



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Wirkung immaterieller Reize, die von
Führungspersonen ausgehen, auf die
Leistungsbereitschaft von low- versus high-involved
MitarbeiterInnen im Office-Bereich“

Verfasserin

Angelika Rohr, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer: Univ. – Prof. Dr. Klaus Schönbach

Inhalt

1. Einleitung	6
1.1 MitarbeiterInnenführung – ein Thema mit permanenter Aktualität	6
1.2 Anstoß zum Umdenken.....	6
1.3 Wirkungsforschung – die Basis für Erkenntnisse über Leistungssteigerung	7
2. Relevanz	8
2.1 Praxis.....	8
2.2 Wissenschaft	8
2.3 Ausbildung.....	8
2.4 Gesellschaft	9
3. Welche immateriellen Reize wirken?	9
3.1 Attraktivität	9
3.1.1 Was macht unseren Körper attraktiv?	10
3.1.2 Wie trägt unser Verhalten zur Attraktivität bei?	10
3.1.3 Attraktivität bietet Erfolgchancen.....	10
3.2 Aufmachung.....	11
3.2.1 Wirkung von Kleidung.....	11
3.2.2 Der Business-Look als Persuasionsmittel.....	11
3.2.3 Körpergestaltung	12
3.2.4 Führung ist maskulin	13
3.3 Sympathie.....	13
3.3.1 Was macht sympathisch?	13
3.4 Beziehung.....	14
3.4.1 Vertrauen als Maß der Beziehungsqualität	14
3.4.2 Räumliche Nähe	14
3.5 Humor.....	15
3.5.1 Humor verführt	15
3.5.2 Humor in der Werbung	15

3.6 Frequenz.....	16
3.6.1 Wieso ist Wiederholung wichtig?	16
3.7. Weitere immaterielle Reize	16
4. Theoretische Basis	17
4.1 Zentrale versus periphere Reize	18
4.2 Persönliches Involvement	18
4.3 Ursachen der Einstellungsänderung	19
4.4 Wirkungsfaktoren des ELM in der MitarbeiterInnen-Kommunikation	19
5. Hypothesen	20
5.1 Involvement und Attraktivität	20
5.1.1 <i>Führen</i> attraktive Personen zu gesteigerter Arbeitsleistung?	20
5.2 Involvement und Aufmachung.....	21
5.3 Involvement und Sympathie in der Werbung.....	21
5.4 Involvement und Beziehung	21
5.5 Involvement und Humor	22
5.6 Involvement und Lernen durch Wiederholung.....	22
6. Methode	23
6.1 Zielgruppe der Befragten	23
6.2 Onlinefragebögen	23
6.2.1 Fragen zum persönlichen Involvement	23
6.2.2 Fragen zu den sechs beschriebenen peripheren Reizen	24
6.2.3 Kontrollfragen	24
6.2.4 Soziodemografische Fragen.....	24
6.2.5 Durchführung des Pretests	25
6.3 Datensammlung.....	25
6.3.1 Zeitlicher Rahmen	27
6.4 Indexbildung	27
6.4.1 Gruppierung nach der Stärke des persönlichem Involvements	28
7. Auswertungen und Ergebnisse.....	29

7.1 Wirkung von Attraktivität im Office-Bereich	29
7.1.1 Hypothese 1	30
7.2 Wirkung von Aufmachung im Office-Bereich	30
7.2.1 Hypothese 2	31
7.3 Wirkung von Sympathie im Office-Bereich	31
7.3.1 Hypothese 3	31
7.4 Wirkung von Beziehung im Office-Bereich	32
7.4.1 Hypothese 4	33
7.5 Wirkung von Humor im Office-Bereich	33
7.5.1 Hypothese 5	33
7.6 Wirkung von Frequenz im Office-Bereich	33
7.6.1 Hypothese 6	35
7.7 Wirkung von Begründungen.....	36
7.8 Wirkung von vorangegangenen Zu- oder Absagen	36
7.9 Wirkung von monetären Anreizen	37
8. Conclusio	37
8.1 Methodologie und Untersuchungsdesign	37
8.1.1 Indexbildung und Gruppierung nach persönlichem Involvement	38
8.1.2 Quantitative Forschung?.....	38
8.2 Persönliches Involvement im Office-Bereich	39
8.2.1 Interpretation der Gruppengrößen	39
8.2.2 Interpretation der Gruppengrößen aufgrund soziodemografischer Daten	39
8.3 Persuasive Wirkung peripherer Kommunikationsanteile.....	40
8.3.1 Falsifizierte Hypothesen	40
8.3.2 Schlussfolgerungen für relevante Stakeholders.....	41
9. Literatur	43
10. Abbildungsverzeichnis	51
11. Abkürzungsverzeichnis.....	51
12. Anhang.....	52

12.1 Onlinefragebogen	52
12.2 Auswertungen Hypothese 1	57
12.3 Auswertungen Hypothese 2	58
12.4 Auswertungen Hypothese 3	59
12.5 Auswertungen Hypothese 4	60
12.6 Auswertungen Hypothese 5	61
Lebenslauf.....	62
Abstract (deutsch)	63
Abstract (english)	64

1. Einleitung

1.1 MitarbeiterInnenführung – ein Thema mit permanenter Aktualität

Welchen Beitrag Führungspersonen leisten können und welche Faktoren MitarbeiterInnen dazu bewegen mehr Energie, Zeit und Arbeitsleistung als bisher für ihr Unternehmen aufzubringen ist ein Teilgebiet der internen Unternehmenskommunikation, die derzeit empirisch sehr lückenhaft erforscht ist (vgl. auch Shaw, Gupta & Delery, 2002; Monge et al., 1992; Hentze et al., 2005; Clifton, 2006; Avey, Avolio & Luthans, 2011; Gooty et al., 2010).

Wissenschaftliche Texte zur Personalführung beschränken sich häufig auf theoretische Abhandlungen von Führungsstilen; der Büchermarkt zum Thema *Führung* boomt. Auf der einen Seite ist ein wachsendes Angebot an Ratgeberliteratur zu beobachten. Als Beispiel sei hier Mentzel, Grotzfeld & Haub (2010) genannt, welche die Wichtigkeit des Settings, des passenden Kommunikationsstils oder der Bevorzugung des Überzeugens anstelle des Überredens im MitarbeiterInnen-Gespräch anführen. Wissenschaftliche Begründungen bleiben ausständig, Erklärungen über das Wirkungspotenzial bei MitarbeiterInnen fehlen. Andererseits werden Überblickswerke (e. g. Hentze et al., 2005; Neuberger, 2002 oder Kirchler, 2008) zu unterschiedlichsten Führungsansätzen immer umfangreicher. Hentze et al. (2005) geben beispielsweise einen Überblick über den Stand der Führungsforschung und betonen den intensiveren empirischen Forschungsbedarf auf diesem Gebiet. Sie sind derselben Meinung wie Viertelhaus (2000), dass in der Praxis mit emotionalen bzw. atmosphärischen Aspekten der Kommunikation zu wenig experimentiert wird, welche nach Shamir, House & Arthur (1993) über materielle Werte und Anreize hinaus zu einer Leistungssteigerung führen können.

Gerade der Paradigmenwechsel von der Führungskraft als „allmächtige Person“ mit umfassendem Fachwissen, Kontrollfunktion über MitarbeiterInnen und autoritärem Verhalten hin zur Führungsperson als KoordinatorIn im Unternehmen, welche die Ressourcen der MitarbeiterInnen gezielt abstimmt (vgl. auch Bodel, 2000; Viertelhaus, 2000; Schwarz, 2008; Herbst, 2003) brachte eine gravierende Änderung mit sich: einen Autoritäts- bzw. Machtverlust von Führungspersonen (s. auch Schönbach, 2009, 7).

1.2 Anstoß zum Umdenken

Da die Leistung der MitarbeiterInnen maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens mitverantwortlich ist und deren Bedeutung tendenziell steigt (s. auch Schanz, 2000; Becker, 2000; Herbst, 2003), fordert dieser Machtverlust von Führungspersonen zum Nachdenken über andere Anreizsysteme auf (s. auch Kriegesmann, 2000). Anstelle von Ankündigungen,

Versprechungen oder Drohungen, deren Aussagen zentral (kognitiv) verarbeitet werden können, müssen besonders für *low-involved persons* (siehe Kapitel 2.1) neue immaterielle Anreizsysteme gefunden und der Wirkung scheinbar nebensächlicher, d. h. peripherer Faktoren mehr Bedeutung zugesprochen werden.

Downs (1992), Barry & Crant (2000), Asmuß (2008) und White, Vanc & Stafford (2010) sind sich einig, dass der Kommunikation zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird und diese Aspekte in der Literatur verhältnismäßig wenig angeführt werden. Dies zeigt auch die Meta-Analyse von Capon, Farley & Hoenig (1990), nach deren Ergebnissen Kommunikation (eine nähere Definition fehlt hier leider) in der Häufigkeitsstatistik der untersuchten Faktoren, hintangestellt ist. Deshalb setze ich mit meiner Arbeit genau bei diesem Punkt an. Und zwar bei persuasiven Kommunikationsmethoden, deren Einfluss bislang vorwiegend in der Werbewirkungsforschung erkannt wurde. Es handelt sich dabei um eine besondere Art von Führung: die Fähigkeit, das Verhalten der MitarbeiterInnen zu beeinflussen (s. auch Schönbach, 2009, 7 und Bierhoff, 2007) – nicht nur über den zentralen, sondern auch über den peripheren Weg. Da Führung überwiegend als *Leitung, Begleitung, Unterstützung, Koordination*, o. ä. bezeichnet wird, halte ich mich hier an die Sichtweisen von Herbst (2003, 200), der Führung als Kommunikationsprozess sieht, Neuberger (2002, 43) und Bonus (2009). Sie verstehen darunter die Einwirkung auf MitarbeiterInnen, mit dem Ziel, diese zu beeinflussen.

1.3 Wirkungsforschung – die Basis für Erkenntnisse über Leistungssteigerung

Hier teile ich Beckers (2000) Ansicht, dass Leistung immer eine relative Größe ist. Sie ist abhängig von der innerbetrieblichen Definition, den formulierten Zielen, sowie raum-/zeitbedingten Voraussetzungen. Auch Schanz (2000) und Kriegesmann (2000) sind sich darüber einig, dass sich Arbeitsleistung aus persönlichem Leistungsvermögen und dem individuellen Wollen zusammensetzt. Dieses *Wollen* ist die Leistungsbereitschaft, die über Reize aktivierbar ist. Für mich ist in diesem Kontext lediglich die Bereitschaft zu individuellen Mehr- bzw. Zusatzleistungen relevant. Alvesson (1992) bemängelt, dass sich die meisten empirischen Untersuchungen mit der Führungsperson an sich befassen (vgl. auch Clifton, 2006; Gooty et al., 2010), was bereits in den 80er Jahren von Laird & Clampitt (1983) beanstandet wurde. Um das Ergebnis persuasiver Wirkungsfaktoren zu erheben, muss die Wahrnehmung und subjektive Bewertung durch MitarbeiterInnen im Fokus stehen. (vgl. auch Bierhoff, 2007).

2. Relevanz

Für folgende Stakeholders sind die Ergebnisse dieser Studie relevant:

2.1 Praxis

Vorrangige Zielgruppe dieses Forschungsfeldes sind Führungspersonen in Unternehmen. Da der Unternehmenserfolg stark von der MitarbeiterInnen-Leistung abhängt, sollte der Kenntnis über differenzierte kommunikative Möglichkeiten, diese zu steigern, mehr Bedeutung zugesprochen werden. Besonders im Hinblick auf den Paradigmenwechsel in der Führung von MitarbeiterInnen (s. o.) sind neue Ansätze zur Leistungsmotivation notwendig. Reichertz (2009, 75f.) spricht hier von kommunikativer Kompetenz, die meines Erachtens nach die bisher vernachlässigte Unterscheidung von low- und high-involved MitarbeiterInnen berücksichtigen sollte. Darunter ist nach Cacioppo & Petty (1982), Petty & Cacioppo (1986) und Lachmann (2004) die Bereitschaft zu kognitiver Auseinandersetzung zu verstehen.

Ebenso sind die Erkenntnisse für Personen interessant, die für die Auswahl von MitarbeiterInnen und Führungspersonen verantwortlich sind. Z. B. erfordert eine Führungsposition in einer Abteilung mit sehr hoher Fluktuation oder wenig Rücklauf bei Stellenausschreibungen nach bisherigen Erkenntnissen aus der Werbung eher eine Person, die mit peripheren Reizen arbeitet – also jenen, die affektiv verarbeitet werden, als in einer Abteilung, für die bei Recruitingprozessen sehr selektiv vorgegangen werden kann.

2.2 Wissenschaft

Meine Arbeit setzt an der von Shaw, Gupta & Delery (2002), Monge et al. (1992), Hentze et al. (2005) und Clifton (2006) beschriebenen Forschungslücke im Feld der internen Unternehmenskommunikation an und fokussiert die Untersuchung des Wirkungspotenziales peripherer Kommunikationsanteile in der MitarbeiterInnenkommunikation. Denn wie in Kapitel 3 ersichtlich wird, können periphere Reize sehr leicht eine Einstellungsänderung bewirken. Damit schließe ich mich eben genannten AutorInnen an und plädiere auf einen größeren Bedeutungsanspruch dieser Faktoren in der Wissenschaft. Für die Führungsforschung sind diese Erkenntnisse von Bedeutung, um zukünftig differenziertere Führungs- und MitarbeiterInnen-Motivationsansätze entwickeln zu können, die zentrale – also kognitiv zu verarbeitende, sowie periphere Reize gezielter einsetzbar machen.

2.3 Ausbildung

Über den Weg der Wissenschaft und in weiterer Folge der Praxis sind markante Forschungsergebnisse für zukünftige Schulungen von Führungspersonen entscheidend, um

das Wissen über die differenzierten Kommunikationsstrategien in der Interaktion mit MitarbeiterInnen umzusetzen und dadurch die Gesamtperformance von Unternehmen zu steigern (vgl. auch Bodel, 2000).

2.4 Gesellschaft

Wenn das Wissen um den richtigen Einsatz peripherer Reize für die Leistungsbereitschaft in anderen Lebensbereichen angewandt wird, lassen sich Auswirkungen auf gesellschaftlicher Ebene erkennen. Bei Bestätigung der Hypothesen bedeutet dies für StylistInnen, ModeberaterInnen, etc., dass ihr Metier einen potenziellen Bedeutungszuwachs erfährt.

3. Welche immateriellen Reize wirken?

Mit visuellen und sprachlichen bzw. auditiven Mitteln wird in der Werbung gearbeitet, um v. a. bei RezipientInnen, die kein unmittelbares Interesse an dem beworbenen Produkt haben (Low-Involveds) eine möglichst hohe Wirkung zu erzielen, Aufmerksamkeit zu erlangen (vgl. Berzler, 2009, 137) und durch eine Einstellungsänderung ihr gewohntes Verhalten zu ändern (ebd. 300). Entscheidend ist hier nicht der Prozess der Wahrnehmung an sich, sondern jener der Interpretation und Einordnung der Reize, der zur Meinungsbildung beiträgt.

Meine Arbeit ist nun nach sechs immateriellen Reizen gegliedert, die jeweils Eigenschaften der KommunikatorIn darstellen. Visuell wahrgenommene Bilder bzw. Situationen entfalten höheres persuasives Potenzial als Texte (Schwan, 2005, 130). Daher greife ich hier die wichtigen Reize *Attraktivität* und *Aufmachung* auf. Weiters gehe ich auf die atmosphärischen Einflussfaktoren *Sympathie*, *Humor* und *Beziehung*, sowie die *Frequenz* in Form von wiederholten Arbeitsaufforderungen ein. Für jeden führe ich separat den Forschungsstand über dessen Überzeugungspotenzial an.

3.1 Attraktivität

Die Attraktivitätsforschung beschränkt sich längst nicht mehr nur auf die rein biologische Sicht, sondern befasst sich zunehmend auch mit dem kommunikativen Potenzial, den sozialen Auswirkungen von Schönheit (vgl. Niketta, 1993 und Patzer, 2006) oder dessen Bedeutung als Hilfsmittel, um eine gewünschte soziale Positionierung zu erreichen (Posch, 2009; Davids, 2007). Posch ist der Ansicht, dass es heute keine Wahl mehr gibt, ob man sich mithilfe des eigenen Körpers positioniert (vgl. auch Renz, 2006, 185). Es passiert automatisch.

Obwohl Attraktivität etwas Relationales und Subjektives ist (Posch, 2009 und Hamermesh, 2011), hat sie internationale Gültigkeit. D. h. Menschen, die momentan in Europa als attraktiv gelten, werden auch in anderen Ländern und Kontinenten so empfunden (vgl. auch Ebner, Gathmann & Wiedermann, 2001; Müller & Schuster, 2001). Die Herkunft der Personen spielt daher in dieser Untersuchung keine Rolle. Das Alter ist ebenso wenig entscheidend, denn Personen, die in jungen Jahren als attraktiv gelten, werden auch zu einem späteren Zeitpunkt so wahrgenommen (Hamermesh, 2011).

3.1.1 Was macht unseren Körper attraktiv?

Beurteilungskriterien, denen Frauen unterzogen werden, sind ein schlanker, sportlich trainierter Körper, lange Beine (Posch, 2009), Signale der Jugendlichkeit (Gaßner & Muhr, 2001; Davids, 2007), die sich besonders im Gesicht zeigen (vgl. Hamermesh, 2011; Patzer, 2006). Das sind z. B. die Verwendung von Augen-Make-up und rotem Lippenstift (Hergovich, Hasenegger & Koller, 2001), gepflegte Haare und eine reine Haut.

