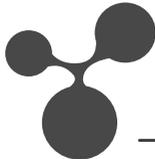


Technische Universität Dresden
Medienzentrum

Prof. Dr. Thomas Köhler
Dr. Nina Kahnwald
(Hrsg.)



GENeME '12

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH
Campus M21
Communardo Software GmbH
Dresden International University
Gesellschaft der Freunde und Förderer der TU Dresden e.V.
Hochschule für Telekom Leipzig
IBM Deutschland
itsax - pludoni GmbH
Kontext E GmbH
Medienzentrum, TU Dresden
Webdesign Meier
SAP AG, SAP Research
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

am 04. und 05. Oktober 2012 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

C.4 Als Chef hat man nichts zu lachen – Eine Studie zur Wirkung von durch Führungspersonen genutzten Emoticons in berufsbezogenen Emails

*Sabrina C. Eimler; Tina Ganster; Nicole C. Krämer
Universität Duisburg-Essen
Sozialpsychologie: Medien und Kommunikation*

1 Theoretische Vorüberlegungen

Im face-to-face (ftf) Kontext spielt das nonverbale Verhalten eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung von Personen und der Interpretation des Gesagten [1,2]. Der Gesichtsausdruck [3], im Besonderen das Lächeln, nimmt in der interpersonalen Kommunikation eine essentielle Bedeutung ein. So werden lächelnde Menschen in der Regel positiver, z.B. als glücklicher, höflicher und unbekümmerter, kompetenter und aufrichtiger beurteilt [4], allerdings auch als unterwürfiger [5,6]. Hinsichtlich der Bewertung von Männern und Frauen gibt es zudem stereotypbasierte Erwartungen an das Lächeln, die zu unterschiedlichen Bewertungen von Männern und Frauen bei gleichem Verhalten führen und in der Regel eine negative Bewertung von nicht lächelnden Frauen hervorrufen [7].

In der computervermittelten Kommunikation haben sich Smilies (Grafiken: ☺) und Emoticons (Zeichenketten wie :-)) mittlerweile als nonverbale, digitale Substitute für das Lächeln verbreitet, so dass auch im Netz sozusagen gelächelt werden kann. Verschiedene Studien untersuchten bisher die Wirkung von Smilies und Emoticons auf die Interpretation von Nachrichten und die Wahrnehmung des Smilienutzers. So kann zum Beispiel die Verwendung eines solchen Cues Zweideutigkeit reduzieren oder erzeugen, die Bedeutung einer Nachricht verstärken [8,9] oder aber die Stimmung des Lesers [10] und dessen Wahrnehmung vom Schreiber einer Nachricht [11] beeinflussen.

Während diese Studien sich auf die private computervermittelte Kommunikation beziehen, wurde die Rolle dieser nonverbalen Substitute in der beruflichen Kommunikation bislang überwiegend außer Acht gelassen. Zwar beschäftigen sich zahlreiche Ratgeber und Blogs im Internet kontrovers mit dem Thema Emoticons in professioneller Kommunikation, wissenschaftliche Studien dazu gibt es aktuell aber kaum. Eine Studie von Riethmüller und Boos [12] untersuchte in diesem Zusammenhang die Auswirkung von Smilies in Feedback-Emails von Vorgesetzten an ihre Mitarbeiter, mit dem Ergebnis, dass sich die Präsenz dieser Cues negativ auf die Wahrnehmung der Führungseigenschaften auswirkt.

