

### 3. Kapitel: Ich, Wir und Sie

Eine mittelgroße schwedische High-Tech-Firma wurde von einem Landsmann angesprochen, der als Geschäftsmann gute Beziehungen zu Saudi-Arabien hatte. Die Firma sandte einen ihrer Ingenieure – nennen wir ihn Johansson – nach Riad. Dort stellte man ihm eine kleine saudische Ingenieurfirma vor, die von zwei Brüdern geführt wurde, beide Mitte dreißig und mit britischem Hochschulabschluß. Man bat ihn um Unterstützung bei einem Entwicklungsprojekt im Auftrag der saudischen Regierung. Nach sechs Besuchen innerhalb von zwei Jahren war jedoch noch immer kein Fortschritt erkennbar. Die Besprechungen Johannasons mit den beiden Brüdern fanden immer in Gegenwart des schwedischen Geschäftsmannes statt, der den ersten Kontakt hergestellt hatte. Das mißfiel ihm und seinen Vorgesetzten, denn sie waren keineswegs sicher, daß dieser Geschäftsmann nicht auch Kontakt zur Konkurrenz hatte – aber die Saudis wollten den Vermittler dabei haben. Die Gespräche drehten sich häufig um Dinge, die wenig mit dem Geschäft zu tun hatten – so sprach man z. B. über Shakespeare, für den beide Brüder eine große Bewunderung zu hegen schienen.

Johannasons Vorgesetzten kamen schon Zweifel am Sinn dieser teuren Geschäftsreisen, als ein Telex aus Riad eintraf. In dem Johansson dringend um einen Besuch gebeten wurde. Ein Vertrag im Wert von mehreren Millionen Dollar war unterschriftsreif. Von einem Tag auf den anderen änderte sich die Haltung der Saudis: die Gegenwart des Geschäftsmannes als Vermittler war nicht mehr erforderlich, und Johansson sah zum ersten Mal die Saudis lächeln und sogar Witze machen.

So weit, so gut; aber die Geschichte geht weiter. Der Abschluß dieses beträchtlichen Auftrags trug dazu bei, daß Johansson befördert wurde und eine Managementaufgabe in einer anderen Abteilung übernahm. Somit war er nicht mehr für das Geschäft mit den Saudis zuständig. Es wurde ein Nachfolger bestimmt, ein anderer Ingenieur mit langjähriger internationaler Erfahrung, den Johansson persönlich den Saudi-Brüdern vorstellte. Einige Wochen später traf ein Telex aus Riad ein, in dem die Saudis drohten, den Vertrag wegen

eines Details in den Lieferbedingungen zu stormieren. Man bat Johansson um Hilfe. Als dieser in Riad eintraf stellte sich heraus, daß es sich bei dem Konflikt um eine Kleinigkeit handelte, die leicht zu beheben war – nach Meinung der Saudis allerdings nur mit Johansson als Beauftragten der Firma. Das Unternehmen strukturierte um, damit Johansson das Geschäft mit den Saudis betreuen konnte, obwohl seine eigentlichen Zuständigkeiten jetzt in einem ganz anderen Bereich lagen.

### Individuum und Kollektiv in der Gesellschaft

Die Schweden und Saudis in dieser wahren Begebenheit haben unterschiedliche Vorstellungen von der Rolle persönlicher Beziehungen bei Geschäften. Für die Schweden werden Geschäfte mit einer Firma gemacht; für die Saudis mit einer Person, die man kennengelernt und zu der man Vertrauen gefaßt hat. Solange man eine andere Person noch nicht gut genug kennt, ist es zweckmäßig, einen Vermittler oder Mittelsmann dabei zu haben, jemanden, der beide Parteien kennt und das Vertrauen beider genießt. Dieser Unterschied zwischen den beiden Kulturen entspringt einer fundamentalen Frage menschlicher Gesellschaften: die Rolle des Individuums gegenüber der Rolle der Gruppe.