Männer werden eher durch die Signalisierung von Dominanz und Stärke als attraktiv bewertet (Gaßner & Muhr, 2001). Körperliche Fitness, ein trainierter Oberkörper, der diese Signale sendet, sowie eine große Körperlänge sind wichtige Kriterien (Posch, 2009, 125; Patzer, 2006; Davids, 2007). Ein gepflegtes Äußeres und reine Haut sind ebenfalls vorteilhaft.

3.1.2 Wie trägt unser Verhalten zur Attraktivität bei?

Anpassungsfähigkeit macht attraktiv. Darunter versteht Posch (2009, 132f.) das Bestreben, sich weiterzuentwickeln bzw. zu verändern. Ebenso Authentizität, also Echtheit, sowie Kongruenz im Sinne von Stimmigkeit und Natürlichkeit – optisch (z. B. in Form eines Teints im Gesicht), als auch im Verhalten.

3.1.3 Attraktivität bietet Erfolgchancen

Wir wissen, dass attraktive Personen mehr Wirkung haben als weniger attraktive. Der sogenannte Halo-Effekt, bei dem unbewusst andere Wahrnehmungen in die Beurteilung mit einbezogen werden (Ebner, Gathmann & Wiedermann, 2001; Renz, 2006), trägt dazu bei, dass sie mehr Chancen auf Erfolg haben (vgl. auch Posch, 2009; Grammer, 1998; Cialdini, 2010; Davids, 2007). Sie gelten als sexuell anziehend, sympathisch und ihnen werden positive Eigenschaften zugeschrieben (Chaiken, 1979; Reingen & Kernan, 1993; vgl. auch Henss, 1991). Diesen Menschen wird eine aufgeschlossenerere Haltung entgegengebracht als

weniger attraktiven Personen, denen eher mit Skepsis begegnet wird (Cialdini, 2010; Langlois et al., 2000; Anderson & Nida, 1977).

Produkte, die von schönen Menschen verkauft werden, gefallen besser und bringen höhere Verkaufszahlen (Lachmann, 2004). Attraktive Menschen werden in Recruiting-Situationen bevorzugt behandelt (Davids, 2007; Irrmann, 2009), verdienen mehr Geld (vgl. auch Reingen & Kernan, 1993; Hatfield & Sprecher, 1986) und haben höhere Chancen, nichtmonetäre Vorteile ihres Berufes nutzen zu können (Hamermesh, 2011, 82). Die Attraktivität von PolitikerInnen kann über den Wahlsieg mitentscheiden, da auch hier der Halo-Effekt zum Tragen kommt (Hamermesh, 2011; vgl. auch Caballero & Solomon, 1984) und bei therapeutischen Gutachten erhalten sie erfreulichere Diagnosen, sogar vor Gericht werden attraktive Angeklagte milder bestraft (Hatfield & Sprecher, 1986).

3.2 Aufmachung

In der Werbung wird viel Aufmerksamkeit auf die Gestaltung eines Produktes bzw. dessen Verpackung gelegt, um die Verkaufszahlen zu erhöhen und die Wirkung zu intensivieren. Berzler (2009, 49) löst sich vom marketingorientierten Begriff *Werbemittel*, der die visuell wahrnehmbare Erscheinung von Werbebotschaften bezeichnet, und wandelt ihn in *Kommunikationsmittel* ab. Damit ist nach Schlögl (2003, 22) nicht die Qualität, sondern der formal-ästhetische Aspekt gemeint. Je klarer die Aufmachung ist, desto größer der Wiedererkennungswert, weil die Zuordnung erleichtert wird. Hier ist die Rede von *Eigentypik* (vgl. auch Lachmann, 2004, 113ff), die in diesem Kontext Business-Outfit beschreibt.

3.2.1 Wirkung von Kleidung

Cialdini (2010) weist auf die persuasive Wirkung von Kleidung hin, die heute vorrangig eine Symbolisierung von Status ist (Renz, 2006, 41). Gegenüber Personen, die Uniformen oder einen weißen Kittel tragen, ist die automatische Autoritätshörigkeit besonders hoch (Cialdini 2010, 291). Ihnen wird geglaubt – ungeachtet, ob deren Aussagen korrekt sind. Dieses Wissen machen sich z. B. TrickbetrügerInnen zunutze. Sie wissen, dass sie mit seriöser Kleidung Zuverlässigkeit vermitteln. Cialdini (ebd. 27ff) spricht hier von *Mental Shortcuts*, worunter eine Abkürzung unserer gedanklichen Prozesse verstanden wird und ebenso bei der Wirkung von Business-Kleidung zu erwarten ist.

3.2.2 Der Business-Look als Persuasionsmittel

Kleidung bildet demnach einen Schlüsselreiz, auf den wir unbewusst reagieren und unsere Meinung entsprechend anpassen (vgl. auch Dutton, 2011, 104ff; Posch, 2009, 29). Bei der

visuellen Kommunikation, die in der Werbung an Bedeutung gewinnt, wird assoziativ gearbeitet (Itten, 2006, 96f.). Besonders Farben vermitteln Werte und wecken Erwartungen. Im hier behandelten Kontext ist davon auszugehen, dass Kleidung und getragene Farben, die der Etikette *Business-Look* entsprechen, auch mit Business, Leistung, Arbeit, etc. assoziiert werden.

Obwohl bunte Farben mehr Aufmerksamkeit bringen (Lachmann, 2004, 163), ist das klassische Business-Outfit in den Farben schwarz, weiß und grau gehalten (ebd. 111 und Mayer, 2011). Diese unterstützen aufgrund der unbewussten Assoziationen durch unsere Erfahrungen (vgl. Heller, 2008) und der sofortigen Wirkung (Berzler, 2009, 216) Botschaften von Führungspersonen. Schwarz vermittelt Abgrenzung, Unnahbarkeit, Stärke, Sachlichkeit und Selbstsicherheit und ist damit eine autoritätsbildende Farbe (Vollmar, 2009, 246). Grau wird als Farbe der Sachlichkeit, Theorie und Neutralität empfunden, während weiß als sauber, steril und Farbe der Wahrheit gilt (vgl. Heller, 2008). Natürlich können diese situativ mit bunten Farbelementen kombiniert werden (Mayer, 2011).

Mittlerweile ist in vielen Branchen Casual Business Kleidung Usus. Darunter wird eine aufgelockerte Variante der Business-Kleidung verstanden (Mayer, 2011, 274). Trotzdem werden Hosenanzüge und Jacketts bei Frauen und Anzüge mit Hemd und Krawatte bei Herren als Symbole für Kompetenz, Seriosität und Professionalität empfunden. Vor allem sind wertige Lederschuhe ein wichtiges Statussymbol (ebd., 22).

3.2.3 Körpergestaltung

Signale der Erotik, wie z. B. sehr kurze Miniröcke, ein weiter Ausschnitt, das Zeigen von Unterwäsche, hautenge Kleidung, etc. wirken prinzipiell aktivierend, sofern sie in diesem Rahmen als passend angesehen werden. Kontextadäquat wäre z. B. bei Frauen ein Lippenstift, der die Natürlichkeit der Lippen verstärkt, Make-up, das die Augen größer wirken lässt (Kiener, 1956, 53f.). Ein Zuviel an Erotik hat jedoch eine kontraproduktive Wirkung, da es ablenkend wirkt (Lachmann, 2004, 153). Daher ist Erotik im Office-Bereich als unpassend anzusehen und kann Hemmschwellen aufbauen oder Ablehnung hervorrufen (vgl. auch Geffken & Kalka, 2001, 112).

Stöckelschuhe bewirken eine Änderung der Haltung und damit der gesamten weiblichen Figur, wodurch der Attraktivitätsgrad gesteigert wird (Grammer, 1998). Vor allem wird durch sie eine höhere Körpergröße vorgetäuscht und damit eine Steigerung des Status bewirkt. Denn nach Cialdini (2010) hängen die Wahrnehmung von Größe und Status eng zusammen.

3.2.4 Führung ist maskulin

Nach Irrmann (2009) wird Frauen, die sich durch maskulines Styling (z. B. mittels Hosenanzug, wenig süßlichem Parfum, etc.) präsentieren, mehr Führungskompetenz zugeschrieben. Kurze, oder straff zusammengebundene Haare werden mit Sachlichkeit assoziiert. Der Kopf wirkt nüchtern. Offene, leicht gelockte Haare bei Frauen machen weiblicher, können als erotisches Werbemittel betrachtet werden (Kiener, 1956, 170ff) und sind demnach eher fehl am Platz.

3.3 Sympathie

Wieso vermitteln uns Ratgeberbücher (e. g. Naumann, 2009) Strategien, wie wir uns im Privat- und Berufsleben beliebt machen oder durch Sympathie die Karriereleiter erklimmen können? Weil Sympathie einen hohen Stellenwert in unserer zwischenmenschlichen Beziehung hat und unser Verhalten steuert. Auf diese beeinflussende Wirkung von Sympathie, Empathie und Emotionen gehen Gooty et al. (2010) ein. Sie bewerten den Paradigmenwechsel in der Personalführung - weg von rein kognitiv bedingtem und erklärbarem Verhalten hin zu affektivem Verhalten - als positiv. Vor allem der Fokus auf die Wirkung des Verhaltens von Führungspersonen auf das Verhalten von MitarbeiterInnen ist hier wichtig.

3.3.1 Was macht sympathisch?

Wie bereits oben erwähnt, steigert optische Anziehung die Sympathie. Daher werden attraktive Menschen sympathischer empfunden als unattraktive (Henss, 1991; Cialdini, 2010). D. h. die Attraktivität der Führungsperson bewirkt auch eine Sympathiesteigerung (Cialdini, 2010, 258).

Personen, die Ähnlichkeiten zu unseren persönlichen Einstellungen, Vorlieben oder einzelnen Lebensbereichen haben, die uns loben und schmeicheln, finden wir sympathisch. Aber auch die bloße Assoziation mit etwas Positivem kann Sympathie herstellen (Cialdini, 2010). Das erklärt, weshalb z. B. sympathisch wirkende Personen in Bewerbungssituationen eher für Führungspositionen eingestellt werden (Irrmann, 2009).

Auch Vertrautheit schafft Sympathie. D. h., dass uns Personen, mit denen wir häufig Kontakt haben, sympathischer sind als jene, die wir selten sehen (Cialdini, 2010). Umgekehrt haben Laboruntersuchungen von Irwin, McGrimmon & Simpson (2008) gezeigt, dass Sympathie die Vertrauensbereitschaft steigert. Also gewinnen Menschen, die wir als sympathisch empfinden, auch schneller unser Vertrauen.

3.4 Beziehung

Aus der Werbung wissen wir, dass die Zustimmungsquote für eine Tätigkeit, eine Spende, oder einen Kauf höher ist, wenn eine bekannte Person darum bittet bzw. wenn in deren Namen darum gebeten wird (Cialdini, 2010, 217ff). Dieses Prinzip wird z. B. bei Tupper-Partys erfolgreich umgesetzt. Doch wieso lassen wir uns von bekannten Personen eher zu einer Tätigkeit überreden?

3.4.1 Vertrauen als Maß der Beziehungsqualität

Beziehung ist nach Reichertz (2009, 201f) dann vorhanden, wenn die Personen füreinander relevant geworden sind und ein gemeinsames Bezugssystem haben. Je stärker diese Aspekte sind, desto schneller der Beziehungsaufbau und desto stärker die Beziehung (Grammer, 1998, 349f.). Durch die Einschätzbarkeit von Werthaltungen und Verhalten kann Beziehung genutzt werden, um z. B. gezielt Lob und Anerkennung, oder eine bestimmte Leistung zu erhalten.

Wiederholte Kontakte (so, wie sie in einem längeren Arbeitsverhältnis zu erwarten sind), schaffen Vertrautheit und sind gleichzeitig sympathiefördernd. Das bewirkt Zuneigung und hat somit persuasiven Charakter (vgl. auch Cialdini, 2010, 230). Petermann (1985, 7ff) sieht Vertrauen als eine wesentliche Variable der Beziehungsqualität an. Je stärker das Vertrauen, desto positiver wird die Beziehung empfunden und je näher jemandem eine andere Person steht, desto größer das empfundene Vertrauen.

Die Einschätzbarkeit vom Verhalten anderer, empfundene bzw. gelebte Authentizität und Verlässlichkeit werden häufig in der Literatur unter dem Begriff *Vertrauen* diskutiert und als wesentliches Element einer guten MitarbeiterIn-Führungsperson-Beziehung und zur Erreichung einer zufriedenstellenden Performance im Unternehmen angeführt (vgl. auch Becerra & Gupta, 2003; Davis et al., 2000). Die Bedeutung von Vertrauensbeziehungen wurde jedoch nach Cook et al. (2005) in der Sozialwissenschaft lange übersehen.

3.4.2 Räumliche Nähe

Bereits die Studie von Jones (1975) zeigt beispielsweise, dass geringe räumliche Nähe den Beziehungsaufbau fördert, sofern sie nicht zu eng ist. Kulturelle oder soziale Aspekte spielen eine weniger bedeutsame Rolle. Die Begründung, dass durch Raumnähe mehr Interaktion zwischen den beteiligten Personen stattfindet und diese zum Beziehungsaufbau beiträgt, kann auch auf den Office-Bereich übertragen werden. White, Vanc & Stafford (2010) untersuchten den Effekt von *Personal Influence* und dem Zugehörigkeitsgefühl in Unternehmen und bringen als wesentliches Ergebnis die Bevorzugung von face-to-face-

Kommunikation mit Vorgesetzten. Auch Lerner (1996) und Merz (2009) erkannten den verhaltensbeeinflussenden Charakter der Art zwischenmenschlicher Konversation, die sich durch die Beziehung zwischen Führungsperson und MitarbeiterIn ergibt (vgl. auch Fiedler & House, 1988). Diese wiederum ermöglicht mehr Blickkontakt, der nach Dutton (2011, 70ff) einen persuasiven Charakter hat. Intensiviert und hält die sprechende Person Blickkontakt zur ZuhörerIn, so schreibt diese der SprecherIn mehr Autorität zu. Nach Spitzer (2007) ist die alleinige Anwesenheit von „kontrollierenden Augen“ (in Form eines Bildes) ein starkes Persuasionsmittel.

3.5 Humor

Humor kann sich durch die Übertreibung von einzelnen Teilaspekten, Verfremdung, Ironie, Sarkasmus oder Zynismus, die Verwendung von Überraschungseffekten oder Parodie auszeichnen. Spott und Schadenfreude können ebenso dazu zählen, bedingen jedoch ein Degradieren von anderen Personen und sind somit negativ behaftet (vgl. Schwarz, 2008). Humor gilt als eine sprachenübergreifende Kommunikation, die sich in der Werbung in Form von Scherzen, Wortspielen, Zweideutigkeit, Ironie, Inkongruenz oder Situationskomik äußert (Sternthal & Craig, 1973).

3.5.1 Humor verführt

Bereits in den 60er und 70er Jahren wurde Humor als Potenzial für Überzeugungsversuche erkannt (ebd.). Humor bewirkt Lachen und ist damit psychologisch sehr bedeutsam. Er entspannt Konfliktsituationen, schafft eine positive Grundstimmung, hat eine schmerzlindernde Funktion aufgrund der Ausschüttung von Endorphinen (dies wird z. B. bei den Klinik Clowns genutzt), verleiht der Person eine verführerische Ausstrahlung, reduziert das geschätzte Alter (Schwarz, 2008) und ist – dank unserer Spiegelneuronen – ansteckend (Bauer, 2006). Schwarz (2008, 23ff) spricht bei Humor von einer erfolgreichen Verführungstechnik. Wer „die Lacher auf seiner Seite hat“, wie das Sprichwort besagt, öffnet Türen, bekommt Aufmerksamkeit und bewirkt mehr Kaufentscheidungen (Geffken & Kalka, 2001, 106f.; Dutton, 2011, 144ff). Und nachdem in einer durch Humor geprägten Atmosphäre Kritik leichter angenommen werden kann (Schwarz, 2008, 97f.) und ein humorvoller Unterrichtsstil in Schulklassen gewinnbringend ist (Wandersee, 1982), ist davon auszugehen, dass ebenso Leistungsaufforderungen eher nachgekommen wird.

3.5.2 Humor in der Werbung

Alden, Hoyer & Lee (1993) zählen Humor zu den meistgenutzten Werbetechniken im amerikanischen Raum. Er zieht Aufmerksamkeit auf sich und trägt dazu bei, dass Bilder oder

Texte länger erinnert werden (vgl. auch Alden, Hoyer & Lee, 1993; Sternthal & Craig, 1973), denn wenn Werbeinhalte auf die emotionale Ebene gebracht werden, so wird automatisch die Wirkung erhöht. Z. B. steigert ein Produkt, das zum Lachen oder Weinen bringt, die Kaufzahlen, da die affektive Wirkung rasch zu einer Einstellungsänderung führt (Geffken & Kalka, 2001, 106). Die Lenkung der Aufmerksamkeit auf das Werbemittel schwächt die Thematisierung von Problemen ab und unterstützt den Aufbau von Sympathie (vgl. Lachmann, 2004, 154). Zu beachten ist, dass ein Zuviel an Humor die Werbebotschaft schlucken kann – der sogenannte Vampir-Effekt tritt ein (Lachmann, 2004).