Darüber hinaus wurde bisher nicht untersucht, wie sich die Anzahl der verwendeten Cues auf die Personenbewertung auswirkt. Zunächst ist es daher hier von Interesse, die Einschätzung der Probanden hinsichtlich der Angemessenheit der Nutzung von Emoticons in beruflicher Kommunikation und der Häufigkeit, mit der diese Cues von Männern und Frauen verwendet werden, zu erfragen. Darüber hinaus soll experimentell untersucht werden, welche Wirkung die Nutzung und Häufigkeit von Emoticonsim Text auf die Wahrnehmung verschiedener führungsbezogener Eigenschaften hat. Auf einer zweiten Ebene ist von Interesse, ob sich generell ein Geschlechtseffekt finden lässt und ob es hinsichtlich der Bewertung Wechselwirkungen gibt zwischen dem Geschlecht des Chefs und der Häufigkeit der dargebotenen Emoticonsim Text. Die Studie fokussiert dabei Emoticons als Form nonverbaler Kommunikation in berufsbezogenen Email-Nachrichten, da diese in Emails üblicher sind als Smilies, da die meisten Mailprogramme die Zeichenketten nicht in eine geschlossene grafische Form umsetzen.

2 Studie

Studiendesign und Material

Die Studie untersucht in einem 2 (männlicher /weiblicher Chef) x 3 (Chef nutzt keine Emoticons/ein Emoticon/zwei Emoticons) Between-Subject-Design den Einfluss von Geschlecht und Häufigkeit der genutzten Emoticonsim Text auf die Bewertung der Personen. Auf der Basis eines Pretests wurde ein Email-Dialog zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter einer Marketingabteilung ausgewählt, bei dem die Hierarchie als stark und die Verwendung von Emoticons nicht als unangemessen bewertet wurde. Der Dialog wurde in den Kontext der Marketingabteilung gesetzt, da die Geschlechterverteilung im Marketingbereich nach den Erkenntnissen der Studie von Johnson, Podratz, Dipboye und Gibbons [13] als annähernd ausgeglichen angesehen wird und demnach als eher geschlechtsneutraler Beschäftigungsbereich anzusehen ist. Abbildung 1 zeigt den Beispieldialog für die Bedingung mit der weiblichen Chefin und mit hoher Emoticonhäufigkeit. In der Bedingung mit einem Emoticon befindet sich hinter dem Mitarbeiternamen kein Emoticon. In Tabelle 1 wird die Verteilung der Versuchspersonen auf die Bedingungen angegeben.

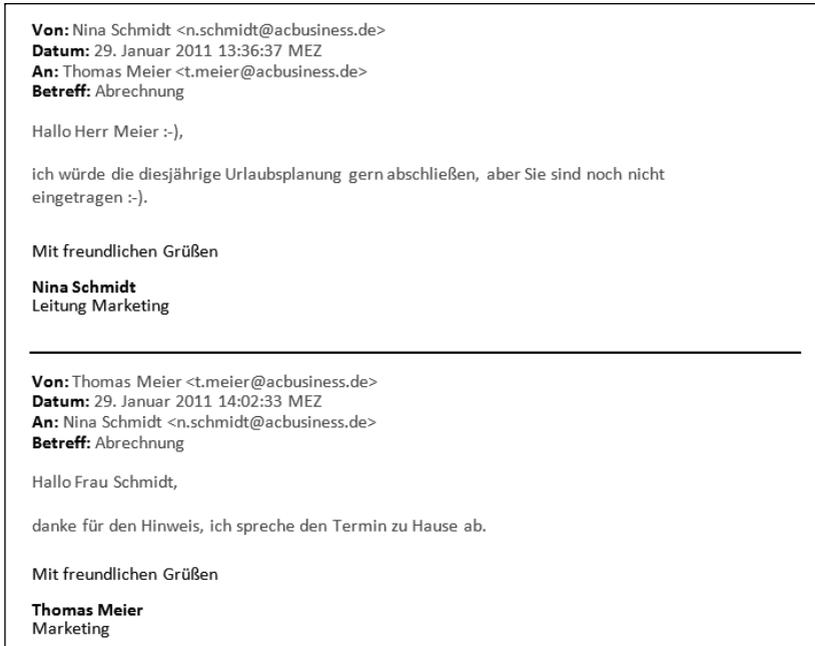


Abbildung 1: Beispieldialog

Tabelle 1: Verteilung der Probanden über die experimentellen Bedingungen

	Weiblicher Chef	Männlicher Chef
Kein Smilie	31	32
EinSmilie	31	29
ZweiSmilies	33	22