Die überwiegende Mehrheit der Menschen in unserer Welt lebt in Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppe dem Interesse des Individuums übergeordnet ist. Ich werde diese Gesellschaften als *kollektivistisch* bezeichnen und damit einen Begriff verwenden, der für manche Leser sicher mit politischen Assoziationen verbunden ist; hier hat dieser Begriff jedoch keinerlei politische Bedeutung. Er bezieht sich nicht auf die Macht des Staates gegenüber dem Individuum, sondern auf die *Macht der Gruppe*. Die erste Gruppe in unserem Leben ist immer die Familie, in die wir hineingeboren werden. Allerdings sind die Familienstrukturen von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich. In den meisten kollektivistischen Gesellschaften besteht die „Familie“, in der das Kind aufwächst, aus einer Reihe von Menschen, die eng zusammenleben: sie umfaßt nicht nur die Eltern und weitere Kinder, sondern beispielsweise Großeltern, Onkel, Tanten, Dienstboten oder andere Mitbewohner. In der Kulturanthropologie bezeichnet man dies als *Großfamilie*. Wenn Kin-

der heranwachsen, lernen sie, sich selbst als Teil einer „Wir“-Gruppe zu begreifen, eine Beziehung, die nicht freiwillig eingegangen wurde, sondern von der Natur vorgegeben ist. Die „Wir“-Gruppe unterscheidet sich von anderen Menschen in der Gesellschaft; diese gehören „Sie“-Gruppen an, von denen es viele gibt. Die „Wir“-Gruppe bildet die Hauptquelle der Identität des Menschen und dessen einzigen sicheren Schutz gegen die Gefahren des Lebens. Deshalb schuldet man seiner Wir-Gruppe lebenslange Loyalität; ein Bruch dieser Loyalität gehört zu den schlimmsten Vergehen eines Menschen. Zwischen dem einzelnen und der Wir-Gruppe entwickelt sich ein Abhängigkeitsverhältnis, das sowohl praktischen als auch psychologischen Charakter hat.

Eine Minderheit der Menschen in unserer Welt lebt in Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums Vorrang vor den Interessen der Gruppe genießt; diese Gesellschaften werde ich als *individualistisch* bezeichnen. Hier werden die meisten Kinder in Familien hineingeboren, die aus zwei Elternteilen und evtl. weiteren Kindern bestehen; manche Gesellschaften weisen einen wachsenden Anteil von Familien mit einem Elternteil auf. Andere Verwandte wohnen anderswo, und man sieht sie nur selten. Man bezeichnet diesen Typ als Kleinfamilie oder *Kernfamilie*. Wenn Kinder in solchen Familien heranwachsen, lernen sie sehr schnell, sich selbst als „Ich“ zu begreifen. Dieses „Ich“, ihre persönliche Identität, unterscheidet sich vom „Ich“ anderer Menschen, und diese anderen werden nicht nach ihrer Gruppenzugehörigkeit klassifiziert, sondern nach individuellen Merkmalen. Spielgefährten beispielsweise werden nach persönlicher Vorliebe ausgewählt. Ziel der Erziehung ist es, das Kind in die Lage zu versetzen, auf eigenen Beinen zu stehen. Man erwartet vom Kind, daß es das Elternhaus verläßt, sobald dieses Ziel erreicht ist. Nicht selten geschieht es, daß Kinder nach Verlassen des Elternhauses die Beziehungen zu ihren Eltern auf ein Minimum reduzieren oder ganz abbrechen. Bei diesem Gesellschaftstyp erwartet man von einem gesunden Menschen weder in praktischer noch in psychologischer Hinsicht, daß er auf eine Gruppe angewiesen ist.

### Messung des Grades an Individualismus in der Gesellschaft

Extremer Kollektivismus und extremer Individualismus können als die einander entgegengesetzten Pole einer – nach der in Kapitel 2 vorgestellten „Machtdistanz“ – zweiten globalen Dimension nationaler Kulturen gelten. Es war möglich, allen Ländern der IBM-Studie einen Punktwert für den Individualismusindex zuzuordnen, der in kollektivistischen Gesellschaften niedrig und in individualistischen hoch war.

Die neue Dimension ist folgendermaßen definiert: *Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, 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.*

Der Grad an Individualismus schwankt offensichtlich sowohl innerhalb der Länder als auch zwischen den Ländern; es ist daher wiederum äußerst wichtig, die Punktwerte der Länder auf der Grundlage vergleichbarer Stichproben aus den jeweiligen Ländern zu vergeben. Bei den IBM-Stichproben war diese Vergleichbarkeit gegeben.