3.6 Frequenz

Frequenz wird hier als Synonym für die Häufigkeit einer Aufforderung seitens der Führungsperson verstanden. In der Werbung hat dieser periphere Gesichtspunkt einen sehr hohen Stellenwert, weshalb ich ihn auch auf seine Bedeutung in der Unternehmenskommunikation testen möchte.

3.6.1 Wieso ist Wiederholung wichtig?

Weshalb häufig wiederholte Anzeigen eine höhere Werbewirkung erzielen, ist mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen über menschliches Lernen erklärbar. Wenn wir neue Reize aufnehmen, werden diese im Gehirn aufgrund unserer Vorerfahrungen eingeordnet und vorübergehend gespeichert (Metzig & Schuster, 2010). Nachdem unser Gehirn ökonomisch arbeitet, werden alle gespeicherten Reize, die nicht wiederholt aktiviert werden, vergessen oder sogar gelöscht (vgl. Esch, 1998, 78f.). Daher ist es notwendig, Inhalte, die gespeichert werden sollen, regelmäßig zu wiederholen – aktiv oder passiv.

3.7. Weitere immaterielle Reize

Über immaterielle Anreize, die sowohl Arbeitszufriedenheit, als auch Motivation und die Bereitschaft zu mehr Arbeitsleistung erhöhen, gibt es bereits Studien. Ulich (2011, zitiert nach Ulich, 1984) stellte fest, dass Menschen Flexibilität und Wahlmöglichkeiten in ihrem Tun benötigen. Ulich fasst diese Aspekte unter dem Begriff *Handlungsspielraum* zusammen. Zusätzliche Bedingungen sind ein persönlicher Gestaltungsspielraum in Form von eigenständiger Zeit- oder Arbeitsablaufgestaltung, sowie Entscheidungsspielraum. Er zeichnet sich durch die Autonomie aus, die einer MitarbeiterIn im Unternehmen überlassen wird. Später wurden Ulichs Aspekte in Flexibilität, Variabilität und Autonomie umformuliert.

Herzberg et al. (1959) führen ebenso immaterielle Reize an, welche die Arbeitsmotivation von MitarbeiterInnen steigern können. Diese sind z. B. die Möglichkeit, etwas leisten zu

können, Verantwortung zu tragen, Chancen der persönlichen Weiterentwicklung, etc. Später zusammengefasst unter dem Begriff *Kontextfaktoren* oder *Motivatoren* in Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.

Aus Ulichs (2011, 206) Zusammenfassung motivationsfördernder Gestaltungsmerkmale von Arbeitsbedingungen bleibt hier noch die subjektive Sinnhaftigkeit, sowie die Möglichkeit zur sozialen Interaktion und Verbundenheit zu ergänzen (vgl. auch Deci & Ryan, 2000 und Deci et al., 2001).

Die eben genannten Bedingungen zielen jedoch alle auf eine prospektive Arbeitsgestaltung ab. D. h. es geht primär um die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit über die Schaffung von Rahmenbedingungen, die persönliche Weiterentwicklung ermöglichen. Comelli & Rosenstiel (2009) weisen darauf hin, dass Motivation und Leistungsbereitschaft auch an die Führungsperson gebunden sind und deren Eigenschaften in Form von nonverbaler Kommunikation die Reaktion der MitarbeiterIn beeinflussen.

All diese Ansätze beschreiben die Wirkung immaterieller Anreize, gehen allerdings nicht näher auf an die KommunikatorIn gebundenen Eigenschaften ein und differenzieren nicht zwischen *High- und Low-Involveds* (siehe Kapitel 4.2). Daher lehne ich meine Untersuchung an ein Modell an, in dem die sechs näher beschriebenen Reize theoretisch verankert und seit den 1980er Jahren als periphere Route der Kommunikation bekannt sind. Dieses Modell möchte ich nun vorstellen.

4. Theoretische Basis

Das Elaboration Likelihood Model (ELM) wurde von Petty & Cacioppo (1986) formuliert und hat seinen Ursprung in der Werbewirkungsforschung. Bisher wurde es hauptsächlich herangezogen, um z. B. die Auswirkung peripherer Werbewirkung auf das KonsumentInnenverhalten zu erheben (e. g. Lachmann, 2004; Miniard, Sirdeshmukh & Innis, 1992; Petty, Cacioppo & Schumann, 1983). In meiner Arbeit beziehe ich mich auf das ELM, weil Petty & Cacioppo (1986) die Differenzierung bzgl. des Betroffenheitsgrades (s. u.) und der einzusetzenden Persuasionsstrategie als wesentlich erachten. Genau das Zusammenspiel zwischen Involvement und peripherer Route in der MitarbeiterInnenkommunikation soll in weiterer Folge erhoben werden.

4.1 Zentrale versus periphere Reize

Petty & Cacioppo (1986) unterscheiden zwischen Reizen (Cues), die zentral verarbeitet werden und jenen, die peripher wirken. Zu ersteren zählen Argumente, logische Erklärungen und Begründungen, die immer mit einer Denkleistung einhergehen. Hingegen zeigen periphere Cues ihre Wirkung durch die Quantität der Argumente, die Sympathie zur KommunikatorIn, und andere positive Assoziationen, die v. a. unbewusst wahrgenommen und affektiv verarbeitet werden (vgl. auch Perloff, 1993; Lachmann, 2004; Reichertz, 2009, 54).

4.2 Persönliches Involvement

Der Kernaspekt dieses Modells ist das sogenannte Involvement. Darunter ist die persönliche Beteiligung bzw. Bereitschaft für eine kognitive (zentrale) Auseinandersetzung zu verstehen (Cacioppo & Petty, 1982; Petty & Cacioppo 1986; Perloff, 1993; Lachmann, 2004; Petty & Cacioppo, 1984). Ein Thema, das für eine Person subjektiv relevant ist oder worüber sie sich Gedanken macht, hat einen hohen persönlichen Stellenwert, also einen hohen „Aktivierungsgrad“. Diese Personen nenne ich *High-Involveds*. Sie suchen aktiv Informationen, setzen sich mit den Inhalten auseinander und nutzen vorwiegend rationale Argumente für Entscheidungen (Herbst, 2003, 103f.). In Unternehmen können MitarbeiterInnen, die Interesse an ihrer Tätigkeit haben, Einsatz zeigen, die ihre Arbeit erfüllt, die gewinnbeteiligt sind, oder das Gefühl haben, mitbestimmen zu können als High-Involveds bezeichnet werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Personen auch *high in need for cognition* (e. g. Cacioppo & Petty, 1982) sind. D. h. generell eine hohe Bereitschaft haben, sich kognitiv mit Themen auseinanderzusetzen und ihre Einstellungen danach zu adaptieren.

Low-Involveds hingegen widmen Themengebieten, die den persönlichen Alltag oder eigene Interessen nicht betreffen, nur wenig Aufmerksamkeit. Themen, von denen angenommen wird, dass sie keinen Einfluss auf das eigene Leben haben. Sie nehmen Informationen passiv auf, reagieren eher emotional und nutzen ihren Erfahrungsschatz für Entscheidungen (vgl. Herbst, 2003, 103f.). In Unternehmen können das MitarbeiterInnen sein, die in ihrer Tätigkeit keine Erfüllung finden, den Job lediglich als notwendiges Übel sehen, oder sich mit der Unternehmensphilosophie nicht identifizieren können. Deshalb gehe ich davon aus, dass Low-Involveds auch in ihrem Job *low in need for cognition* sind, sich also nur ungern kognitiv betätigen, wenn keine dringende Notwendigkeit besteht.

Weil sich im Involvement persönliche Überzeugungen widerspiegeln (Lachmann, 2004, 28), ist das Erfassen des Zielgruppen-Involvements das wesentliche Kriterium bei der Gestaltung

von Werbung (Lachmann, 2004, 221). Erst daraus ergibt sich die notwendige Werbestrategie. Demnach muss das Involvement von MitarbeiterInnen auch im Hinblick auf die Kommunikationsmethode mit ihnen bewusst gemacht werden.

4.3 Ursachen der Einstellungsänderung

Wenn MitarbeiterInnen einer Arbeitsaufforderung nachkommen und sie damit mehr Leistung bringen, als ursprünglich von Ihnen beabsichtigt, können wir in diesem Fall von einer Einstellungsänderung sprechen.

Bei High-Involveds ist eine Einstellungsänderung eher durch starke, aussagekräftige Argumente zu erzielen. Bei Low-Involveds eher über die Art der Vermittlung (Perloff, 1993; Lachmann, 2004). Petty, Cacioppo & Goldman (1981) fanden heraus, dass *gute* Argumente bei High-Involveds um vieles stärker wirken, als bei Low-Involveds. Dagegen ist das Wirkungspotenzial von *schwachen* Argumenten bei beiden Personengruppen generell niedriger, zeigt aber verhältnismäßig bei Low-Involveds höhere Wirkung.

Während bei Low-Involveds eine steigende Anzahl an Argumenten die gewünschte Einstellungsänderung bewirkt, ist bei High-Involveds die Qualität der Argumente maßgeblich entscheidend. Bei einem hohen Beteiligungsgrad bewirkt eine hohe Anzahl starker Argumente im Unterschied zu einer geringen Anzahl eine Einstellungsänderung. Eine Vielzahl an schwachen Argumenten dagegen genau das Gegenteil (Petty & Cacioppo, 1984; Cacioppo, Petty & Morris, 1983). Coulter (2005) geht von einem Zusammenhang zwischen den persönlichen kognitiven Ressourcen aus. Daher wird im empirischen Teil neben der persönlichen Beteiligung hier auch die höchste abgeschlossene Schulbildung erhoben.

4.4 Wirkungsfaktoren des ELM in der MitarbeiterInnen-Kommunikation

Für meine Forschungsarbeit bedeutet dies, dass Personen, die einen hohen Grad an Betroffenheit haben (High-Involveds) stärker über zentrale Reize erreichbar sind, Low-Involveds eher über periphere. Im Kontext der Bürotätigkeit verstehe ich unter zentralen Wirkungsfaktoren *Compensation Benefits*, wie Gehaltserhöhung, Entlohnung in Form von Gutscheinen, aber auch überzeugende Argumente, fundierte Informationen, transparente Entscheidungen, etc. Die in Unternehmen bislang erforschten „motivierenden“ Aspekte sind großteils zentral und die Erkenntnisse in der Praxis bereits berücksichtigt. Da in jedem Unternehmen neben High-Involveds auch Low-Involveds beschäftigt sind, die dem ELM nach über zentrale Reize kaum erreichbar sind, ist es dringend notwendig, auch das Wirkungspotenzial peripherer Anteile zu beachten. Erst dadurch kann festgestellt werden, ob

die von Petty & Cacioppo beschriebenen Überzeugungsstrategien sich auch in den unternehmerischen Kontext übertragen lassen.

5. Hypothesen

Zu jedem der sechs beschriebenen Reize möchte ich nun Hypothesen für die Kommunikation zwischen Führungsperson und MitarbeiterIn formulieren.

5.1 Involvement und Attraktivität

Die Untersuchungen von Koernig & Page (2002) und Trampe et al. (2010) zeigen, dass die Wirkung einer attraktiven Person dann besonders hoch ist, wenn sie kontextbezogen ist (vgl. auch Kamins, 1990). Das wäre z. B. bei einem durch ein Model beworbenes Parfum, oder durch eine UnternehmerIn vermittelte Seriosität. Auch Mobius & Rosenblat (2006) bestätigen, dass der periphere Reiz *Attraktivität* die Arbeitsproduktivität mehr steigert, als z. B. der zentrale Reiz *Lohn*. Hamermesh (2011) nimmt an, dass MitarbeiterInnen durch die Faszination, eine attraktive Führungsperson zu haben, ihre Arbeitsleistung steigern, wobei die Wirkung von attraktiven Personen bei niedrigem Involvement größer ist.

5.1.1 Führen attraktive Personen zu gesteigerter Arbeitsleistung?

Wir wissen nun darüber Bescheid, dass attraktive MitarbeiterInnen bei KundInnen bessere Ergebnisse erzielen, Schönheit und deren Inszenierung als Mittel der sozialen Positionierung einen hohen Stellenwert haben (vgl. auch Davids, 2007, 3). Menschen, die Bürotätigkeiten ausüben, haben nach Penz (2010) höhere Ansprüche an die eigene Körperlichkeit. Sie betreiben mehr Sport, Körperpflege und legen mehr Wert auf ein gepflegtes Äußeres, das Seriosität vermittelt.

Wenn Low-Involveds bei ihrer Einstellungsänderung so stark auf periphere Reize reagieren, kann dieses Phänomen auf die Beziehung zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen übertragen werden. KundInnen, die weder Bedarf noch Interesse an einem Produkt oder einer Leistung haben, können mittels peripherer Reize zu einer Kaufentscheidung bewegt werden. Demnach müssten auch MitarbeiterInnen, die kein Interesse für eine zusätzliche Arbeitsleistung oder Mehraufwand haben, durch diese Reize überzeugt werden können.

H1: Je niedriger das Involvement der MitarbeiterIn ist, desto stärker ist die Korrelation zwischen Attraktivität der Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung.

5.2 Involvement und Aufmachung

Während bei High-Involveds der Dialog und dessen Inhalt im Vordergrund stehen (Lachmann, 2004, 190), wirkt viel Information auf Low-Involveds abschreckend, da sie reizgesteuert reagieren. Eine klare, eindeutige optische Botschaft hat mehr Wirkung. (ebd. 164f.; vgl. auch Geffken & Kalka, 2001, 155). Sie sollte ohne gedankliche Leistungen erfasst und in persönliche Schemata eingeordnet werden können (ebd. 128). Bei der Aufmachung einer Führungsperson könnte Business-Kleidung ein solches Schema darstellen. Diese Verständlichkeit bzw. Klarheit ist bei Low-Involveds – unabhängig vom Bildungsgrad wirkungsvoller als bei High-Involveds.

H2: Je niedriger das Involvement der MitarbeiterIn ist, desto stärker ist die Korrelation zwischen Business-Look der Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung.

5.3 Involvement und Sympathie in der Werbung

Dialoge mit einer charmanten GesprächspartnerIn versetzen uns in einen schwelgerischen Zustand, der es nur unter großem Aufwand möglich macht, kritisch zu denken. Demnach begünstigt Charme Zusagen, die wir unter anderen Umständen nicht gegeben hätten und wirkt somit verkaufsfördernd. Auch hier kann von einem *kognitiven Kurzschluss* gesprochen werden, der vorwiegend bei Low-Involveds auftritt (vgl. auch Cialdini, 2010, 27ff; Dutton, 2011, 98ff). Lachmann (2004, 112) ist der Meinung, dass emotionale Reize bei der Beeinflussung von Menschen einen hohen Stellenwert haben. Sie wirken durch die Einordnung in persönliche Werthaltungen, die wir unser Leben lang vermittelt bekamen.

H3: Je niedriger das Involvement der MitarbeiterIn ist, desto stärker ist die Korrelation zwischen Sympathie für die Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung.

5.4 Involvement und Beziehung

Zusätzlich zum bereits erwähnten Wirkungspotenzial von Beziehung birgt räumliche Nähe noch einen wesentlichen Aspekt in sich: Grammer (1998, 114) schreibt dem Ausdruck von Emotionen eine manipulative Wirkung zu. Nicht zuletzt haben hier Spiegelneuronen (Bauer, 2006) eine wichtige Rolle. In diesem Kontext könnte sich eine gezeigte positive Emotion, Begeisterung und Euphorie seitens der Führungsperson über einen Auftrag oder eine Arbeitsleistung auf die MitarbeiterIn übertragen – hier spricht man von *emotionaler Ansteckung* (vgl. auch Bauer, 2006), die ich vor allem bei Low-Involveds erwarte.

H4: Je niedriger das Involvement der MitarbeiterIn ist, desto stärker ist die Korrelation zwischen der positiven Beziehung zur Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung.

5.5 Involvement und Humor

Für die Verwendung von Humor in der Werbung spricht, dass die Aktivierung von Low-Involveds am ehesten über Emotionen passiert (Lachmann 2004, 151). Dabei ist wichtig, dass Humor für diese Zielgruppe leicht verständlich ist. Komplizierter Humor verliert seine Wirkung, da Energieaufwand notwendig ist, um ihn zu entschlüsseln (Lachmann, 2004, 159). Daher gilt auch hier: Je niedriger die Beteiligung, desto geringer ist die Bedeutung von Sachargumenten und desto höher die Wirkung von Humor (Gierl, 2007).

H5: Je niedriger das Involvement der MitarbeiterIn ist, desto stärker ist die Korrelation zwischen dem Humor der Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung.

5.6 Involvement und Lernen durch Wiederholung

Beim schulischen Lernen, bei dem z. B. für eine Prüfung gezielt Inhalte abgespeichert werden, kann von einem Lernen unter High-Involvement gesprochen werden. Anders ist dies beim unbewussten Lernen, worauf in der Werbung gesetzt wird. Die RezipientInnen haben meist ein niedriges Involvement, weshalb eine regelmäßige Wiederholung – vergleichbar mit klassischer Konditionierung - notwendig ist (vgl. Vakratsas & Amblar, 1999; Lachmann, 2004). Hier ist die Konsistenz der Werbebotschaft wichtig. Der Wiedererkennungswert muss ohne Denkleistung gegeben sein. Das gilt besonders bei Neuauftritten.