Ablauf

Mit Hilfe desfrei zugänglichenOfB Tools¹ wurde ein Online-Experiment zusammengestellt. Für die Studie wurde in verschiedenen Foren und über Mailinglisten geworben, wo die potentiellen Probanden einen Link erhielten, über den sie zur Startseite gelangten und nach einer durchschnittlichen Dauer von ca. 8 Minuten den Versuch beendeten. Auf diesem Wege beteiligten sich 223 Personen. Jedem Probanden wurde einer der sechs Dialoge vorgelegt, der durch eine Zwischeninstruktion eingeleitet wurde, die, je nach Bedingung, den Probanden darüber

¹ <https://www.soscisurvey.de/>

informierte, dass er im Folgenden einen Dialog zwischen einem Chef/einer Chefin und einem Mitarbeiter sehen würde. Anschließend wurden die Probanden gebeten, die Führungskraft zu bewerten. Mit Hilfe eines Manipulationschecks wurde sichergestellt, dass die TeilnehmerInnen das Geschlecht der Führungsperson korrekt erkannt und erinnert hatten. Abschließend wurden einige soziodemographische Angaben wie Alter, Geschlecht und Bildungsgrad erfasst und den VersuchsteilnehmerInnen für ihre Teilnahme gedankt.

Abhängige Variablen

Der Chef/die Chefin wurde anhand von 20 Items zur Messung der Zuschreibung von Personen- und Aufgabenorientierung in Anlehnung an die Studien von Sczesny [14] bewertet, die im Zusammenhang mit Führungsfähigkeiten bereits mehrfach eingesetzt wurden [14, 15, 16]. Eine personenorientierte Führungsperson fokussiert die Entwicklung der Mitarbeiter und geht auf ihre Probleme ein (gemessen anhand von Eigenschaften wie Empathie, Fairness oder Intuition) während eine aufgabenorientierte Führungskraft hauptsächlich an formalen Abläufen und tatsächlichen Ergebnissen interessiert ist (gemessen anhand von Eigenschaften wie Delegationsfähigkeit, Konkurrenzdenken, Sachlichkeit) [14][17]. Auf einer 5-stufigen Likert Skala (0=trifft gar nicht zu, 4= trifft voll zu) sollten die Probanden angeben, in welchem Maße ihrer Ansicht nach die Führungsperson die gelisteten Eigenschaften besitzt. In einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation gruppieren sich die Items zu zwei Faktoren, die entsprechend der konstituierenden Items mit Durchsetzungsfähigkeit (12 Items, $\alpha=.881$) und Empathie (8 Items, $\alpha=.877$) benannt wurden und 52,08% der Varianz aufklären.

Um herauszufinden, inwiefern die Verwendung von Smilies und Emoticons im beruflichen Kontext als angemessen und typisch betrachtet wird, wurden zwei selbst konstruierte Items in den Fragebogen integriert, die danach fragten, inwiefern die Nutzung von Smilies/Emoticons im Beruf „unangemessen“ oder „heutzutage völlig normal“ ist. Darüber hinaus wurden zwei Items mit aufgenommen, die erfassten, ob die Nutzung von Smilies/Emoticons im Beruf für Frauen bzw. Männer „typisch“ ist (jeweils 5-stufige Likert Skala von 1=“stimme nicht zu“ bis 5=“stimme voll zu“).

3 Ergebnisse

Stichprobe

Von den 223 Fällen mussten aufgrund einer nicht korrekten Antwort im Manipulationscheck 45 aus der Stichprobe ausgeschlossen werden, so dass 178 Fälle (100 Frauen, 78 Männer) in die Analyse mit einbezogen wurden. Der Altersdurchschnitt der Stichprobe betrug $M=36,94$ ($SD=13,892$). Mit 41,6% Angestellten bildeten

diese den größten Teil der Stichprobe, gefolgt von 28,7% Studierende und 16,3 % Selbständigen. Die restlichen Probanden waren Schüler, Auszubildende oder gehörten der Gruppe Sonstige an.