Die Erhebungsfragen, die dem Individualismusindex zugrunde liegen, gehören zu einer Gruppe von 14 „Arbeitszielen“. Die Personen wurden folgendermaßen befragt: „Versuchen Sie, die Faktoren zu benennen, die für Sie bei einer idealen Arbeit wichtig wären; vernachlässigen Sie dabei, inwieweit diese bei Ihrer derzeitigen Arbeit gegeben sind. Wie wichtig ist es für Sie, ...“; nun folgten 14 Kriterien, von denen jede mit einer Punktzahl von 1 („für mich höchst wichtig“) bis 5 („kaum oder gar nicht wichtig“) bewertet wurde. Die Auswertung der Antwortmuster für die Befragten aus vierzig Ländern hinsichtlich der 14 Kriterien ergab, daß sie zwei zugrundeliegende Dimensionen widerspiegelten. Die eine war Individualismus gegenüber Kollektivismus, und die andere wurde als Maskulinität gegenüber Femininität bezeichnet; auf letztere wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

Die als Individualismus gegenüber Kollektivismus bezeichnete

Dimension stand am stärksten zur relativen Bedeutung in Beziehung, die die Befragten folgenden „Arbeitsziel“-Kriterien beimaßen: Für den individualistischen Pol:

- (a) *persönliche Zeit*: eine Arbeit zu haben, die genügend Zeit für Privat- und Familienleben läßt
- (b) *Freiheit*: große Freiheit zu haben, um die Arbeit nach eigenen Vorstellungen anzugehen
- (c) *Herausforderung*: herausfordernde Aufgaben zu haben – Aufgaben, die das Gefühl vermitteln können, etwas erreicht zu haben

Für den entgegengesetzten, den kollektivistischen Pol:

- (d) *Fortbildung*: Fortbildungsmöglichkeiten zu haben (seine Fertigkeiten auszubauen oder neue Fertigkeiten zu erlernen)
- (e) *physische Bedingungen*: ein gutes Arbeitsumfeld zu haben (gute Lüftung und Beleuchtung, angemessenen Arbeitsraum, etc.)
- (f) *Anwendung der Fertigkeiten*: ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeit voll einsetzen zu können.

Wenn die IBM-Mitarbeiter in einem Land Arbeitsziel (a) als relativ wichtig bezeichneten, hielten sie meist auch (b) und (c) für wichtig, aber (d), (e) und (f) für unwichtig. Ein solches Land wurde als individualistisch eingestuft. Wenn (a) als relativ unwichtig bezeichnet wurde, so galt das meist auch für (b) und (c), während (d), (e) und (f) für relativ wichtiger gehalten wurden. Ein solches Land wurde als kollektivistisch eingestuft.

Ganz offensichtlich decken diese Kriterien aus dem IBM-Fragebogen nicht alles ab, was eine Unterscheidung zwischen Individualismus und Kollektivismus in einer Gesellschaft ausmacht. Sie stellen lediglich die Punkte in der IBM-Untersuchung dar, die sich auf diese Unterscheidung beziehen. Die Korrelationen zwischen den IBM-Länderpunktwerten zum Individualismus und IBM-unabhängigen Daten zu anderen Merkmalen von Gesellschaften bestätigen („validieren“) die These, daß diese Dimension aus den IBM-Daten tatsächlich ein Maß für Individualismus darstellt.

Es ist an sich nicht schwierig, die Bedeutung von persönlicher Zeit, Freiheit und (persönlicher) Herausforderung mit Individualis-

Tabelle 3.1: Individualismusindex-(IDV)-Werte (Fortsetzung)

Position	Land oder Region	IDV-Punktwert
43	Südkorea	18
44	Taiwan	17
45	Peru	16
46	Costa Rica	15
47/48	Pakistan	14
47/48	Indonesien	14
49	Kolumbien	13
50	Venezuela	12
51	Panama	11
52	Equador	8
53	Guatemala	6

der Individualismusindexwert durch einfache mathematische Operationen aus vier der „Arbeitsziel“-Mittelwerte berechnen läßt.

Die Punktwerte des Individualismusindex (IDV) sind in Tabelle 3.1 dargestellt. Wie bereits im Falle des Machtdistanzindex in Kapitel 2 repräsentieren die Punktzahlen die *relative* Position des jeweiligen Landes. Aus Tabelle 3.1 läßt sich sofort ablesen, daß beinahe alle wohlhabenden Länder hohe IDV-Punktwerte erreichen, während fast alle armen Länder niedrige Punktwerte haben. Es herrscht eine enge Beziehung zwischen dem nationalen Reichtum eines Landes und dem Grad an Individualismus in dessen Kultur; dies wird später in diesem Kapitel noch weiter vertieft, u. a. in Tabelle 3.1.