Übertragen auf die Unternehmenskommunikation bedeutet dies, dass Führungspersonen, die neu in einem Unternehmen sind, ein möglichst konstantes und konsistentes Verhalten und Styling an den Tag legen sollten, um die unbewusste Einordnung möglichst einfach zu gestalten. Und es ist immer davon auszugehen, dass ihr Involvement sehr viel höher ist, als jenes der MitarbeiterInnen. Deshalb erscheint ihnen eine geringe Anzahl an Wiederholungen (z. B. von Arbeitsaufforderungen) bereits als Zuviel, während low-involvierte EmpfängerInnen – hier MitarbeiterInnen - erst dann beginnen, die Botschaften wahrzunehmen (vgl. Lachmann, 2004, 126).

Da High-Involveds an dem beworbenen Produkt interessiert sind und die Werbebotschaften vorwiegend rational verarbeiten, genügt bei ihnen eine geringe Anzahl an Werbeschaltungen, um das Kommunikationsziel der Werbung rasch zu erreichen

(Lachmann, 2004, 222). Low-Involveds hingegen sind an der Thematik nur wenig interessiert.

H6: Je niedriger das Involvement einer MitarbeiterIn, desto mehr Arbeitsaufforderungen werden benötigt, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

6. Methode

Für die empirische Untersuchung bot sich eine quantitative Querschnittuntersuchung mittels Onlinefragebögen an. Ziel war es, Zusammenhänge zwischen Aspekten der peripheren Kommunikation, dem persönlichen Involvement und der Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen zu formulieren, wozu eine große Stichprobe benötigt wurde.

Vorteile gegenüber einer mündlichen Befragung oder einem Interview waren die gute Erreichbarkeit der ProbandInnen und eine für die Befragten offensichtlichere Anonymität der Daten, wodurch ich eine Datenverzerrung durch *soziale Erwünschtheit* reduzieren wollte. Ebenso vorteilhaft war ein unbürokratischer und rascher Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen.

6.1 Zielgruppe der Befragten

Die Erhebung war an die Positionen der Personen im Unternehmen gebunden. Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen der befragten Personen möglichst ähnlich sein sollten, erfolgte eine Einschränkung auf den Office-Bereich. D. h. alle Personen, die Bürotätigkeiten nachgehen und eine direkt vorgesetzte Person haben, konnten an dieser Befragung teilnehmen. Damit konnte bei den ProbandInnen von einer möglichst einheitlichen Arbeitssituation ausgegangen werden.

6.2 Onlinefragebögen

Der Fragebogen wurde mithilfe des Anbieters *Unipark / EFS Survey* erstellt und war in folgende Bereiche gegliedert:

6.2.1 Fragen zum persönlichen Involvement

Für die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen war die Erhebung des persönlichen Involvements ausschlaggebend. Bsp.: *„Ich kann mich gänzlich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren.“* Oder *„Das gute Image meiner Abteilung ist mir sehr wichtig.“*

6.2.2 Fragen zu den sechs beschriebenen peripheren Reizen

Diese Fragen bezogen sich darauf, wie die einzelnen peripheren Reize – ausgehend von den jeweiligen Führungspersonen – von den befragten Personen wahrgenommen werden. Als Beispiele nenne ich für jeden Reiz Fragen:

Attraktivität: *„Meine Vorgesetzte / meinen Vorgesetzten finde ich attraktiv.“*

Aufmachung: *„Sie / er wechselt ihren / seinen Kleidungsstil häufig.“*

Sympathie: *„Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter kann mir vertrauen.“*

Beziehung: *„Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter steht mir nahe.“*

Humor: *„Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter kann über sich selbst lachen.“*

Frequenz: *„Für bedeutungslose Arbeiten lasse ich mich mehrmals auffordern.“*

Sowohl Fragen zur Erhebung des Involvements, als auch zu den peripheren Reizen sollten per Aufforderung möglichst spontan auf einer Skala von *trifft völlig zu* bis *trifft überhaupt nicht zu* beantwortet werden, da bei längerer Bedenkzeit die Antworten weniger affektiv und damit verzerrt sein könnten. Zusätzlich prüfte ich die Hypothese zur Frequenz (H6) mittels Fragen zu einer konkreten Situation. Dabei wurde die Reaktion auf eine wiederholte Arbeitsaufforderung erhoben. Z. B. *„Sie / er bittet Sie am nächsten Tag erneut um die Vorbereitung der Präsentation. Sie stimmen deshalb eher zu.“*

6.2.3 Kontrollfragen

Mittels Fragen, wie *„Was macht eine Führungsperson (Frau) für Sie attraktiv?“* oder *„Welche Kleidung finden Sie für einen Vorgesetzten (Mann) angemessen?“* machte ich die Fragen zu den peripheren Reizen operationalisierbar. D. h. empirisch nachweisbare Aspekte, die eine Person sympathisch, attraktiv, etc. machen, wurden erhoben und mit bisherigen Untersuchungsergebnissen verglichen. Diese Fragen erachte ich als wichtig, da sie mir Kontrolle darüber bieten, ob sich die wissenschaftlichen Kriterien mit den tatsächlich im Arbeitskontext assoziierten decken.

Mit der Anordnung der Kontrollfragen nach den Fragen zum Involvement und zu den peripheren Reizen vermied ich, dass Assoziationen, die durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten der Kontrollfragen entstehen könnten, zu einer Antwortverzerrung führen. Der Fragebogen war ohne *Zurück-Button* programmiert.

6.2.4 Soziodemografische Fragen

Zuletzt wurden soziodemografische Daten erhoben. Neben *klassischen* Daten, wie Geschlecht oder Ausbildung sollen hier auch die Kontrollfragen zum peripheren Reiz

Beziehung erhoben werden. Beispielsweise erfragte ich die persönliche Bekanntschaft zwischen Führungsperson und MitarbeiterIn. Zusätzlich erhob ich auch das monatliche Einkommen und die Anzahl der Personen, die im selben Haushalt leben, um zu erfahren, welchen Stellenwert der Anreiz Geld bzw. Entlohnung für die jeweilige Person haben.

6.2.5 Durchführung des Pretests

Der Link zum Onlinefragebogen wurde von mir an zwölf Bekannte verschickt, die der Zielgruppe angehören. In dieser Phase war mir einerseits das Feedback zur Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen wichtig, andererseits zur Benutzerfreundlichkeit für die ProbandInnen. Im Hinblick auf die Auswertung war mir zusätzlich wichtig zu testen, ob der Datenexport in das Programm SPSS funktioniert.

Folgende zwei Änderungen ergaben sich nach Beendigung der Pretest-Phase:

Die Fragen galten als klar formuliert. Lediglich jene „*Mit meiner Vorgesetzten / meinem Vorgesetzten habe ich mehr persönlichen als E-Mail Kontakt.*“ wurde mit den Zusatz (*face-to-face*) konkretisiert.

Die Antwortskala auf der ersten Seite beschriftete ich gänzlich. D. h. anstelle von *trifft völlig zu* auf der linken Seite und *trifft überhaupt nicht zu* auf der rechten Seite wurden nun auch die Antwortmöglichkeiten *trifft eher zu*, *weder noch* und *trifft eher nicht zu* benannt, um den Befragten mehr Orientierung zu geben.

Der Export der Daten von EFS Survey in SPSS war einwandfrei möglich.

6.3 Datensammlung

Die Verteilung der Fragebögen unter Personen, die der Zielgruppe angehören, sollte möglichst zufällig passieren. Daher erfolgte die Aussendung des Links zum Fragebogen per Mail mit der Bitte um Weiterleitung an möglichst viele Personen, die im Office-Bereich arbeiten. Bei dieser Methode setzte ich auf das Schneeballprinzip, wobei mir wichtig war, dass dies nicht nur über den studentischen Bekanntenkreis passiert, sondern eine Streuung bringt. Diese war im Hinblick auf DienstgeberIn, Ausbildung und Geschlecht der Befragten gegeben. Weniger in Bezug auf das Beschäftigungsausmaß (siehe Abbildungen 1 bis 4).

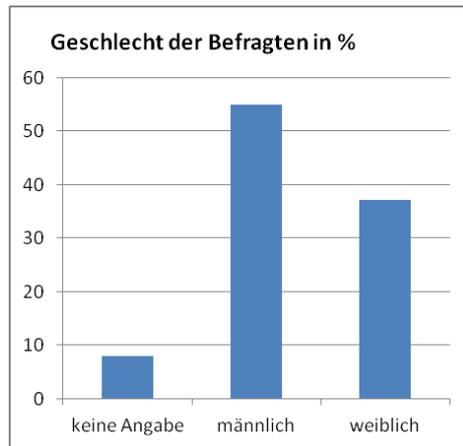


Abbildung 1: Geschlecht der Befragten in %

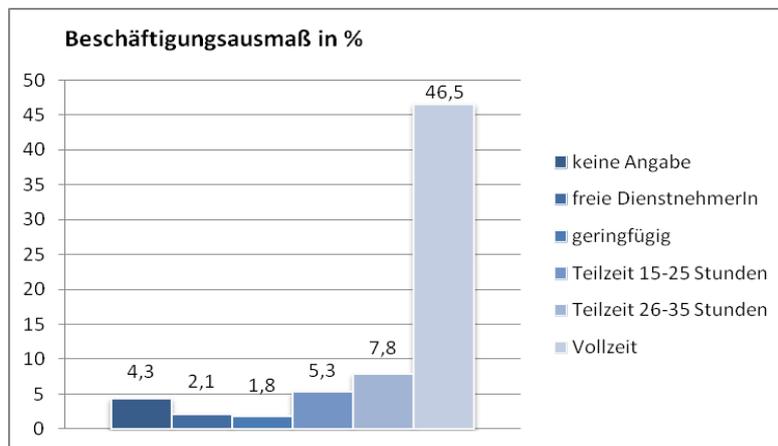


Abbildung 2: Beschäftigungsmaß in %

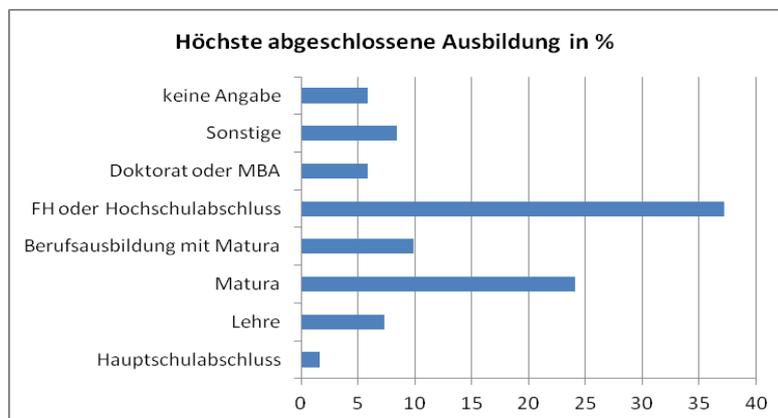


Abbildung 3: Höchste abgeschlossene Ausbildung in %

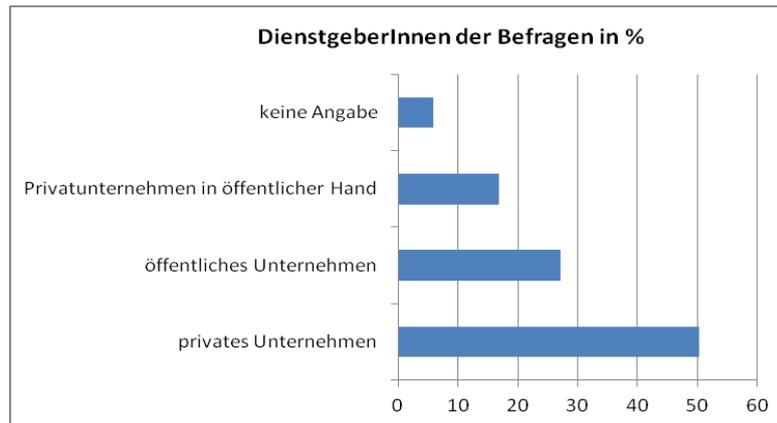


Abbildung 4: DienstgeberIn der Befragten in %

6.3.1 Zeitlicher Rahmen

Der Zeitpunkt der Erhebung war nicht an bestimmte Ereignisse gebunden, da grundsätzliche Einstellungen und Empfindungen erhoben wurden. Beginn der Umfrage war Februar 2012. Damit war das meist gegen Jahresende erhöhte Arbeitspensum wieder abgeklungen und von einem durchschnittlichen Arbeitsaufwand auszugehen.

Innerhalb der ersten beiden Tage nach Aussendung der E-Mail zeigte die Statistik eine Beendigungsquote von knapp 200 Personen, die verbleibenden zwölf Tage, in denen die Teilnahme an der Umfrage möglich war, stieg die Zahl auf 245 abgeschlossene Fragebögen.

6.4 Indexbildung

Das Hauptkriterium für die Verifizierung oder Falsifizierung meiner Hypothesen war eine Unterteilung der ProbandInnen nach deren Involvement, weshalb ich mich für eine additive Indexbildung mit den Variablen der neun Fragen zum persönlichen Involvement entschied (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2011, 163f.). Damit konnte ich aus den Antworten dieser Fragen Gruppen erstellen, die die Basis für weitere Auswertungen darstellten.

Durch die Zusammenfassung der neun Fragen im Zuge der Indexbildung reduzierte sich die Anzahl der gültigen Fälle auf 191, da Fragen ohne angekreuzte Antwortkategorie bei der Gruppierung wegfielen.

6.4.1 Gruppierung nach der Stärke des persönlichem Involvements

Meine Einstufung der ProbandInnen erfolgte nach folgenden Kriterien:

Als High-Involveds gelten jene Personen, die höchstens vier dieser Fragen mit *trifft eher zu* beantwortet haben, alle anderen mit *trifft völlig zu*. Eher involvierte Personen sind in dieser Auswertung jene, die maximal sieben Fragen mit *trifft eher zu* und zwei mit *weder noch* beantwortet haben.

Als neutrale Personen gelten alle ProbandInnen, die maximal neun Mal – also bei allen relevanten Fragen – *weder noch* angeklickt haben und weniger involvierte Personen sind alle, die mit mindestens einer Antwort unter den bisher Genannten liegen.

Interessant war die Tatsache, dass Low-Involveds offensichtlich nur in der Theorie existieren. D. h. es gibt keine Personen, die mehrfach Fragen mit *trifft überhaupt nicht zu* beantwortet haben. Dies führe ich u. a. auf die Tatsache zurück, dass die soziale Erwünschtheit auch bei dieser Form der Befragung eine große Rolle spielt und Antworten zum persönlichen Involvement im Fragebogen tendenziell besser ausfallen, als die subjektive Empfindung. Weitere Interpretationen dieses Ergebnisses werden in Kapitel 8.1 diskutiert.

Die Abbildung 5 verdeutlicht dieses Phänomen. 46,1% der ProbandInnen, also knapp die Hälfte gelten als eher involved, 30,9% als High-Involveds. Der Anteil neutraler Personen liegt bei lediglich 16,8% und jener von Personen, die als wenig involved gelten nur noch bei 6,3%.

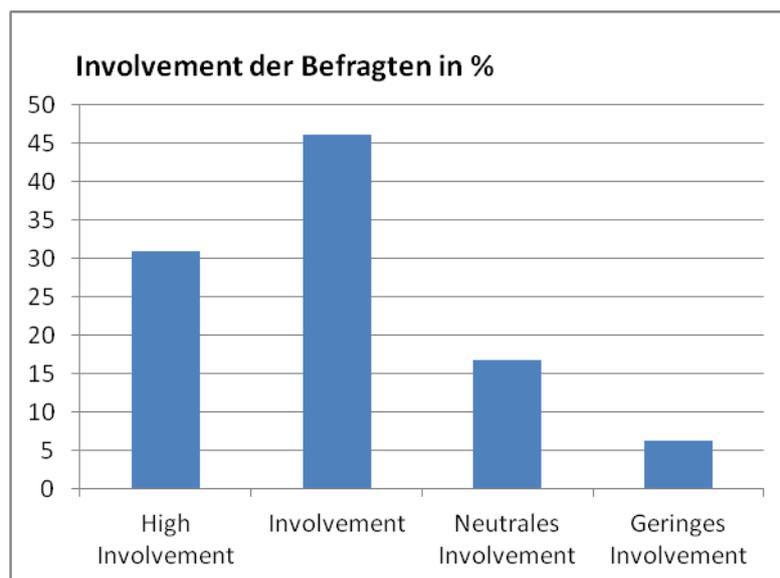


Abbildung 5: Involvement der Befragten in %

7. Auswertungen und Ergebnisse

Für die Beschreibung der Ergebnisse halte ich die Gliederung der genannten immateriellen bzw. peripheren Reize bei.

Die bereits erwähnte soziale Erwünschtheit spielt offensichtlich bei meinem Forschungsthema eine große Rolle und mögliche dadurch entstandene Datenverzerrungen müssen berücksichtigt werden. Daher gilt hier das in der Wissenschaft großzügigste Signifikanzniveau von 5%.

Zur Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen 1 bis 5 wählte ich den Kendall-Tau Test, der sich zur Erhebung von Korrelationen zweier ordinal skalierten Variablen eignet (Benesch, 2006, 92). Für die Hypothese 6 hingegen eigneten sich sowohl die Werte aus der Häufigkeitsstatistik als auch der Wilcoxon Test für einen vorher-nachher Vergleich (ebd., 108f.).

7.1 Wirkung von Attraktivität im Office-Bereich

Mittels Kontrollfragen zum Attraktivitätsempfinden wollte ich erheben, ob die in Kapitel 3.1 erwähnten Kriterien im Bürokontext ebenso Gültigkeit haben.