Angemessenheit und charakteristische Nutzung

In Bezug auf unsere Fragestellung, wie angemessen oder unangemessen die Verwendung von Smilies und Emoticons im beruflichen Kontext ist, zeigten die deskriptiven Ergebnisse, dass die Teilnehmer bzgl. der Einschätzung, ob die Verwendung heutzutage normal geworden ist, keine eindeutige Tendenz ($M=2,89$; $SD=1,304$) äußern, während die Unangemessenheit als hoch eingestuft wird ($M=3,15$, $SD=1,363$). Ein T-Test bestätigte, dass die Einschätzung der Unangemessenheit signifikant vom Mittelwert der Skala (2,5) abweicht ($t(178)=6,378$; $p<.001$).

Hinsichtlich der Frage, ob die Verwendung solcher Cues eher für Frauen oder Männer im Job als typisch angesehen wurde, ergaben T-Tests jeweils signifikante Abweichungen vom Mittelwert. Die Verwendung von Smilies und Emoticons im Beruf wurde als eher untypisch ($t(178)=-7,811$; $p<.005$; $M=1,95$; $SD=,940$) für Männer beurteilt. Während die Verwendung von Smilies und Emoticons generell als typischer für Frauen erachtet wurde ($t(178)=5,273$; $p<.001$; $M=1,99$; $SD=1,251$), ist die Nutzung, ähnlich wie bei den Männern, eher untypisch für Frauen im Beruf ($t(178)=-2,775$; $p<.001$; $M=2,27$; $SD=1,107$): Die Verwendung von Smilies und Emoticons im Beruf wird eher für Frauen als typisch eingeschätzt ($M=2,24$; $SD=1,113$), weniger für Männer ($M=1,95$; $SD=,996$).

Personenwahrnehmung

Eine zweifaktorielle multivariate Varianzanalyse mit den beiden Faktoren zur Bewertung der Führungsfähigkeiten als abhängige Variablen zeigen zunächst einen signifikanten Haupteffekt der Emoticonhäufigkeit hinsichtlich der Bewertung der Faktoren Durchsetzungsfähigkeit ($F(2;1172)=22,343$; $p<.001$; $\eta^2=,206$) und Empathie ($F(2;172)=29,167$; $p<.001$; $\eta^2=,253$). Bonferroni Post Hoc Tests zeigen, dass die Zuschreibung der Durchsetzungsfähigkeit mit zwei Emoticons am niedrigsten ist ($M=-,60$; $SD=,82$) und sich signifikant von der Bedingung ohne Emoticon (höchste Durchsetzungsfähigkeitszuschreibung $M=,48$; $SD=,893$; $p<.001$; $SE=,166$) und der Bedingung mit einem Emoticon ($M=,05$, $SD=,978$; $p<.001$, $SE=,168$) unterscheidet. Auch die beiden Bedingungen mit einem und ohne Emoticons unterscheiden sich signifikant voneinander ($p<.001$, $SE=,168$).

Die Empathiezuschreibung ist ohne Emoticon am niedrigsten ($M=-,62$; $SD=,962$) und unterscheidet sich signifikant von der Bedingung mit einem Emoticon (höchste Empathieattribution $M=,54$; $SD=,764$; $p<.001$, $SE=,152$) und der mit zwei Emoticons ($M=,13$; $SD=,890$; $p<.001$; $SE=,156$). Auch hier unterscheiden sich die Bedingung

mit einem und die mit zwei Emoticons signifikant voneinander ($p < .005$, $SE = ,158$). Ebenso zeigen die Analysen einen Haupteffekt des Geschlechts auf den beiden Faktoren Durchsetzungsfähigkeit ($F(1;172) = 3,363$; $p < .005$, $\eta^2 = ,024$) und Empathie ($F(1;172) = 6,172$; $p < .005$, $\eta^2 = ,035$). Weiblichen Chefs wird dabei mehr Durchsetzungsfähigkeit zugeschrieben ($M = ,09$; $SD = ,973$) als männlichen Chefs ($M = ,10$; $SD = 1,027$). Männlichen Chefs wird insgesamt ein geringeres Maß an Empathie zugeschrieben ($M = ,18$; $SD = 1,161$) als weiblichen Chefs ($M = ,16$; $SD = ,807$).