Schweden erreicht einen IDV-Punktwert von 71, während die Gruppe der arabischsprachigen Länder, zu denen Saudi-Arabien gehört, durchschnittlich 38 Punkte hat; dies zeigt die kulturellen Unterschiede von Johannesburgs Dilemma. Natürlich gibt es auch zwischen den einzelnen arabischen Ländern Unterschiede, und bemerkenswerterweise sind die Saudis in dieser Region noch stärker kollektivistisch als einige andere Araber, wie z. B. Libanesen oder Ägypter. Schweden belegt unter 53 Ländern und Regionen Platz 10–11, während die arabischen Länder auf Platz 26–27 rangieren; es gibt also noch eine ganze Reihe von Ländern, die stärker kollektivistisch abschneiden als der arabische Durchschnitt. Wie bereits erwähnt, ist

Kollektivismus in unserer Welt die Regel und Individualismus eher die Ausnahme.

### Kollektivismus und Machtdistanz

Viele Länder, die beim Machtdistanzindex einen hohen Punktwert erreichen (Tabelle 2.1), haben einen niedrigen Punktwert beim Individualismusindex (Tabelle 3.1) und umgekehrt. Mit anderen Worten, diese beiden Dimensionen stehen tendenziell in negativer Korrelation zueinander: Länder mit großer Machtdistanz sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch stärker kollektivistisch und Länder mit geringer Machtdistanz mehr individualistisch. Die Beziehung zwischen den beiden Indizes ist in Abbildung 3.1 dargestellt; Tabelle 3.2 enthält eine Liste der Länder mit den verwendeten Abkürzungen.

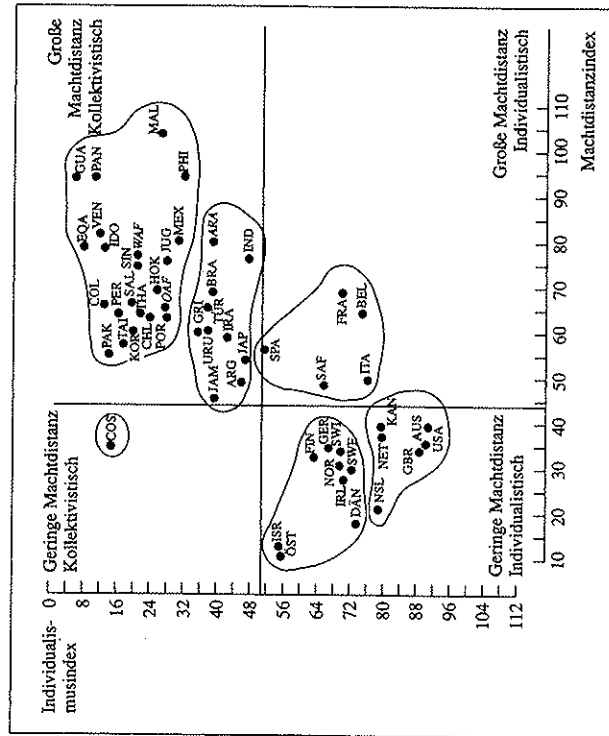


Abb. 3.1: Position von 50 Ländern und drei Regionen bezüglich der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus-Kollektivismus (Abkürzungen der Länderbezeichnungen siehe Tabelle 3.2)

Tabelle 3.2: Abkürzungen für die untersuchten Länder und Regionen

Abkürzung	Land oder Region	Abkürzung	Land oder Region
ARA	arabische Sprachige Länder (Ägypten, Irak, Kuwait, Libanon, Libyen, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate)	KAN	Kanada
ARG	Argentinien	COL	Kolumbien
AUS	Australien	KOR	Südkorea
BEL	Belgien	MAL	Malaysia
BRA	Brasilien	MEX	Mexiko
CHL	Chile	NGI	Niederlande
COS	Costa Rica	NOR	Norwegen
DÄN	Dänemark	NSL	Neuseeland
EQA	Equador	OAF	Ostafrika (Äthiopien, Kenia, Tansania, Somalia)
FIN	Finnland	ÖST	Österreich
FRA	Frankreich	PAK	Pakistan
GBR	Großbritannien	PAN	Panama
GER	Bundesrepublik Deutschland	PER	Peru
GRI	Griechenland	PHI	Philippinen
GUA	Guatemala	POR	Portugal
HOK	Hongkong	SAF	Südafrika
IDO	Indonesien	SAL	El Salvador
IND	Indien	SCH	Schweiz
IRA	Iran	SIN	Singapur
IRL	Irland	SPA	Spanien
ISR	Israel	SWE	Schweden
ITA	Italien	TAI	Taiwan
JAM	Jamaika	THA	Thailand
JAP	Japan	TÜR	Türkei
JUG	Jugoslawien	URU	Uruguay
		USA	Vereinigte Staaten
		VEN	Venezuela
		WAF	Westafrika (Ghana, Nigeria, Sierra Leone)