Demnach werden Attraktivitätsmerkmale, die generell Frauen zugeschrieben sind, für eine weibliche Führungsperson kaum als attraktivitätssteigernd erachtet. So machen weder lange Beine, jugendliches Gehabe noch geschminkte Augen eine Frau als Vorgesetzte attraktiv. D. h. die Mehrheit der ProbandInnen gab an, eine neutrale Einstellung zu haben. Tendenzielle Zustimmung und Ablehnung glichen sich aus. Die Vorgesetzte verliert also dadurch nicht an Attraktivität, wirkt aber auch nicht attraktiver.

Bei der Erhebung von Attraktivitätsmerkmalen männlicher Vorgesetzter im Bürokontext konnten die oben angeführten generellen Annahmen zwar nicht gänzlich, jedoch tendenziell bestätigt werden.

Sowohl in Bezug auf männliche als auch weibliche Führungspersonen konnten bei allen negativ formulierten Fragen, wie z. B. *„Ungepflegte Haare machen eine Frau in einer Führungsperson attraktiv.“* die höchsten Ablehnungsquoten von jeweils über 70% festgestellt werden.

Auffällig war, dass im Gegenzug zu den rein optischen Merkmalen, wie z. B. gepflegte Haut, breiter Oberkörper, etc. das Verhalten von Führungspersonen einen weitaus höheren Einfluss auf das Attraktivitätsempfinden ihnen gegenüber hat. Jeweils mehr als 85% der

Befragten stimmten zu, dass Kongruenz, Authentizität und Offenheit für Neues die Attraktivität der/des Vorgesetzten steigert.

Zusammenfassend gehe ich davon aus, dass Personen in Führungspositionen vorwiegend aufgrund ihres Verhaltens als attraktiv bzw. unattraktiv empfunden werden.

7.1.1 Hypothese 1

Zwischen der Attraktivität der Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung gibt es bei keiner der vier Gruppen eine Korrelation. Der Korrelationskoeffizient liegt zwischen $r = .113$ und $r = -.122$. Die Werte sind nicht signifikant und stehen in keinem Zusammenhang mit der Stärke des Involvements. Somit kann die Hypothese 1 falsifiziert werden.

7.2 Wirkung von Aufmachung im Office-Bereich

Um zu erheben, ob auch in der Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungsperson das Phänomen der *Mental Shortcuts* vorzufinden ist, habe ich vorab Kreuztabellen erstellt und Korrelationskoeffizienten erhoben. Diese gaben mir Auskunft darüber, inwiefern sich angemessene Kleidung oder adäquates Styling der Führungsperson auf den Sympathie- bzw. Attraktivitätswert auswirkt.

Sowohl bei der Gruppe der High-Involveds als auch der Personen, die eher involviert sind, stellte sich heraus, dass es jeweils geringe signifikante Korrelationen ($r < .30$) gibt. Hingegen zeigt sich bei der Gruppe der Personen mit neutralem Involvement jeweils nur eine marginale positive bzw. sogar negative Korrelation, deren Werte nicht signifikant sind. Interessant ist, dass sowohl Korrelations- als auch Signifikanzwert bei Low-Involveds wieder steigen.

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass *Mental Shortcuts* im Bürokontext ebenso auftreten - unabhängig vom persönlichen Involvement.

Wie auch beim peripheren Reiz *Attraktivität* war mir auch in Bezug auf die *Aufmachung* wichtig, vorab Kontrollfragen zu stellen. Die Ergebnisse zeigten eine klare Übereinstimmung zwischen den Präferenzen der ProbandInnen und den in Kapitel 3.2 beschriebenen Idealen des Business-Looks. So gelten z. B. Anzug und Krawatte bei Männern und Kostüme oder Hosenanzüge bei Frauen in den Farben schwarz, weiß oder grau als angemessen für eine Führungsposition.

Die Annahme, dass die durch einheitlichen Kleidungsstil vermittelte Konsistenz zu leichterem Einschätzbarkeit des Verhaltens führt, konnte nicht bestätigt werden.

7.2.1 Hypothese 2

Die Korrelation zwischen dem Business-Look der Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung ist kaum vorhanden und keines der vier Ergebnisse ist signifikant.

Im Gegensatz zu meiner Annahme steigt die Korrelation mit zunehmendem persönlichen Involvement – wenn auch im Minimalbereich. Damit muss die Hypothese 2 ebenfalls falsifiziert werden.

7.3 Wirkung von Sympathie im Office-Bereich

Meine Fragen zur Sympathie von Führungspersonen führten zu den aussagekräftigsten Ergebnissen. So ergibt die Korrelation zwischen Attraktivität und Sympathie einem Wert von $r = .495$, zwischen Lob seitens der/dem Vorgesetzten und Sympathie $r = .463$ und dem persönlichen – also face-to-face Kontakt und Sympathie $r = .455$. Den geringsten Korrelationskoeffizient haben räumliche Nähe und Sympathie ($r = .267$) und den größten Zusammenhang zeigt das Vertrauen, welches Führungspersonen entgegen gebracht wird und die ihnen gegenüber empfundene Sympathie ($r = .605$). All diese Werte sind signifikant.

7.3.1 Hypothese 3

Die Ergebnisse des Kendall-Tau Tests zeigen – ähnlich wie bei Hypothese 1 und 2, dass auch die Hypothese 3 falsifiziert werden muss. Die Korrelation zwischen der Sympathie der/des Vorgesetzten und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung ist mit $r = .187$ bei High-Involvements am größten, gefolgt von neutralen Personen ($r = .155$). In der Gruppe der Personen, die eher involviert sind ist die Korrelation sogar negativ ($r = -.002$) und bei jenen mit geringem Involvement am geringsten mit $r = -.366$.

Aufgrund der Annahme, dass Charme der Führungsperson Zusagen begünstigt (siehe Kapitel 5.3), habe ich zusätzlich die Korrelationen zwischen der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung und Charme der/des Vorgesetzten ausgewertet. Unabhängig vom Involvement besteht eine schwache Korrelation von $r = .277$, wobei dieses Ergebnis signifikant ist. Die Analyse der einzelnen Gruppierungen ergab jedoch ein vergleichbares Ergebnis zur Hypothese 3. Je höher das Involvement, desto größer der Korrelationswert, wobei die Signifikanz abnimmt.

7.4 Wirkung von Beziehung im Office-Bereich

Dass Vertrauen den Beziehungsaufbau fördert und die Intensität der Beziehung steigert, konnte bestätigt werden. Der Korrelationskoeffizient von $r = .642$ bei einem Signifikanzwert von $p = .000$ zeigt dies deutlich. Einen ähnlichen Wert ergab der Kendall-Tau Test bei den Fragen „*Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter kann mir vertrauen.*“ und „*Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter hat mein vollstes Vertrauen.*“. Auch hier ist die Korrelation gegeben ($r = .530$) und der Wert signifikant.

Das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten ist bei 74,2% der ProbandInnen rein dienstlich, bei 8,9% durch private Freundschaft und lediglich bei einem Prozent durch Verwandtschaft geprägt. Bei jenen, die ein rein dienstliches Verhältnis zur/zum Vorgesetzten haben, gibt es eine lineare Antwortverteilung: die meisten Personen (36%) gaben an, vollstes Vertrauen zu haben. Bei geringerem Vertrauen nahm auch der prozentuelle Anteil ab, die wenigsten Befragten (3,6%) gaben an, der Führungsperson überhaupt nicht zu vertrauen. Ähnliches kann bei privater Freundschaft festgestellt werden. Auch hier gab die Mehrheit an, vollstes Vertrauen zu haben, alle anderen vertrauen ihrer/ihrer Vorgesetzten zumindest größtenteils. Wenig oder gar kein Vertrauen zur Führungsperson zu haben, gab in dieser Gruppe niemand an.

Interessant ist, dass die Zustimmung zu erhöhter Arbeitsleistung bei rein dienstlichem Verhältnis eher gegeben wurde. Werden tendenzielle (*würde ich eher machen* und *würde ich vielleicht machen*) und völlige Zustimmung (*würde ich auf jeden Fall machen*) bzw. Ablehnung zusammengezählt, ergibt dies eine Zustimmungquote von 41,1% im Gegensatz zu 26,2% Ablehnungsquote. Bei privater Freundschaft gibt es lediglich 17,7% Zustimmung- und 29,4% Ablehnungsquote bei einem hohen Anteil an unschlüssigen Personen.

Die persuasive Wirkung von Blickkontakt konnte bestätigt werden. Mit einem signifikanten Korrelationswert von $r = .272$ kann ein schwacher statistischer Zusammenhang mit der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung festgemacht werden. Ein nahezu gleiches, ebenso signifikantes Ergebnis ($r = .270$) erhielt ich beim Kendall-Tau Test der Fragen „*Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter hat sichtlich Spaß an ihrer / seiner Arbeit.*“ und der Bitte um eine Mehrleistung. Eine Analyse der Gruppierungen nach persönlichem Involvement zeigte jedoch, dass sowohl Korrelation als auch Signifikanz mit nachlassendem Involvement sinken.

7.4.1 Hypothese 4

Mit dieser Hypothese wollte ich den statistischen Zusammenhang zwischen der positiven Beziehung zur Führungsperson und der Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung erheben – differenziert nach dem Involvement der Befragten. Wiederum ist keines dieser Ergebnisse auf dem gewählten Niveau von 0,05 signifikant. Demnach muss auch die Hypothese 4 falsifiziert werden.

7.5 Wirkung von Humor im Office-Bereich

Zwischen der Häufigkeit des Lachens seitens der/des Vorgesetzten und der Selbstironie – also der Gabe, über sich selbst lachen zu können, ließ sich eine gute signifikante Korrelation von $r = .585$ feststellen.

Unabhängig vom persönlichen Involvement sind auch die Korrelationen zwischen der Zustimmung und der Häufigkeit des Lachens ($r = .230$) bzw. dem Humor der/des Vorgesetzten ($r = .254$) signifikant.

7.5.1 Hypothese 5

Obwohl humorvolle Vorgesetzte generell Mehrleistungen begünstigen, kann die Hypothese nicht verifiziert werden. Die höchste Korrelation zwischen Humor und Bereitschaft zu gesteigerter Arbeitsleistung ergab sich bei neutralen Personen ($r = .189$). Keines der Ergebnisse ist signifikant.

7.6 Wirkung von Frequenz im Office-Bereich

Die Befragten sollten anhand von vier Fragen ihre Reaktionen selbst einschätzen. Dabei wurde deutlich, dass mit steigendem Involvement die rasche Umsetzung der Arbeiten zunimmt, während bei sinkendem Involvement Unschlüssigkeit und Ablehnung steigen. Das Vergessen bedeutungsloser Arbeiten nimmt ebenso mit steigendem Involvement ab. Abbildungen 6 bis 9 zeigen die Balkendiagramme der Antworten; nebenstehende Legende gilt für diese vier Auswertungen.

- trifft überhaupt nicht zu
- trifft weniger zu
- weder noch
- trifft eher zu
- trifft völlig zu

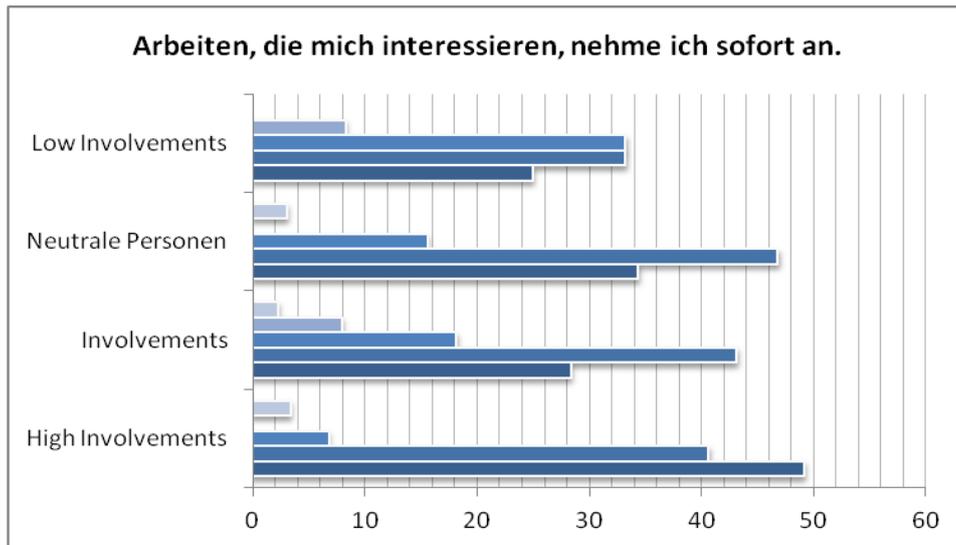


Abbildung 6: Annahmehäufigkeit interessanter Arbeiten

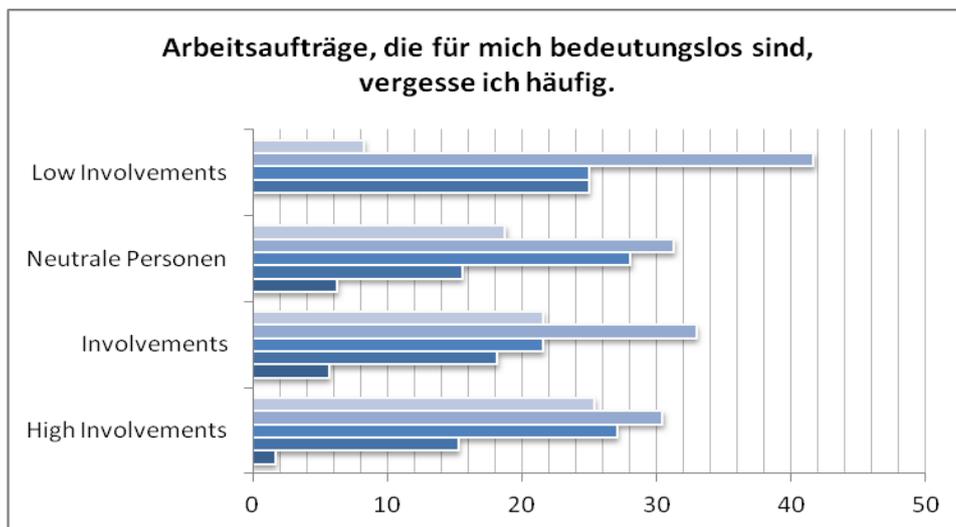


Abbildung 7: Vergessenshäufigkeit bedeutungsloser Arbeiten

Weniger involved Personen benötigen tatsächlich mehrere Arbeitsaufforderungen als High-Involveds, um eine für sie bedeutungslose Arbeit zu übernehmen. Mit steigendem Involvement geben mehr Personen an, Arbeiten nach oftmaliger Aufforderung auszuführen. D. h. bei geringem Involvement werden wesentlich mehr Arbeitsaufforderungen benötigt und gleichzeitig ist die Ausführung schwerfälliger.

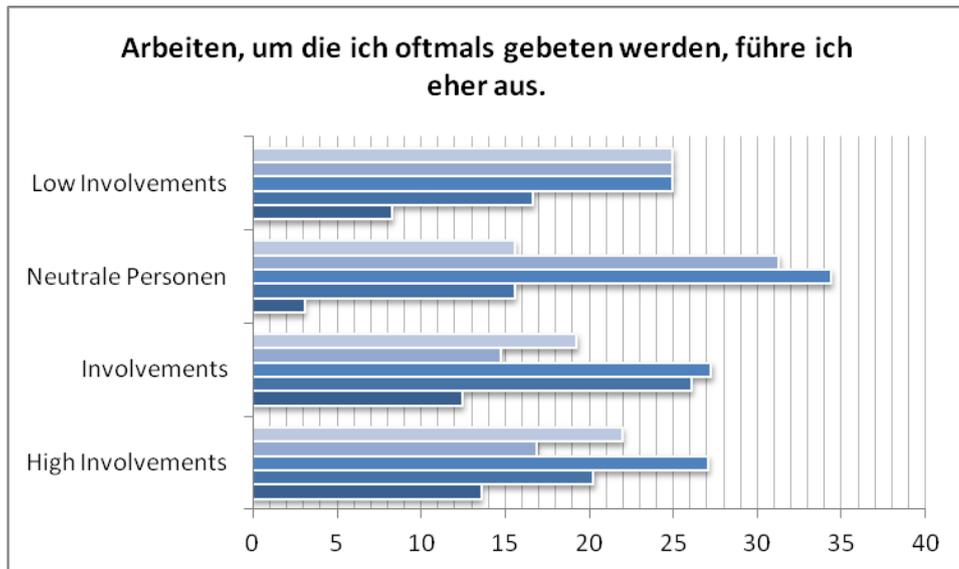


Abbildung 8: Durchführungshäufigkeit nach mehrmaliger Aufforderung

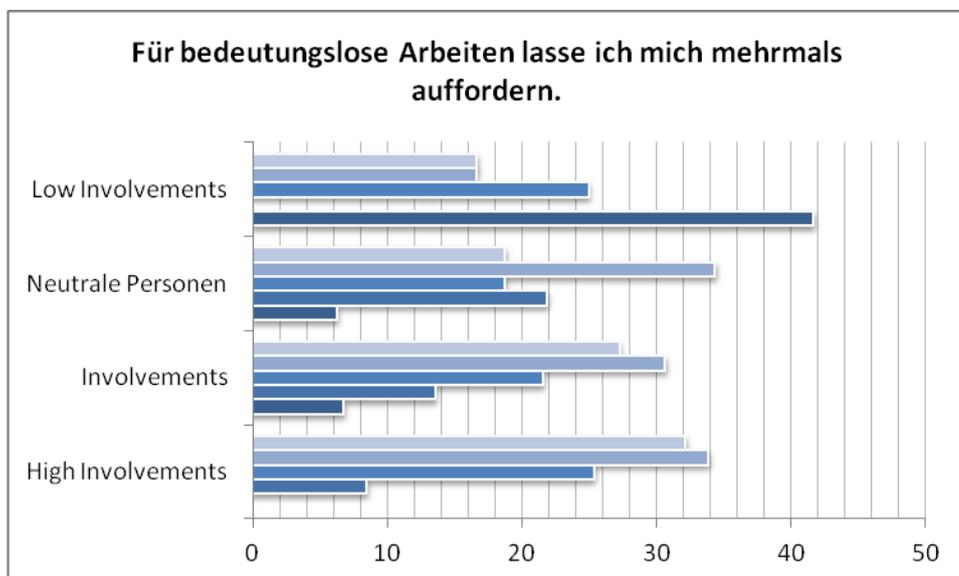


Abbildung 9: Aufforderungshäufigkeit bedeutungsloser Arbeiten

7.6.1 Hypothese 6

Auch die Auswertungen der Reaktionen auf konkrete Arbeitsaufforderungen zeigten in der Personengruppe der High-Involveds ein signifikantes Ergebnis. Bei ihnen sinkt die persuasive Wirkung von wiederholten Arbeitsaufforderungen. D. h. die Zusagen werden weniger im Vergleich zu vorangegangenen Bitten zur selben Tätigkeit.