Außerdem trat ein Interaktionseffekt von Emoticonhäufigkeit und des Geschlechts der Führungsperson auf dem Faktor Empathie auf ($F(2;172) = 5,244$; $p < .05$; $\eta^2 = ,057$): dem männlichen Chef wird generell eher weniger Empathie zugeschrieben als der Chefin, zumindest wenn er kein Emoticon oder zwei Emoticons nutzt. Nutzt er hingegen ein einzelnes Emoticon, wird er empathischer wahrgenommen als die Chefin.

4 Diskussion

Die Ergebnisse der hier durchgeführten Studie zur Personenbewertung lassen den Schluss zu, dass es durchaus eine Rolle spielt, ob und wie viele Emoticons im Email-Text einer Führungskraft an ihre Mitarbeiter platziert werden. So zeigte sich bei dem hier verwendeten Stimulusmaterial, dass die Durchsetzungsfähigkeit der Führungskraft mit zwei Emoticons am niedrigsten eingeschätzt wird und am höchsten ist, wenn der Text kein Emoticon enthält. Lächeln wird im ftf Kontext häufig auch mit Unterwürfigkeit assoziiert. Im Hinblick auf das Ergebnis zur Durchsetzungsfähigkeit wurde hier möglicherweise die Emoticon-Häufung als Zeichen der Zurückhaltung und Vorsicht, vielleicht sogar Schüchternheit ausgelegt, und somit negativ für die wahrgenommene Durchsetzungsfähigkeit. Gleichzeitig wird der Führungskraft am wenigsten Empathie zugeschrieben, wenn ihr Email-Text kein Emoticon enthält und am meisten, wenn ein Emoticon im Text vorhanden ist. Diese Ergebnisse lassen sich unter Rückbezug auf die Erkenntnisse zum Lächeln aus dem ftf Kontext [4, 5] und der Studie von Ganster, Eimler und Krämer [10] so erklären, dass Lächeln bzw. das Setzen von Emoticons zur Zuschreibung einer gewissen positiven Emotionalität des Schreibers führt. Mehr Emoticons im Text führen aber offenbar nicht zu höheren Empathiewerten, sondern zu niedrigeren. Möglicherweise wird eine Häufung als aufgesetzt und oberflächlich wahrgenommen. Zudem wäre es möglich, dass in dem hier verwendeten Stimulusmaterial, die Platzierung des zweiten Emoticons hinter dem Namen des Mitarbeiters als Überheblichkeit der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter wahrgenommen wurde.

Die Ergebnisse zeigen auch Haupteffekte des Geschlechts hinsichtlich der Personenbewertung an, sowie einen Interaktionseffekt zwischen Geschlecht und Emoticonhäufigkeit. Der Haupteffekt des Geschlechts im Bezug auf die Durchsetzungsfähigkeit erscheint zunächst verwunderlich, ist jedoch möglicherweise