In der Darstellung in Abbildung 3.1 sind die Länder um eine von links unten nach rechts oben verlaufende Diagonale gruppiert, die die Korrelation zwischen Machtdistanz und Kollektivismus widerspiegelt. In Kulturen, in denen die Menschen von Wir-Gruppen abhängen, sind sie *normalerweise* auch von Machtfiguren abhängig. Die meisten Großfamilien haben patriarchalische Strukturen, wobei das Familienoberhaupt eine starke moralische Autorität ausübt. In Kulturen, in denen die Menschen relativ unabhängig von Wir-Grup-

pen sind, hängen sie *normalerweise* auch weniger stark von mächtigen anderen Personen ab.

Es gibt allerdings auch Ausnahmen. Bei den romanischen Ländern Europas, insbesondere Frankreich und Belgien, stößt man auf eine Kombination aus mittlerer Machtdistanz und starkem Individualismus. Der französische Soziologe Michel Crozier beschreibt die Kultur seines Landes wie folgt:

„Abhängige persönliche Beziehungen gelten... im kulturellen Umfeld Frankreichs als schwer zu ertragen. Dennoch ist die vorherrschende Sicht der Autorität noch immer diejenige... des Absolutismus... Diese beiden Haltungen sind widersprüchlich. Sie lassen sich jedoch in einem bürokratischen System miteinander vereinbaren, daß unpersönliche Regeln und die Zentralisation es ermöglichen, eine absolutistische Vorstellung von der Autorität mit der Beseitigung der deutlichsten Abhängigkeitsbeziehungen zu vereinbaren.“<sup>2</sup>

In seiner vergleichenden Studie eines französischen, eines amerikanischen und eines niederländischen Unternehmens bezeichnet Croziers Landsmann Philippe d'Iribarne das französische Organisationsprinzip als „Logik der Ehre“ (la logique de l'honneur). Dieses Prinzip, das er bereits im vornapoleonischen französischen Königreich entdeckt, besagt, daß zwar jedermann einen Rang hat (große Machtdistanz), die Rechte und Pflichten, die zu jemandes Rang gehören, allerdings weniger von der Gruppe festgelegt als vielmehr durch die Tradition bestimmt sind. Es ist „nicht so sehr das, was man anderen schuldet, sondern das, was man sich selbst schuldet“.<sup>3</sup> Es handelt sich um eine hierarchische Form des Individualismus.

Das umgekehrte Muster, d. h. geringe Machtdistanz in Verbindung mit mittlerem Individualismus, findet sich in Österreich und Israel, während sich in Costa Rica eine recht geringe Machtdistanz mit ausgesprochenem Kollektivismus verbindet. Costa Rica, eine der sechs mittelamerikanischen Republiken, wird allgemein als Ausnahme zu der lateinamerikanischen Regel der Abhängigkeit von mächtigen Führungspersonen angesehen, die man im Spanischen *personalismo* nennt. Es unterhält keine offiziellen Streitkräfte. Es wird als Lateinamerikas „am festesten verwurzelte Demokratie“ bezeichnet, trotz seiner relativen Armut im Vergleich zu den industriellen, marktwirtschaftlichen Ländern der Welt. In einem Vergleich zwischen Costa Rica und dessen größerem, aber viel ärmeren Nach-

barn Nicaragua, schrieb der amerikanische Entwicklungshilfeexperte Lawrence E. Harrison:

„... es gibt genügend Belege dafür, daß Costaricaner eine engere Bindung zu ihren Landsleuten empfinden als Nicaraguaner. Diese Bindung spiegelt sich in der Bedeutung wider, die in Costa Rica seit langem dem Bildungs- und Gesundheitswesen zugemessen wird; seinem stärker ausgeprägten Kooperativwesen; einem Justizsystem, das für lateinamerikanische Verhältnisse wegen seiner Unparteilichkeit und seiner Orientierung an dem fundamentalen Gedanken eines fairen Prozesses berühmt ist; und vor allem der Standhaftigkeit seiner Politik, der Fähigkeit, friedliche Lösungen zu finden, der Würdigung der Notwendigkeit, Kompromisse zu schließen.“<sup>44</sup>