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Selbsteinschätzung der Befragten kann die Hypothese 6 verifiziert werden. Bei konkreten Arbeitsaufforderungen lassen sich keine Tendenzen feststellen. Aus diesem Blickwinkel muss sie – wie bereits Hypothese 1 bis 5 – falsifiziert werden.

7.7 Wirkung von Begründungen

Inwiefern periphere Reize persuasiv wirken, wenn sie von der/dem Vorgesetzten als Begründungen für eine Arbeitsaufforderung herangezogen werden, erhob ich bei der ersten Bitte zu einer Mehrleistung. Die Befragten sollten jeweils auf einer siebenteiligen Skala von *würde ich auf jeden Fall machen* bis *würde ich auf keinen Fall machen* angeben, wie sehr ihre Zustimmung bei unterschiedlichen Begründungen ausfallen würde.

Die Häufigkeitstabelle zeigte, dass die Begründung „...*sie/er wählt Sie aus, weil Sie Humor haben.*“ am wirkungsvollsten ist. 63% der Befragten gaben an, der Bitte eher oder auf jeden Fall nachzukommen. Als ebenfalls sehr persuasiv galt die Begründung, dass MitarbeiterIn und Führungsperson einander gut kennen. Das Ansprechen einer Bekanntschaft hat demnach offensichtlich persuasiven Charakter, die Zustimmungsquote liegt bei 58,5%. Ähnlich ist der Wert bei „...*weil Sie besonders sympathisch sind.*“ (56,9%).

Interessant ist die Tatsache, dass sich bei der Begründung, „...*weil Sie toll aussehen.*“ die Mehrheit unschlüssig war und *weiß nicht* ankreuzte. Ablehnung und Zustimmung hielten sich mit jeweils knapp unter 30% die Waage.

7.8 Wirkung von vorangegangenen Zu- oder Absagen

Ist der Arbeitsaufforderung bereits eine weitere vorangegangen, so scheint es, dass die Einstellung dazu bevorzugt beibehalten wird. D. h. Personen, die bereits einmal zugesagt haben, würden tendenziell wieder zusagen (50,8%), 25,6% blieben unschlüssig und eine Minderheit würde trotz einmaliger Zusage eher ablehnen.

Ebenso ist es, wenn die ProbandInnen die Mehrleistung bringen sollten, weil sie schon einmal „nein“ gesagt – also abgelehnt haben. Auch hier blieben 39% bei ihrer Meinung und würden der Bitte auch jetzt nicht nachkommen. Davon war die Mehrheit (16,4%) entschlossen, den Arbeitsauftrag auf keinen Fall zu übernehmen. 11,3% würden eher ablehnen und ebenfalls 11,3% nur ungern zusagen. 32,3% waren sich über ihre Reaktion unschlüssig und nur 3,1% waren sicher, diesmal zuzusagen.

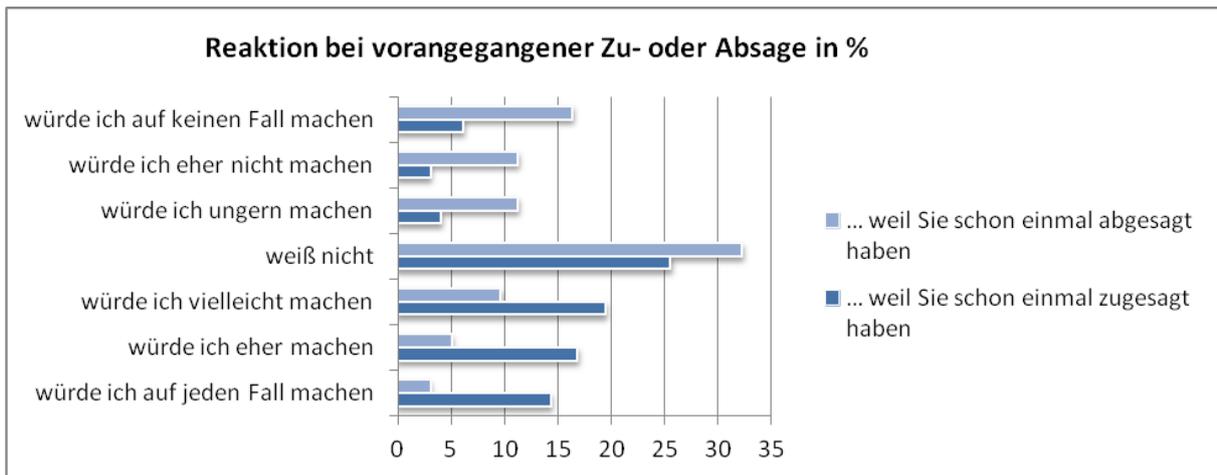


Abbildung 10: Reaktion bei vorangegangenen Zu- oder Absagen

7.9 Wirkung von monetären Anreizen

Ob Compensation Benefits in Form von Geld oder Gutscheinen persuasive Wirkung haben, erhob ich zusätzlich. Dabei war mir v. a. wichtig festzustellen, ob Personen mit geringem Einkommen oder jene, die einen Mehrpersonenhaushalt führen, eher durch solche Anreize zu überzeugen sind. Ein Trend ließ sich bei Personen, die ihren Haushalt alleine führen und geringes Einkommen haben feststellen. Sie sind am ehesten durch mehr Gehalt motivierbar, Mehrleistungen zu übernehmen.

Zwischen steigendem Gehalt und dem Absinken des Motivationsgehaltes durch mehr Einkommen besteht ein leichter Zusammenhang. Daraus ist zu schließen, dass mit steigendem Einkommen die Wirkung monetärer Anreize nachlässt.

8. Conclusio

Die Forschungsarbeit brachte mir Erkenntnisse in folgenden drei Bereichen:

8.1 Methodologie und Untersuchungsdesign

Für die Untersuchung wählte ich eine quantitative Methode, um zu prüfen, inwiefern die persuasive Wirkung beschriebener peripherer Cues im Arbeitskontext – konkret im Office-Bereich – nachweisbar ist.

8.1.1 Indexbildung und Gruppierung nach persönlichem Involvement

Die ProbandInnen konnten anhand der Fragen erahnen, dass die Beziehung zwischen ihnen und der Führungsperson untersucht wird. Daher war für mich im Voraus klar, dass es aufgrund des Phänomens der sozialen Erwünschtheit zu einer Datenverzerrung kommen kann. Die Auswertung zeigte jedoch Ergebnisse, die weit über meinen Erwartungen lagen.

Eine Folge daraus war, dass sich bei der Indexbildung die Gruppe der Low-Involveds als nicht existent herausstellte und jene der MitarbeiterInnen mit geringem Involvement (6,3%) sehr klein ist. Die Ergebnisse können als nicht repräsentativ angenommen werden, sondern lediglich Tendenzen aufzeigen, die sich bei 12 Einzelfällen zeigen.

Für weitere Auswertungen würde ich die Gruppen auf zwei reduzieren (High und Low-Involveds) und die Indexbildung so verschieben, dass auch neutrale Personen bereits zu Low-Involveds zählen. Damit könnte die soziale Erwünschtheit entsprechend besser berücksichtigt werden und die Ergebnisse der Low-Involveds an Repräsentativität gewinnen.

8.1.2 Quantitative Forschung?

Die Durchführung der Umfrage mittels Onlinefragebögen stellte sich als unkompliziert heraus und führte zu einer sehr raschen Beendigung. Durch die Indexbildung fiel jedoch die potenzielle verwertbare Anzahl an Datensätzen (Beendigungsquote 245 Personen) auf $N = 191$.

Nach den bisherigen Erkenntnissen würde ich bei einer Replikationsstudie nach Möglichkeiten suchen, zu einer weitaus größeren Stichprobe zu kommen. Oder einzelne periphere Reize gesondert untersuchen, da im Nachhinein nicht feststellbar ist, inwieweit die Wirkung dieser Reize sich beeinflusst - z. B. welchen Anteil Humor bei der Einschätzung der Sympathie spielt. Es ist hier keine klare Trennung der Reize möglich.

Bei einer weiteren Beschäftigung mit dieser Thematik wäre auch eine qualitative Untersuchung anzudenken - wissend, dass diese eher explorativen Charakter hat und keine Informationen über Häufigkeiten und Verteilungen liefert. Standardisierte Interviews bieten die Gelegenheit, nonverbale Botschaften, wie Zögern, Augenrollen, Veränderung der Körperspannung, etc. mit zu berücksichtigen. Narrative Methoden, wie z. B. episodische Interviews erscheinen mir ebenfalls geeignet, weil die ProbandInnen dabei keinen Hinweis auf die Forschungsthematik erhalten würden. Sie wüssten lediglich, dass sie an einer Untersuchung teilnehmen.

8.2 Persönliches Involvement im Office-Bereich

Einerseits lassen sich bzgl. Interpretation der Gruppengröße und andererseits in Bezug auf soziodemografische Daten Schlussfolgerungen ziehen.

8.2.1 Interpretation der Gruppengrößen

Da ein Merkmal von Low-Involveds das geringe Engagement für die berufliche Tätigkeit ist und dem Text im E-Mail zu entnehmen war, dass es sich hierbei um eine Umfrage zur Unternehmenskommunikation handelt, sehe ich mehrere Interpretationen der Gruppierungen. Einerseits könnten sie die Teilnahme generell verweigert haben. Oder es wurden die Fragen nur teilweise beantwortet, wodurch bei der Indexbildung möglicherweise potenzielle Low-Involveds weggefallen sind.

Dazu kommt die Variante der sozialen Erwünschtheit, die bereits erläutert wurde. Und jene, dass im Office-Bereich das Involvement generell tendenziell hoch ist.

8.2.2 Interpretation der Gruppengrößen aufgrund soziodemografischer Daten

Ein Viertel der Befragten hatte als höchste abgeschlossene Schulbildung die Matura, 18,5% einen Hochschulabschluss. Die Häufigkeitsstatistik zeigte, dass diese Verteilung in jeder der Gruppierungen nach dem persönlichen Involvement sich ähnlich verhält. Daraus ist zu schließen, dass Involvement von der formalen Bildung unabhängig ist.

Ähnlich war es in Bezug auf das Einkommen. Zwischen einem monatlichen Nettoeinkommen von € 1.000 und € 3.999 steigt der Anteil der High-Involveds und sinkt jener der Personen mit geringem Involvement mit zunehmendem Gehalt. Erst ab einem Einkommen von über € 4.000 monatlich gibt es einen hohen Anteil an neutralen Personen und wenige Personen, die Involvement zeigen.

Es lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem persönlichen Involvement und der DienstgeberIn festmachen. Meine Vermutung, der Anteil an Low-Involveds könnte in öffentlichen Unternehmen größer sein, da der Wettbewerb bzw. Leistungsdruck aufgrund von Pragmatisierungen geringer ist, konnte nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Prozentuell arbeiten sogar mehr neutrale oder Personen mit geringem Involvement in Privatunternehmen (je etwa 70%). Im Vergleich dazu sind es bei den Gruppen der High-Involveds und eher Involvierten nur etwa 50%. Die Höhe des Involvements hängt also auch nicht mit der vermehrt spürbaren Wettbewerbssituation in der Privatwirtschaft zusammen.

Das Arbeitsverhältnis ist mehrheitlich durch eine Vollzeitbeschäftigung geprägt, wobei in der Gruppe der High-Involveds 85% Vollzeit beschäftigt sind und jeweils ein sehr geringer

Prozentsatz einer Teilzeitarbeit nachgeht. Bei eher involvierten Personen sind es nur noch 71,4% und 15,6% mit einer Teilzeitstelle in einem Ausmaß zwischen 26 und 35 Stunden.

Neutrale Personen sind auch überwiegend voll berufstätig (78,6%) oder in einem Ausmaß von 15-25 Stunden (14,3%). Hingegen zeigt die Statistik, dass bei Personen mit geringem Involvement 38,4% Teilzeit, 36,4% Vollzeit und 18,2% geringfügig beschäftigt waren. Daraus ergibt sich eine Tendenz, dass unter Vollzeitbeschäftigten ein höheres Involvement herrscht und dieses mit Reduktion der Beschäftigungsstunden abnimmt. Arbeit im Home Office oder Außendienst haben kaum Einfluss auf das Involvement.

Zusammenfassend lassen diese Erkenntnisse darauf schließen, dass – unabhängig von der formalen Bildung – Menschen, die viel Zeit für ihre Arbeit aufwenden mehr verdienen, tendenziell von ihrer beruflichen Tätigkeit erfüllt sind, mehr Interesse daran haben und ihren Job nicht nur des Geldes wegen machen, sondern diesem einen hohen Stellenwert einräumen. Sie treffen Entscheidungen lieber aufgrund von stichhaltigen Argumenten als dem Bauchgefühl. Darüber hinaus sind sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen, das Interesse an einem guten Image der eigenen Abteilung, als auch die subjektive Bedeutung der eigenen Person als MitarbeiterIn höher als bei Personen, die wenig Zeit im Job verbringen.

8.3 Persuasive Wirkung peripherer Kommunikationsanteile

8.3.1 Falsifizierte Hypothesen

Die Tatsache, dass meine Hypothesen falsifiziert werden mussten, kann auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden:

Zum einen war die Stichprobe der analysierten Fälle (N = 191) möglicherweise zu klein, um diese nach dem persönlichen Involvement zu gruppieren. Das schließe ich auch daraus, dass viele Signifikanzwerte weit über 5% lagen. Eine umfangreichere Studie würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Eine weitere Begründung wäre, dass peripheren Reize im Kontext von Bürotätigkeiten weniger stark wirken. Das könnte daran liegen, Wahrnehmungen von Büro-MitarbeiterInnen eher zentral verarbeitet werden, weil sie *high in need for cognition* sind (siehe Kapitel 4.2).

Oder die Korrelationen waren deshalb nicht so gegeben, wie ich sie erwartet habe, da zwischen den Gruppierungen zu geringe Unterschiede sind (siehe Kapitel 8.1).

8.3.2 Schlussfolgerungen für relevante Stakeholders

Für die in Kapitel 2 beschriebenen Zielgruppen der Führungspersonen und jenen, die diese auswählen und/oder schulen, ergeben sich interessante Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen:

Attraktivität wirkt auf MitarbeiterInnen – allerdings wird diese vorwiegend am Verhalten festgemacht. Größe, Frisur, Körperbau oder Make-up haben weitaus weniger Einfluss auf die Anziehungskraft, als authentisches, kongruentes Verhalten und Offenheit für Neues. Gekoppelt an die Attraktivität ist die Sympathie der Führungsperson. Wer als sympathisch gilt, ist gleichzeitig attraktiver – und umgekehrt. Wer seine MitarbeiterInnen lobt, ihnen räumlich nahe ist und face-to-face Kontakt der E-Mail Konversation vorzieht, steigert seinen Sympathiewert. Dieser erhöht wiederum Zusagen – hat also persuasiven Charakter. Das Gleiche gilt für den Blickkontakt, der im Gespräch zur MitarbeiterIn gehalten wird.

Um die persuasive Wirkung auf MitarbeiterInnen zu erhöhen, ist es dank unserer *Mental Shortcuts* möglich, über adäquate Kleidung die eigene Sympathie und Attraktivität zu erhöhen. Das wäre im Bürokontext z. B. bei Frauen das Tragen von Hosenanzügen, eleganten Schuhen, etc. (siehe Kapitel 3.2 und 7.2) und bei Männern Anzug und Krawatte in den Business-Look-Farben schwarz, grau, weiß.

Ebenso persuasive Wirkung haben Vorgesetzte, die häufig lachen und ein gewisses Maß an Selbstironie haben – also über sich selbst lachen können. Sie gelten als humorvoll. Und wer dies vermittelt und zeigt, dass sie/er Spaß an der Arbeit hat, erhält eher Zusagen. D. h. Humor der Führungsperson begünstigt Mehrleistungen der MitarbeiterInnen.

