insofern ist die Zukunftsorientierung in den USA der Tendenz nach auf einen vergleichsweise kurzen Zeitraum begrenzt. Die Vergangenheit und die in ihr herrschenden Ansichten und Verhaltensweisen hingegen werden rückwirkend in einem vergleichsweise geringen Maße in einem schönen Licht gesehen, letztendlich zuvorderst weil sie Vergangenheit sind. Zufriedenheit mit den Gegebenheiten der Gegenwart aber herrscht eher selten vor, vielmehr wird Wechsel bzw. Wandel („change“) nicht sorgenvoll, sondern vielmehr hoffnungsvoll

als Möglichkeit zur Verbesserung, auch im ökonomischen Sinne angesehen, was mit Regelmäßigkeit im Rahmen der Präsidentschaftswahlkämpfe ostentative Betonung findet³². Somit steht die Zukunftsorientierung in den USA durchaus in gewissem Gegensatz zur Vergangenheitsorientierung, die *Kluckhohn* und *Strodbeck* im Übrigen auch für manch ein modernes europäisches Land ausgemacht haben, etwa für die aristokratisch und traditionalistisch ausgerichteten Teile Englands, weswegen der Respekt der Engländer für Traditionen von US-Amerikanern nicht sonderlich geteilt wird („old-fashioned“)³³. Im Übrigen ist innerhalb Europas nicht nur England, sondern beispielsweise auch Frankreich durchaus an der Vergangenheit orientiert, was durch den häufig erfolgenden Bezug auf die eigene Geschichte und die eigenen Traditionen deutlich wird³⁴. Zahlreiche Denkmäler, historische Gebäude und Brunnen, die im historischen Paris und anderen französischen Städten eine dominante Stellung einnehmen zeugen von der Orientierung an der Vergangenheit sowie den in dieser Zeit errungenen Leistungen. Besonderer Bezug wird häufig und beileibe nicht nur am französischen Nationalfeiertag auf die Französische Revolution aus dem Jahre 1789 genommen, die die Welt verändert hat. Die aus dieser Revolution hervorgegangenen Werte *liberté, égalité* und *fraternité* (Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit) haben in vielerlei Hinsicht noch immer eine überragende Bedeutung³⁵.

Schließlich kann als Beispiel für eine durch Zukunftsorientierung gekennzeichnete Kultur Deutschland angeführt werden. Im Sinne einer Daseinsorge kann hier bereits eine gewisse Vorsorgementalität festgestellt werden. So hat sich Vorsorge an sich bereits richtiggehend zu einem eigenen Wert entwickelt. In diesem Sinne können auch andere, in Deutschland beobachtbare zukunftsgerichtete Einstellungen zu den Themenbereichen von Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit³⁶, aber beispielsweise auch das häufig beobachtbare Verhalten Termine durchaus längerfristig im Voraus und verbindlich zu vereinbaren oder auch den Urlaub frühzeitig im Jahr zu buchen gesehen werden.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass eine Ausrichtung einer Kultur an Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft, wenn überhaupt, nur eher selten als absolute Orientierung, sondern zumeist in Relation zu einer anderen Kultur als „eher“ vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert eingestuft werden kann³⁷.

6.1.5 Aktivitätsorientierung des Menschen

Die Kulturdimension „Aktivitätsorientierung des Menschen“ schließlich stellt die Frage nach der Art und Weise der Aktivitäten des Menschen. In Kulturen, die am Sein („Being“) ausgerichtet sind liegt der Schwerpunkt auf dem Arbeiten für den Moment und insbesondere auch dem Ausleben von Erfahrungen, weniger hingegen auf dem durch die Arbeit erzielten Erfolg. Die vorherrschende Motivation der Menschen basiert in erkennbarem Maße auf den für die Zukunft in Aussicht stehenden Belohnungen, keineswegs jedoch zulasten harmonischer zwischenmenschlicher Beziehungen³⁸. Als besonders anschauliches Beispiel für am Sein ausgerichtete Kulturen führen *Kluckhohn* und *Strodbeck* Mexiko an³⁹. In Mexiko werden die zwischenmenschlichen Beziehungen weitaus bedeutsamer als erzielbare Leistungen angesehen und stundenlange Gespräche mit Freunden oder auch Bekannten sind Ausdruck für das, was im Leben als wirklich bedeutsam angesehen wird⁴⁰. Aber auch in den Kulturen von Afrika und Lateinamerika ist eine Orientierung am Sein weit verbreitet⁴¹.