Angesichts der Korrelation zwischen Machtdistanz und Kollektivismus könnte man diese als zwei Manifestationen *einer* einzigen Dimension kultureller Unterschiede auffassen. Einer der Gründe für die Korrelation besteht jedoch darin, daß beide mit einem dritten Faktor zusammenhängen: der wirtschaftlichen Entwicklung. Hält man den Grad der wirtschaftlichen Entwicklung konstant, d. h. werden reiche Länder nur mit reichen und arme mit armen verglichen, so verschwindet die Beziehung. Unter reichen Ländern (in Abbildung 3.1 die Ländergruppe links unten) gibt es keinen erkennbaren Zusammenhang zwischen Machtdistanz und Kollektivismus; auch bei ärmeren Ländern (die Gruppe rechts oben) ist dies nicht der Fall. Die Tatsache, daß in verschiedenen reichen und in verschiedenen armen Ländern jeweils ein ganz unterschiedlicher „Ausgleich“ zwischen der Abhängigkeit von der Wir-Gruppe und der Abhängigkeit von Machtpersonen auftritt, wäre nicht mehr sichtbar, wenn man Machtdistanz und Kollektivismus als eine einzige Dimension betrachtete. Die Einzigartigkeit von Fällen wie Frankreich und Costa Rica ginge verloren.

Vergleiche zwischen den Ergebnissen der IBM-Studie und anderen Untersuchungen stützen die Unterscheidung zwischen Machtdistanz und Kollektivismus. Untersuchungen zur Machtverteilung führen zu Ergebnissen, die stärker mit Machtdistanz korrelieren als mit Individualismus/Kollektivismus, während Studien zur sozialen Integration Ergebnisse zeigen, die stärker mit Kollektivismus korrelieren als mit Machtdistanz.

### Individualismus und Kollektivismus nach Berufen

Ein weiteres Argument für eine Unterscheidung zwischen Machtdistanz und Kollektivismus besteht darin, daß sich zwar – wie Kapitel 2 zeigte – Machtdistanzindizes nicht nur für Länder, sondern auch für Berufe berechnen lassen, Individualismusindizes aber nur für Länder und nicht für Berufe ermittelt werden können. Bei einem Vergleich zwischen den Antworten von Personen in verschiedenen Berufen auf die 14 Fragen zu den Arbeitszielen, aus denen der IDV-Index berechnet wurde, lassen sich die Antworten nicht nach „individualistisch“ und „kollektivistisch“ gliedern. Bei der Unterscheidung von Berufen gehören beispielsweise die Bedeutung von „Herausforderung“ und „Einsatz von Fertigkeiten“ zusammen, während sie bei der Unterscheidung von Ländern Gegensätze bilden. Wenn bei Berufen die „persönliche Zeit“ als recht wichtig eingestuft wurde, schneidet die „Herausforderung“ tendenziell als weniger wichtig ab; bei Ländern hingegen ergänzen die beiden einander.

Intellektuell läßt sich durchaus eine Unterscheidung nach Berufen durchführen, wobei einige Initiativen des einzelnen und andere Loyalität zur Gruppe erfordern. Jedoch ließen Fragen, auf die die IBM-Daten Antworten für verschiedene Länder und Berufe liefern, keine entsprechende Messung zu. Vielleicht gelingt es jemandem mit einem anderen Fragenkatalog, eine solche Unterscheidung empirisch zu bestätigen.

Ein Begriffspaar, das sich zur Unterscheidung zwischen Berufen heranziehen läßt, ist *intrinsisch* gegenüber *extrinsisch*. Diese Begriffe definieren, was Menschen bei einer Arbeit motiviert: die Tätigkeit an sich (intrinsisch motivierende Arbeit) oder die gebotenen Bedingungen und materiellen Leistungen (extrinsisch motivierende Arbeit). Diese Unterscheidung wurde Ende der 50er Jahre durch die Forschung des amerikanischen Psychologen Frederick Herzberg und dessen Team über Arbeitsmotivation populär. Herzberg vertrat den Standpunkt, daß die intrinsischen Faktoren die eigentlichen „Motivatoren“ seien, während die extrinsischen das psychologische Arbeitsumfeld darstellten.<sup>5</sup> Menschen in Berufen, die eine höhere Bildung erfordern, neigen dazu, intrinsische Elemente als wichtiger einzustufen, während Menschen in Berufen mit niedrigerem Status und geringerem Bildungsniveau extrinsische Elemente vorziehen.