so zu erklären, dass – im Unterschied zu Frauen allgemein – Führungsfrauen ähnliche Eigenschaften zugeschrieben werden wie Männern [18]. Hat eine Frau eine Führungsposition erreicht, so wird ihr möglicherweise generell mehr Durchsetzungskraft zugeschrieben. Der Interaktionseffekt von Geschlecht und Emoticonhäufigkeit beschreibt ein schlüssiges Muster. Männern wird hier tendenziell weniger Empathie zugeschrieben (als Frauen), wenn sie kein Emoticon oder zwei verwenden. Wie zuvor, mag auch hier die Abwesenheit von Cues als Kälte /fehlende Emotionalität gewertet werden, die Anwesenheit von zwei Emoticons jedoch als übertrieben und möglicherweise als unglaubwürdig. Nutzt ein männlicher Chef ein einzelnes Emoticon, so wird er empathischer wahrgenommen als die Chefin. In Verbindung mit dem Ergebnis, dass die Verwendung von Smilies und Emoticons im Beruf alseher typisch für Frauen eingeschätzt wird und weniger für Männer, kann dieses kann als eine Verallgemeinerung der Tatsache verstanden werden, dass Frauen im ffKontext häufiger lächeln [19,20] und Lächeln von Frauen erwartet wird [7]. Die positiven Effekte hinsichtlich der Empathiezuschreibung bei Emoticon- nutzenden Männern sind möglicherweise durch die relative Seltenheit des Vorkommens bei Männern zu erklären, die beim Betrachter Überraschung hervorrufen (und durch die positive Abweichung von der Norm, dass Männer eher keine Emoticons nutzen, eine individualisierte, positive Zuschreibung hervorrufen.) (vgl. [7]). Neben der Personenwahrnehmung und einer Einschätzung darüber, wie typisch die Nutzung für Männer und Frauen ist, erfasste die hier beschriebene Studie die wahrgenommene Angemessenheit der Nutzung von Emoticons in beruflicher Kommunikation. Zwar bewerten die Probanden das Vorkommen von Emoticons im Beruf als tendenziell normal, die Unangemessenheit der Verwendung wird von den Probanden in dieser Studie jedoch als hoch eingeschätzt. Eine Erklärung für diese leichte Inkonsistenz könnte eine generelle Unsicherheit über Konventionen sein oder aber einen Umbruch andeuten, hin zu einer weiteren Verbreitung von Cues in beruflicher Kommunikation. Wie in privater textbasierter Kommunikation könnte auch hier die Nutzung zur Reduktion von Unsicherheiten oder Missverständnissen beitragen und so zum Substitut für mimische Ausdrücke im Büro werden.

Für zukünftige Studien wäre es daher interessant, empirisch zu untersuchen, wie stark Emoticons im beruflichen Kontext tatsächlich genutzt werden, in welchen Kontexten und zu welchen Zwecken sie Verwendung finden. Wie bereits eingangs erwähnt, wird an vielen Stellen davor gewarnt, Emoticons in der beruflichen Kommunikation zu nutzen, es gibt jedoch Indizien dafür, dass diese nonverbalen Cues bereits Einzug in die Berufswelt gefunden haben². Umfangreicher angelegte empirische Untersuchungen fehlen unseres Wissens nach aber bisher noch. Weiterhin

2 http://www.nytimes.com/2011/10/23/fashion/emoticons-move-to-the-business-world-cultural-studies.html?_r=1&adxnnl=1&adxnnlx=1340805919-1ZBeKAq6NM2f0a6xWs67vg

sind im beruflichen Kontext verschiedene Situationen und Konstellationen denkbar, in denen Emoticons unterschiedlich angemessen sein können und dementsprechend unterschiedliche Wirkung haben können. Während in dieser Studie eine hierarchische Konstellation untersucht wurde (Chef und Mitarbeiter), wäre weiterhin denkbar, dass die Nutzung unter hierarchisch gleichgeordneten Kollegen relativ normal ist und im Kontakt mit einem Kunden eher undenkbar. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass die TeilnehmerInnen der vorliegenden Studie ausschließlich über das Internet rekrutiert wurden und die Ergebnisse somit nicht vollständig generalisierbar sind, z.B. auf Personen, die das Internet weniger oder nur beruflich nutzen. Möglicherweise wird durch die häufigere (private Nutzung) des Internets die Nutzung von Emoticons immer weniger untypisch. Hier wäre eine breitere Streuung der Stichprobe für zukünftige Studien eine interessante Erweiterung, um festzustellen, ob die Akzeptanz von Emoticons und damit Personenwahrnehmungsprozesse bei hoher bzw. niedriger Internetaffinität anders ausfällt. Zudem könnte die Platzierung des Emoticons einen essentiellen Einfluss auf Wahrnehmung haben, so dass zukünftig systematisch untersucht werden sollte, wie verschiedene Platzierungen von Cues im gleichen Text interpretiert werden. Weiterhin könnte untersucht werden, wie sich Emoticons auf die Wahrnehmung weiterer relevanter Personeneigenschaften in diesen Kontexten auswirken und ob auch dort Geschlechterunterschiede zu beobachten sind.