Für ein Unternehmen ist daher im Hinblick auf die Gesamtperformance wichtig, Schulungen, bei der gewünschte Verhaltensweisen regelrecht antrainiert werden zu reduzieren und stattdessen Selbsterfahrung und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung anzubieten. Denn dabei kann das eigene Verhalten reflektiert und eine Verhaltensänderung angebahnt werden. Angelerntes Verhalten ist nicht authentisch – und gerade eben Authentizität, Natürlichkeit und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen steigern Attraktivität und Sympathie und damit die Zustimmungquote.

Führungspersonen, die Vertrauen schenken, ernten auch Vertrauen. Und wem vertraut werden kann wird als sympathisch empfunden. Private Freundschaft zur MitarbeiterIn garantiert nicht mehr Vertrauen als eine rein dienstliche Bekanntschaft. Allerdings ist die Zustimmungquote bei einem ausschließlichen Dienstverhältnis bedeutend höher. Private Bekannt- oder Freundschaft bringen mehr Ablehnungen als Zusagen. Diese Erkenntnis spricht gegen Personalentscheidungen, die auf sogenannten *informellen Seilschaften*, oder

den in Österreich landläufig gebräuchlichen Begriff *Vitamin-B* bzw. *Freunderlwirtschaft* beruhen. Umso mehr unterstreicht sie die Notwendigkeit, qualitativ zu rekrutieren, um die Unternehmensleistung zu steigern.

MitarbeiterInnen, die bereits für vorangegangene Arbeitsaufforderungen bzw. Bitten seitens der Führungsperson zugesagt haben, werden dies beim nächsten Mal eher wieder tun. Haben sie beim ersten Mal abgesagt, bleiben sie ebenso tendenziell bei ihrer Meinung und werden auch jetzt der Bitte nicht bzw. nur ungern nachkommen. Es ist bereits bekannt, dass Begründungen – auch, wenn sie reine Scheinbegründungen sind – persuasiven Charakter haben (vgl. Langer, Blank & Chanowitz, 1978). Das bedeutet für Führungspersonen, dass sie darauf achten sollten, bereits vor einer dringenden bzw. wichtigen Arbeitsaufforderung eine Zusage zu erhalten.

Eine weitere Schlussfolgerung der Umfrage ist, dass jene Führungspersonen, die verbalisieren, dass sie den Humor der MitarbeiterIn schätzen, deren Sympathie oder die positive Beziehung zwischen ihnen und der MitarbeiterIn und sich bei einer Bitte darauf beziehen, besonders hohe Zustimmungsqoten brachten. Im Gegensatz dazu ist es für Führungspersonen nicht ratsam, sich auf das äußere Erscheinungsbild der MitarbeiterIn zu beziehen. D. h. wer Zustimmung möchte, sollte der MitarbeiterIn gegenüber wiederholt zum Ausdruck bringen, dass deren Humor, Sympathie, etc. besonders geschätzt wird.

Die Relevanz auf gesellschaftlicher Ebene betrifft weniger die von mir vermuteten Berufsgruppen, wie z. B. StylistInnen oder ModerberaterInnen. Vielmehr gibt es einen potenziellen Bedeutungszuwachs für AnbieterInnen, die persönliche Weiterentwicklung im Soft Skill Bereich ermöglichen, wie TherapeutInnen, Coaches, OrganisationspsychologInnen, etc.

9. Literatur

- Alden, D. L., Hoyer, W. D. & Lee C. (1993). Identifying Global and Culture-Specific Dimensions of Humor in Advertising: A Multinational Analysis. *The Journal of Marketing*, 57(2), 64-75.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies*, 13, 185-209.
- Anderson, R. & Nida, S. (1977). *Effect of physical attractiveness on opposite and same Sex evaluations*. North Carolina.
- Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews. Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Barry, B. & Crant, J. M. (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), 648-664.
- Bauer, J. (2006). *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*. 10. Auflage. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Becerra, M. & Gupta, A. K. (2003). Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14(1), 32-44.
- Becker, F. G. (2000). Mikroleistungsgesellschaft „Betrieb“: Leistung, Leistungsprinzip und – gesellschaft als Grundlage betrieblicher Maßnahmen? In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (321-352), München: Franz Vahlen Verlag.
- Berzler, A. (2009). *Visuelle Unternehmenskommunikation. Beiträge zur Medien- und Kommunikationsgesellschaft*. Innsbruck: StudienVerlag.
- Benesch, T. (2006). *Der Schlüssel zur Statistik. Datenbeurteilung mithilfe von SPSS*. Wien: Facultas Verlag.

- Bierhoff, H. W. (2007). Wahrnehmung als Kommunikationsergebnis. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (587-598), Wiesbaden: Gabler.
- Bodel, K. (2000). Zukunftstrends in der Führungskräfte-Entwicklung – Eine Ideen-Skizze. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (313-320), München: Franz Vahlen Verlag.
- Bonus, T. (2009). Führung, Wandel und Innovationsbarrieren. Entwurf und empirische Untersuchung einer ökonomisch basierten Führungstheorie. In N. Szyperski, J. G. Bischoff & H. Klandt (Hrsg.), Reihe: *Technologiemanagement, Innovation und Beratung*. Band 30. Köln: Josef Eul Verlag.
- Caballero, M. J. & Solomon, P. J. (1984). Effects of Model Attractiveness on Sales Response, *Journal of Advertising*, 13(1), 17
- Cacioppo, J. T. & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 116-131.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E. & Morris, K. J. (1983). Effects of Need for Cognition on Message Evaluation, Recall, and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 805-818.
- Capon, N., Farley, J. U. & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Chaiken, S. (1979). Communicator Physical Attractiveness and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1387-1397.
- Cialdini, R. B. (2010). *Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. 6. vollständig ergänzte und überarbeitete Auflage*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Clifton, J. (2006). A Conversation Analytical Approach to Business Communication. The Case of Leadership. *Journal of Business Communication*, 43(3), 202-219.
- Comelli, G. & von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. erweiterte und überarbeitete Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag.

- Cook, K. S., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M. & Mashima, R. (2005). Trust Building via Risk Taking: A Cross-Societal Experiment. *Social Psychology Quarterly*, 68(2), 121-142.
- Coulter, K. S. (2005). An Examination of Qualitative vs. Quantitative Elaboration Likelihood Effects. *Psychology & Marketing*, 22(31), 31-49.
- Dauids, M. (2007). *Körper im Spiegel der Gesellschaft. Die soziale Bedeutung der Attraktivität*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Society for Personality and Social Psychology*, 27(8), 930-942.
- Downs, T. M. (1992). Superior and Subordinate Perceptions of Communication During Performance Appraisal Interviews. *Communication Research Reports*, 9(2), 153-159.
- Dutton, K. (2011). *Gehirnflüsterer. Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen. 5. Auflage*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Ebner, B., Gathmann, S. & Wiedermann, A. (2001). Schönheit und der Haloefekt. In A. Hergovich (Hrsg.), *Psychologie der Schönheit. Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive* (27-54). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Esch, F. R. (1998). *Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fiedler, F. E. & House, R. J. (1988). Leadership Theory and Research: A Report of Progress. In C. L. Cooper & I. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (73-92). New York.
- Gaßner, M. & Muhr, T. (2001). Wie misst man Schönheit? In A. Hergovich (Hrsg.), *Psychologie der Schönheit. Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive* (157-176), Wien: WUV-Universitätsverlag.

- Geffken, M. & Kalka, J. (2001). *Anzeigen perfekt gestalten. Was man bei Planung, Kreation und Einsatz von Printwerbung beachten sollte*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Gierl, H. (2007). Überzeugungswirkung von Humor als Stilmittel in der Werbung. *Werbeforschung & Praxis*, 2007(1), 16-24.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Grammer, K. (1998). *Signale der Liebe. Die biologischen Gesetze der Partnerschaft*. 3. Auflage. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag.
- Hamermesh, D. S. (2011). *Beauty Pays. Why Attractive People Are More Successful*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Hatfield, E. & Sprecher, S. (1986). *Mirror, mirror: The importance of looks in everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Heller, E. (2008). *Wie Farben wirken. Farbpsychologie. Farbsymbolik. Kreative Farbgestaltung*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Henss, R. (1991). Perceiving age and attractiveness in facial photographs. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 933-946.
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 4. bearbeitete Auflage. Bern: Haupt Verlag.
- Herbst, D. (2003). *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Instrumente und spezielle Anwendungsfelder*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Hergovich, A., Hasenegger, S. & Koller, K. (2001). Eine empirische Studie zum Einfluss von Make-up auf die Beurteilung der Attraktivität. In A. Hergovich (Hrsg.), *Psychologie der Schönheit. Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive* (129-135), Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Irrmann, G. (2009). *Sympathie, Attraktivität und Ihre Aufstiegschancen. Geschlechtsstereotypen und der erste Eindruck bei der Beurteilung von angehenden Führungskräften*. Saarbrücken: VDM Verlag.

- Irwin, K., McGrimmon, T. & Simpson, B. (2008). Sympathy and Social Order. *Social Psychology Quarterly*, 71(4), 379-397.
- Itten, C. (2006). *Farbe und Kommunikation. Mit Beiträgen von Dario Moretti und Jorrit Tornquist*. Leipzig: E. A. Seemann.
- Jones, D. C. (1975). Spatial Proximity, Interpersonal conflict, and friendship formation in the Intermediate-Care Facility. *The Gerontological Society of America*, 15(2), 150-154.
- Kamins, M. (1990). An Investigation into the „Match-Up“ Hypothesis in celebrity advertising: When Beauty May be Only Skin Deep. *Journal of Advertising*, 19(1), 4-13.
- Kiener, F. (1956). *Kleidung, Mode und Mensch. Versuch einer psychologischen Deutung*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. korrigierte Auflage. Wien: Facultas Verlag.
- Koernig, S. K. & Page, A. L. (2002). What If Your Dentist Looked Like Tom Cruise? Applying the Match-Up Hypothesis to a Service Encounter. *Psychology & Marketing*, 19(1), 91-110.
- Kriegesmann, B. (2000). Innovationsorientierte Anreizsysteme. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (385-398), München: Franz Vahlen Verlag.
- Lachmann, U. (2004). *Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung*. 3. Auflage. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Laird, A. & Clampitt, P. G. (1983). Effective Performance appraisal: Viewpoints from Managers. *The Journal of Business Communication*, 22(3), 49-57.
- Langer, E., Blank, A. & Chanowitz, b. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of „placebic“ information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 635-642.
- Langlois, J. H., Kalakanis, L., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M. & Smoot, M. (2000). Maxims or Myths of Beauty? A Meta-Analytic and Theoretical Review. *Psychological Bulletin*, 126(3), 390-423.
- Lerner, G. H. (1996). Finding “Face” in the Preference Structures of Talk-in-Interaction. *Social Psychology Quarterly*, 59(4), 303-321.
- Mayer, U. (2011). *Perfekte Kleidung fördert die Karriere*. Wien: Signumverlag.

- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2010). *Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen*. 9. Auflage. Freiburg: Haufe Mediengruppe.
- Merz, M. Y. (2009). The Effects of Self-Construal and Perceived control on Argumentativeness and Communication Apprehension. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(2), 59-75.
- Metzig, W. & Schuster, M. (2010). *Lernen zu lernen. Lernstrategien – sofort anwendbar. Die richtige Methode für jeden Lernstoff. Tipps zur Prüfungsvorbereitung*. 8. aktualisierte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Miniard, P. W., Sirdeshmukh, D. & Innis, D. E. (1992). Peripheral Persuasion and Brand Choice. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 226-239.
- Mobius, M. M. & Rosenblat, T. S. (2006). "Why Beauty Matters." *American Economic Review*, 96(1), 222-235.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992). Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation. *Organization Science*, 3(2), 250-274.
- Müller, I. & Schuster, S. (2001). *Psychologie der Schönheit. Physische Attraktivität aus wissenschaftlicher Perspektive* (205 – 214). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Naumann, F. (2009). *Die Kunst der Sympathie. Die selbstbewusste Art, sich beliebt zu machen*. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. völlig neu bearbeitet und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius Verlag.
- Niketta, R. (1993). Das Stereotyp der physischen Attraktivität. In M. Hassebrauck & R. Niketta, *Physische Attraktivität* (163-200). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Patzer, G. L. (2006). *The Power & Paradox of Physical Attractiveness*. Boca Raton: Brown Walker.
- Penz, O. (2010). *Schönheit als Praxis. Über klassen- und geschlechtsspezifische Körperlichkeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Perloff, R. M. (1993). *The Dynamics of Persuasion. General Communication Theory and Methodology*. Lawrence Erlbaum Associated

- Petermann, F. (1985). *Psychologie des Vertrauens*. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1984). The Effects of Involvement on Responses to Argument Quantity and Quality: Central and Peripheral Routes to Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 69-81.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, 19, 123-205. New York: Academic Press.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. & Goldman, R. (1981). Personal Involvement as a Determinant of Argument-Based Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(5), 847-855.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. & Schumann, D. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *The Journal of Consumer Research*, 10(2), 135-146.
- Posch, W. (2009). *Projekt Körper. Wie der Kult um die Schönheit unser Leben prägt*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Reichert, J. (2009). *Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das?* VS Verlag.
- Reingen, P. H. & Kernan, J. B. (1993). Social Perception and Interpersonal Influence: Some consequences of the Physical Attractiveness Stereotype in a Personal Selling Setting. *Journal of Consumer Psychology*, 2(1), 25-38.
- Renz, U. (2006). *Schönheit. Eine Wissenschaft für sich*. Berlin: Berlin Verlag GmbH.
- Schanz, G. (2000). Personal und Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (193-208), München: Franz Vahlen Verlag.
- Schlögl, G. (2003). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schönbach, K. (2009). *Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation – ein Überblick*. Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schwan, Stephan (2005). Psychologie. In K. Sachs-Hombach (Hrsg.), *Bildwissenschaft. Disziplinen, Themen, Methoden* (124-134). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schwarz, G. (2008). *Führen mit Humor. Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept*. 2. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. (2002). Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence. *Strategic Management Journal*, 23, 491-512.
- Spitzer, M. (2007). Beobachtet werden. "Gott" bahnt Gutes und ein Beitrag zur Psychologie der Kaffeekasse. *Nervenheilkunde*, 10, 847-852.
- Sternthal, B. & Craig, S. (1973). Humor in Advertising. *The Journal of Marketing*, 37(4), 12-18.
- Trampe, D., Stapel, D. A., Siero, F. W. & Mulder, H. (2010). Beauty as a Tool: The Effect of Model Attractiveness, Product Relevance, and Elaboration Likelihood on Advertising Effectiveness. *Psychology & Marketing* 27(12), 1101-1121.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. 7. überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Vakratsas, D. & Amblar, T. (1999). How Advertising Works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43.
- Viertelhaus, M. (2000). Charismatische Führung als Promotor des unternehmenskulturellen Wandels. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (805-824), München: Franz Vahlen Verlag.
- Vollmar, K. (2009). *Das große Buch der Farben. Symbolik. Wirkung. Deutung*. Krummwisch: Königsfurt-Urania Verlag.
- Wandersee, J. H. (1982). Humor as a Teaching Strategy. *The American Biology Teacher*, 44(4), 212-218.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlecht der Befragten in %	26
Abbildung 2: Beschäftigungsmaß in %	26
Abbildung 3: Höchste abgeschlossene Ausbildung in %.....	26
Abbildung 4: DienstgeberIn der Befragten in %	27
Abbildung 5: Involvement der Befragten in %	28
Abbildung 6: Annahmehäufigkeit interessanter Arbeiten.....	34
Abbildung 7: Vergessenshäufigkeit bedeutungsloser Arbeiten	34
Abbildung 8: Durchführungshäufigkeit nach mehrmaliger Aufforderung	35
Abbildung 9: Aufforderungshäufigkeit bedeutungsloser Arbeiten.....	35
Abbildung 10: Reaktion bei vorangegangenen Zu- oder Absagen	37

11. Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
d. h.	das heißt
e. g.	exempli gratia / zum Beispiel
ebd.	ebenda
et al.	Et alii / und andere
etc.	et cetera / und so weiter
f. / ff	und folgende Seite/n
o. ä.	oder ähnliche
s. o.	siehe oben
s. u.	siehe unten
s.	siehe
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

12. Anhang

12.1 Onlinefragebogen



Umfrage Sie haben bereits 9% der Umfrage ausgefüllt. 9%

Willkommen zur Umfrage für MitarbeiterInnen im Office-Bereich!

Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag zu meiner Forschungsarbeit, die der Unternehmenskommunikation gewidmet ist. Deshalb bedanke ich mich schon im Voraus für Ihre Mitarbeit. Die erhobenen Daten sind anonym und werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke genutzt.

Herzlichst,
Angelika Rohr

[Weiter](#)



Umfrage Sie haben bereits 18% der Umfrage ausgefüllt. 18%

Bitte beantworten Sie nachstehende Fragen möglichst spontan!

Meine berufliche Tätigkeit...

	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
... erfüllt mich.	<input type="radio"/>				
... ist für mich ein nötiges Übel, um Geld zu verdienen.	<input type="radio"/>				
... hat für mich einen hohen Stellenwert.	<input type="radio"/>				
... interessiert mich sehr.	<input type="radio"/>				

Ich...

... bilde mich gerne weiter.	<input type="radio"/>				
... identifiziere mich mit dem Unternehmen.	<input type="radio"/>				
... fühle mich im Unternehmen bedeutungslos.	<input type="radio"/>				

[Weiter](#)



Umfrage Sie haben bereits 27% der Umfrage ausgefüllt. 27%

Folgende Fragen beantworten Sie bitte wieder auf einer Skala von "trifft völlig zu" (ganz links) bis "trifft überhaupt nicht zu" (ganz rechts).