Literatur

- [1] Mehrabian, A. & Ferris, S.R., Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels, *Journal of Consulting Psychology* 31, 1967, S. 248- 252.
- [2] Burgoon, J. K., Buller, D. B. & Woodall, W. G., *Nonverbal communication: the unspoken dialogue*, New York: Harper and Row, 1967.
- [3] Segestråle, U. & Molnar, P. (Hrsg.), *Nonverbal communication: where nature meets culture*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- [4] Reis, H.T, Wilson, I.M, Monestere, C., Bernstein, S, Clark, K., Seidl, E., Franco, M., Gioiso, E., Freeman, L., & Radoane, K., What is smiling is beautiful and good, *European Journal of Social Psychology* 20, 1990, S. 259-267.
- [5] Page, L., Perceived values of male and female smiling vs. non-smiling, 1980, unpublished manuscript.
- [6] Keating, C. F., Mazur, A. & Sigall, M.H., Facial gestures which influence the perception of status, *Sociometry* 40, 1977, S. 374-378.
- [7] Deutsch, F.M., LeBaron, D., Fryer, M.M., What's in a smile?, *Psychology of Women Quarterly* 11, 1987, S. 341-352.
- [8] Derks D., Bos, A. E. R., von Grumpkow, J., Emoticons and online message interpretation, *Social Science Computer Review* 26, 2008, S. 379-388.

-
- [9] Walther, J. B. & D'Addario, K. P., The impacts of emoticons on message interpretation in computer-mediated communication, *Social Science Computer Review* 19, 2001, S. 324-347.
- [10] Ganster, T., Eimler, S. C., Krämer, N.C., Same same but different!? The differential influence of smiles and emoticons on person perception, *Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking* 15, 2012, S. 226-230.
- [11] Fullwood C. & Martino O., Emoticons and impression formation, *Applied Semiotics* 19, 2007, S. 4-14.
- [12] Riethmüller, M. & Boos, M., You did that well! :) The effects of smileys and evaluative language in positive, specific e-mail feedback, poster presented on the 7th Conference of the Media Psychology Division of the DGPs, Bremen, 2011.
- [13] Johnson S.K., Podratz K.E., Gibbons E., Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: tracking down the "beauty is beastly" effect, *Journal of Social Psychology* 150, 2010, S. 301-318
- [14] Sczesny, S., Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte, *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34, 2003, 133-145.
- [15] Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B., Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison, *Sex Roles* 51(11-12), 2004, S. 631-645.
- [16] Bosak, J., & Sczesny, S., Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders, *British Journal of Management* 22, 2011, S. 254-269.
- [17] Schreyögg, G., & Koch, J., Führung, Grundlagen des Managements, (S. 247-283), Wiesbaden: Gabler, 2007.
- [18] Eckes, T., Paternalistic and Envious Gender Stereotypes: Testing Predictions From the Stereotype Content Model, *Sex Roles* 47(3/4), 2002, S. 99-114.
- [19] Hall, J.A., Male and female nonverbal behavior. In A. W. Siegmann & S. Feldstein (Eds.), *Multichannel integrations of nonverbal behavior* (pp. 195-225), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1985.
- [20] Hall, J.A., *Nonverbal sex differences: Communication accuracy and expressive style*, Baltimore, MD: The John Hopkins University Press, 1984.