Für berufliche Entscheidungen sind mir stichhaltige Argumente wichtig.

Das gute Image meiner Abteilung ist mir wichtig.

Arbeitsaufträge, die mich kaum interessieren, vergesse ich häufig.

Für Mehrleistungen erhalte ich mehr Gehalt.

Arbeiten, um die ich oftmals gebeten werde, führe ich eher aus.

Für zusätzliche Leistungen erhalte ich Gutscheine, o. ä.

Arbeitsaufträge, die mich interessieren, nehme ich sofort an.

Für bedeutungslose Arbeiten lasse ich mich mehrmals auffordern.

[Weiter](#)



Umfrage Sie haben bereits 36% der Umfrage ausgefüllt. 36%

Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter...

	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
... ist charmant.	<input type="radio"/>				
... kann mir vertrauen.	<input type="radio"/>				
... trägt für ihre / seine Position angemessene Kleidung.	<input type="radio"/>				
... wechselt ihren / seinen Kleidungsstil häufig.	<input type="radio"/>				
... steht mir nahe.	<input type="radio"/>				
... arbeitet mit mir im selben Raum.	<input type="radio"/>				
... stylt sich für ihre / seine Position angemessen.	<input type="radio"/>				
... lacht häufig.	<input type="radio"/>				
... hat mit mir eher persönlichen (face-to-face) als E-Mail Kontakt.	<input type="radio"/>				
... hat sichtlich Spaß an ihrer / seiner Arbeit.	<input type="radio"/>				
... sieht mir in die Augen, wenn sie / er mir einen Arbeitsauftrag gibt.	<input type="radio"/>				
... kann über sich selbst lachen.	<input type="radio"/>				
... und ich haben eine gute Beziehung.	<input type="radio"/>				
... lobt mich oft.	<input type="radio"/>				
... hat mein vollstes Vertrauen.	<input type="radio"/>				

Meine Vorgesetzte / meinen Vorgesetzten...

... finde ich sympathisch.	<input type="radio"/>				
... finde ich humorvoll.	<input type="radio"/>				
... finde ich attraktiv.	<input type="radio"/>				
... kenne ich sehr gut - ich kann ihr / sein Verhalten einschätzen.	<input type="radio"/>				

[Weiter](#)



Sie haben bereits 45% der Umfrage ausgefüllt 45%

Was macht für Sie eine Frau in einer Führungsposition attraktiv?

	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
ein unsportlicher Körper	<input type="radio"/>				
lange Beine	<input type="radio"/>				
ein jugendliches Gehabe	<input type="radio"/>				
geschminkte Augen	<input type="radio"/>				
un gepflegte Haare	<input type="radio"/>				
hohe Körpergröße	<input type="radio"/>				
reine Haut mit natürlichem Teint	<input type="radio"/>				

Was macht für Sie einen Mann in einer Führungsposition attraktiv?

hohe Körpergröße	<input type="radio"/>				
ein breiter, trainierter Oberkörper	<input type="radio"/>				
Ausstrahlung von Stärke	<input type="radio"/>				
Ausstrahlung von Unterwürfigkeit	<input type="radio"/>				
ein gepflegtes Gesicht	<input type="radio"/>				
reine Haut	<input type="radio"/>				

Welches Verhalten steigert die Attraktivität einer Person?

Echtheit (Authentizität)	<input type="radio"/>				
Offenheit für Neues	<input type="radio"/>				
Natürlichkeit (Kongruenz)	<input type="radio"/>				

Weiter



Sie haben bereits 55% der Umfrage ausgefüllt 55%

Welche Kleidung / welches Styling finden Sie für eine Vorgesetzte (Frau) angemessen?

	trifft völlig zu	trifft eher zu	weder noch	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Kostüme	<input type="radio"/>				
Hosenanzüge	<input type="radio"/>				
Kleidung in den Farben schwarz / grau / weiß	<input type="radio"/>				
Stöckelschuhe	<input type="radio"/>				
elegante Lederschuhe	<input type="radio"/>				
Miniröcke	<input type="radio"/>				
weite Ausschnitte	<input type="radio"/>				
erotische Kleidung	<input type="radio"/>				
offen getragene Haare	<input type="radio"/>				

Welche Kleidung finden Sie für einen Vorgesetzten (Mann) angemessen?

Anzug und Krawatte	<input type="radio"/>				
Kleidung in den Farben schwarz / grau / weiß	<input type="radio"/>				
elegante Lederschuhe	<input type="radio"/>				
hautenge Kleidung	<input type="radio"/>				

Weiter

Sie haben bereits 64% der Umfrage ausgefüllt. 64%

Bitte geben Sie jeweils Ihre spontane Reaktion in folgenden acht Situationen an!

Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter bittet Sie, ein 60 minütiges Referat über Ihren Tätigkeitsbereich auszuarbeiten, das Sie im Zuge einer Firmenpräsentation in drei Wochen halten sollen, und wählt Sie aus, ...

	würde ich auf jeden Fall machen					würde ich auf keinen Fall machen	
... weil Sie besonders sympathisch sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie Humor haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie toll aussehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie schon einmal zugesagt haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie dafür gelobt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie zusätzliches Gehalt bekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie einander gut kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weil Sie schon einmal "nein" gesagt haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Sie haben bereits 73% der Umfrage ausgefüllt. 73%

Antworten Sie bitte wieder auf einer Skala von "trifft völlig zu" (ganz links) bis "trifft überhaupt nicht zu" (ganz rechts)!

Sie / er bittet Sie am nächsten Tag erneut um die Vorbereitung der Präsentation. Sie stimmen deshalb eher zu als am Vortag.

Nach einer Woche bittet sie / er Sie ein drittes Mal. Daher wenden Sie mehr Arbeit dafür auf.

Weiter

Sie haben bereits 82% der Umfrage ausgefüllt. 82%

Ich bin

- weiblich
- männlich

Meine höchste abgeschlossene Schulbildung

- Hauptschulabschluss
- abgeschlossene Lehre
- Matura
- abgeschlossene Berufsausbildung mit Matura
- Fachhochschul- oder Hochschulabschluss
- Doktorat oder MBA
- Sonstige

Mein Arbeitsverhältnis

- freie DienstnehmerIn
- geringfügig beschäftigt
- Teilzeit beschäftigt 15-25 Stunden
- Teilzeit beschäftigt 26-35 Stunden
- Vollzeit beschäftigt

Mein Dienstgeber

- privates Unternehmen
- öffentliches Unternehmen
- Privatunternehmen in öffentlicher Hand

Weiter

**Umfrage** Sie haben bereits 91% der Umfrage ausgefüllt.  91%

Ich arbeite auch im Home Office.

ja
 nein

Ich bin auch im Außendienst tätig.

ja
 nein

Das Verhältnis zu meiner Vorgesetzten / meinem Vorgesetzten

rein dienstlich
 private Freundschaft
 Verwandtschaftsverhältnis
 sonstige

Mein durchschnittliches Monatseinkommen (netto)

unter € 1.000
 € 1.000 bis € 1.999
 € 2.000 bis € 2.999
 € 3.000 bis € 3.999
 ab € 4.000

Ich lebe im Haushalt

alleine
 mit 1 Person
 mit 2 Personen
 mit 3 Personen
 mit 4 Personen
 mit 5 oder mehr Personen

**Umfrage** Sie haben bereits 100% der Umfrage ausgefüllt.  100%

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bitte senden Sie den Link an KollegInnen und Bekannte. Damit helfen Sie mir, die Umfrage in kurzer Zeit durchzuführen!

Besten Dank, Angelika Rohr

http://ww2.unipark.de/uc/arohr_Universit__t_Wien/9b44/

12.2 Auswertungen Hypothese 1

High Involvement

			Attraktivität	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Attraktivität	Korrelationskoeffizient	1,000	,092
		Sig. (2-seitig)	.	,428
		N	55	49
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,092	1,000
		Sig. (2-seitig)	,428	.
		N	49	49

Involvement

			Attraktivität	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Attraktivität	Korrelationskoeffizient	1,000	-,075
		Sig. (2-seitig)	.	,430
		N	82	77
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,075	1,000
		Sig. (2-seitig)	,430	.
		N	77	77

Neutrales Involvement

			Attraktivität	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Attraktivität	Korrelationskoeffizient	1,000	,113
		Sig. (2-seitig)	.	,486
		N	31	28
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,113	1,000
		Sig. (2-seitig)	,486	.
		N	28	28

Geringes Involvement

			Attraktivität	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Attraktivität	Korrelationskoeffizient	1,000	-,122
		Sig. (2-seitig)	.	,653
		N	12	11
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,122	1,000
		Sig. (2-seitig)	,653	.
		N	11	11

12.3 Auswertungen Hypothese 2

High Involvement

			Angemessene Kleidung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Angemessene Kleidung	Korrelationskoeffizient	1,000	,095
		Sig. (2-seitig)	.	,428
		N	55	49
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,095	1,000
		Sig. (2-seitig)	,428	.
		N	49	49

Involvement

			Angemessene Kleidung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Angemessene Kleidung	Korrelationskoeffizient	1,000	,027
		Sig. (2-seitig)	.	,785
		N	82	77
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,027	1,000
		Sig. (2-seitig)	,785	.
		N	77	77

Neutrales Involvement

			Angemessene Kleidung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Angemessene Kleidung	Korrelationskoeffizient	1,000	-,051
		Sig. (2-seitig)	.	,749
		N	31	28
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,051	1,000
		Sig. (2-seitig)	,749	.
		N	28	28

Geringes Involvement

			Angemessene Kleidung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Angemessene Kleidung	Korrelationskoeffizient	1,000	-,179
		Sig. (2-seitig)	.	,516
		N	12	11
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,179	1,000
		Sig. (2-seitig)	,516	.
		N	11	11

12.4 Auswertungen Hypothese 3

High Involvement

			Sympathie	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Sympathie	Korrelationskoeffizient	1,000	,187
		Sig. (2-seitig)	.	,131
		N	55	49
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,187	1,000
		Sig. (2-seitig)	,131	.
		N	49	49

Involvement

			Sympathie	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Sympathie	Korrelationskoeffizient	1,000	-,002
		Sig. (2-seitig)	.	,988
		N	82	77
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,002	1,000
		Sig. (2-seitig)	,988	.
		N	77	77

Neutrales Involvement

			Sympathie	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Sympathie	Korrelationskoeffizient	1,000	,155
		Sig. (2-seitig)	.	,322
		N	31	28
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,155	1,000
		Sig. (2-seitig)	,322	.
		N	28	28

Gerignes Involvement

			Sympathie	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Sympathie	Korrelationskoeffizient	1,000	-,366
		Sig. (2-seitig)	.	,177
		N	12	11
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,366	1,000
		Sig. (2-seitig)	,177	.
		N	11	11

12.5 Auswertungen Hypothese 4

High Involvement

			Gute Beziehung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Gute Beziehung	Korrelationskoeffizient	1,000	,139
		Sig. (2-seitig)	.	,259
		N	55	49
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,139	1,000
		Sig. (2-seitig)	,259	.
		N	49	49

Involvement

			Gute Beziehung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Gute Beziehung	Korrelationskoeffizient	1,000	,000
		Sig. (2-seitig)	.	1,000
		N	82	77
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,000	1,000
		Sig. (2-seitig)	1,000	.
		N	77	77

Neutrales Involvement

			Gute Beziehung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Gute Beziehung	Korrelationskoeffizient	1,000	,212
		Sig. (2-seitig)	.	,180
		N	31	28
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,212	1,000
		Sig. (2-seitig)	,180	.
		N	28	28

Gerignes Involvement

			Gute Beziehung	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Gute Beziehung	Korrelationskoeffizient	1,000	,171
		Sig. (2-seitig)	.	,525
		N	12	11
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,171	1,000
		Sig. (2-seitig)	,525	.
		N	11	11

12.6 Auswertungen Hypothese 5

High Involvement

			Humor	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Humor	Korrelationskoeffizient	1,000	,187
		Sig. (2-seitig)	.	,121
		N	55	49
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,187	1,000
		Sig. (2-seitig)	,121	.
		N	49	49

Involvement

			Humor	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Humor	Korrelationskoeffizient	1,000	,046
		Sig. (2-seitig)	.	,637
		N	82	77
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,046	1,000
		Sig. (2-seitig)	,637	.
		N	77	77

Neutrales Involvement

			Humor	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Humor	Korrelationskoeffizient	1,000	,189
		Sig. (2-seitig)	.	,230
		N	31	28
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	,189	1,000
		Sig. (2-seitig)	,230	.
		N	28	28

Gerignes Involvement

			Humor	Zustimmung
Kendall-Tau-b	Humor	Korrelationskoeffizient	1,000	-,296
		Sig. (2-seitig)	.	,277
		N	12	11
	Zustimmung	Korrelationskoeffizient	-,296	1,000
		Sig. (2-seitig)	,277	.
		N	11	11

Lebenslauf

Angelika Rohr, Bakk. phil.

Geboren am 17. 12. 1980 in Wien

Berufserfahrung

seit September 2010	eFachtutorin STEP 3, Fachtutorin STEP 6
seit Jänner 2008	Unternehmerin im Bereich HR Development
2004 – 2007	Mitarbeiterin im Flugbetrieb von <i>Austrian</i> und Beschäftigung beim Verein <i>Gemeinwesen Integration und Normalisierung</i>

Ausbildung

2003 - 2012	Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien
seit 2012	Masterstudium Soziologie der Universität Wien
seit 2007	Aus- und Weiterbildungen im Bereich Coaching, Training, Personalmanagement, Methoden und Outdoor-unterstütztes Teamconsulting Regelmäßige Teilnahme an Selbsterfahrungsseminaren
1995 – 2003	Ausbildungen zur Kindergartenpädagogin, Sonderkindergartenpädagogin und Frühförderin

Weitere wissenschaftliche Interessen

2010	Teilnahme an der SGKM-Jahrestagung in Luzern zum Thema <i>Online-Kommunikation, Aktuelle Tendenzen & Dynamiken</i>
seit 2010	Mitgliedschaft der ÖGK und ECREA

Sprachkenntnisse

Deutsch	Muttersprache
Englisch	In Wort und Schrift
Österreichische GebärdenSprache	Grundkenntnisse

Abstract

Der Paradigmenwechsel von der Führungsperson als „allmächtige Person“ hin zur KoordinatorIn brachte einen Autoritäts- bzw. Machtverlust mit sich. Dieser fordert zum Nachdenken über neue Anreizsysteme auf. Anstelle von Ankündigungen, Versprechungen oder Drohungen, deren Aussagen zentral (kognitiv) verarbeitet werden können, müssen besonders für Personen, die *low-involved* sind, Anreizsysteme gefunden und der Wirkung peripherer Faktoren mehr Bedeutung zugesprochen werden.

Angelehnt ist diese Arbeit an das Elaboration Likelihood Model (ELM) von Petty & Cacioppo (1986), weil darin die Differenzierung des Involvements und der peripheren bzw. zentralen Route theoretisch verankert sind. Nachdem periphere Reize bei *Low-Involveds* mehr persuasives Potenzial haben, werden hier die wichtigen Reize *Attraktivität* und *Aufmachung* aufgegriffen, sowie die atmosphärischen Einflussfaktoren *Sympathie*, *Humor* und *Beziehung*, und die *Frequenz* in Form von wiederholten Arbeitsaufforderungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies auch auf die Beziehung zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen übertragen werden kann. Die Erhebung des Involvements, der Wirkung peripherer Reize und der Leistungsbereitschaft erfolgte mittels Onlinefragebögen.

Für die Praxis ergaben sich daraus interessante Erkenntnisse: Attraktivität wirkt auf MitarbeiterInnen – allerdings wird diese vorwiegend am Verhalten festgemacht. Gekoppelt an die Attraktivität ist die Sympathie der Führungsperson. Wer seine MitarbeiterInnen lobt, ihnen räumlich nahe ist und face-to-face Kontakt der E-Mail Konversation vorzieht, steigert seinen Sympathiewert. Dieser hat persuasiven Charakter. Das Gleiche gilt für den Blickkontakt, der im Gespräch zur MitarbeiterIn gehalten wird. Ebenso persuasive Wirkung haben Vorgesetzte, die häufig lachen und über sich selbst lachen können. Sie gelten als humorvoll. Und wer dies vermittelt und zeigt, dass sie/er Spaß an der Arbeit hat, erhält eher Zusagen.

Abstract

The paradigm shift from the manager as an "all-powerful person" to that of a leader as a coordinator in has brought a loss of authority. Instead of announcements, promises or threats, which deliver messages that can be processed cognitively, new incentive methods must be found, particularly for *low-involved* persons, and the effects of peripheral factors must be taken into greater consideration.

This paper is based on the elaboration likelihood model (ELM) developed by Petty and Cacioppo (1986). Since peripheral stimuli in low-involved persons have greater persuasive potential, this paper will examine the important stimuli of *attractiveness* and *appearance*. Furthermore: *likeability*, *humor* and *relationships*, as well as *frequency* in the form of repeated work requests. It can be assumed that this can be extended to the relationship between leaders and employees. That for I used online questionnaires.

Attractiveness does affect employees, however, it was found to mainly affect their behavior. The likeability of a leader is linked to their attractiveness. Someone who is considered likeable is also considered more attractive and vice versa. Those who praise their employees, work close to them and prefer face-to-face contact instead of e-mail conversations, increase their likeability. This in turn increases acceptance of requests. Supervisors who laugh often and can laugh at themselves also have an equally persuasive effect. They are regarded as humorous, and those who give this impression and show that they have fun at work are more likely have their requests accepted.