

Zur Kommunikationskompetenz von Führungskräften – Vorschlag eines integrativen  
Rahmenmodells

Helen Hertzsch, Frank M. Schneider und Michaela Maier  
Universität Koblenz-Landau

Please cite as:

Hertzsch, H., Schneider, F. M., & Maier, M. (2012). Zur Kommunikationskompetenz von Führungskräften – Vorschlag eines integrativen Rahmenmodells [The communication competence of management personnel - Suggestion of an integrative framework model]. In R. Reinhardt (Ed.), *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg* [Business psychology and organizational success] (pp. 414–425). Lengerich, Germany: Pabst.

Correspondence concerning this paper should be addressed to Frank M. Schneider, Institute of Communication and Media Studies, University of Mannheim, Haus Oberrhein, Rheinvorlandstr. 5, 68159 Mannheim, Germany. E-mail: frank.schneider@uni-mannheim.de, Phone: +49 621 181-3938, Fax: +49 621 181-3939.

## Abstract

Der Beitrag beleuchtet die Schnittstelle von Führungs- und Kommunikationspsychologie, präsentiert den aktuellen Forschungsstand, beschreibt die Integration der Kommunikationskompetenz von Führungskräften in ein Rahmenmodell und diskutiert Implikationen für den Organisationserfolg (Leistung, Commitment etc.).

*Keywords: Führungskommunikation, Kommunikationskompetenz, Rahmenmodell*

Kommunikation ist in Organisationen in vielerlei Hinsicht von zentraler Bedeutung. Am offensichtlichsten wird dies durch die Abstimmungs- und Koordinationsfunktion, die Kommunikation für Organisationen erfüllt, beispielsweise wenn eine Führungskraft Aufgaben an Mitarbeiter delegiert, Zielvereinbarungsgespräche führt etc. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass Kommunikationskompetenz auf Seiten der Führungskraft für den Erfolg der Organisation eine wichtige Rolle spielt. Erstaunlicherweise weist die Forschung zu dieser Schnittstelle von Führungstheorien und Kommunikationspsychologie dennoch deutliche Defizite auf (Cohen, 2004). Kommunikationskompetenz ist bislang weder als Komponente von Führung noch ist das Konstrukt *Kommunikationskompetenz von Führungskräften* selbst umfassend definiert. Stattdessen ist Kommunikationskompetenz in Führungstheorien häufig implizit enthalten. In den letzten Jahren entstanden als Beiprodukte der Führungsforschung vereinzelt Messinstrumente zur Erfassung z.B. der Kommunikationsqualität der Führungskraft (Mohr, 2002). Eine theoretische Fundierung fehlt hier jedoch ebenso wie eine umfassende Operationalisierung des Konstrukts Kommunikationskompetenz.

Auch mangelt es bislang an einem theoretischen Rahmen, der verdeutlicht, wie die Konstrukte zusammenhängen. Wir schlagen daher ein integratives Rahmenmodell der Kommunikationskompetenz von Führungskräften vor, das Antezedenzen und Konsequenzen der interpersonalen Kommunikation im Organisationskontext abbildet und eine Reihe von Moderatorvariablen berücksichtigt (z.B. Organisationskultur).

Im Folgenden werden wir zunächst kurz auf relevante Führungstheorien eingehen sowie das Konstrukt Kommunikationskompetenz skizzieren. Im Anschluss wird das Modell beschrieben und die Bedeutung von Führungskommunikation im Hinblick auf Organisationserfolg diskutiert.

### **Führungstheorien**

Aus der Führungsforschung interessiert für eine Verknüpfung mit dem Konstrukt Kommunikationskompetenz in erster Linie der Bereich der personalen Führung, den Wegge und Rosenstiel (2004) definieren als „alle unmittelbaren, wechselseitigen und tendenziell eher nicht-symmetrischen Interaktionsprozesse im Dienste der Unternehmensführung, die zwischen einem oder mehreren Führern und einem oder mehreren Geführten stattfinden [...].“ (S. 476). Mit kommunikationspsychologischem Fokus lässt sich das Interesse in diesen Interaktionsbereichen noch weiter auf Einflussprozesse eingrenzen, die Wegge und Rosenstiel (ebd.) als personalisierte Führung bezeichnen. Diese Form der Einflussnahme ist vorwiegend kommunikationsbasiert, was beispielsweise bei Feedback-Gesprächen oder beim Erarbeiten gemeinsamer Handlungspläne deutlich wird. Auch aus Tätigkeitsbeschreibungen lässt sich ablesen, dass ein großer Anteil der Tätigkeiten von Führungskräften aus interaktiver, dyadischer Kommunikation besteht (Jablin, 1979). Schirmer (1992) berichtet in einer Zusammenstellung von 16 Studien, dass verbale Kommunikation zwischen 40 und 77 Prozent aller Tätigkeiten von Führungskräften ausmacht. Mehr als die Hälfte der Kommunikation findet dabei mit unterstellten Mitarbeitern statt (u.a. Schreyögg & Hübl, 1992).

Die Theorien der personalen Führung lassen sich in persönlichkeitsorientierte und verhaltensorientierte Ansätze unterscheiden. Da die Führungsforschung ihren Fokus traditionell stark auf die Führungskraft richtet (Wegge & Rosenstiel, 2004), existieren bislang überwiegend Studien zu verhaltensorientierten Ansätzen, die reales und ideales Verhalten von Führungskräften untersuchen.

In der psychologischen Forschung waren die Ansätze der Michigan-Schule (z.B. Likert, 1961) und der Ohio-Schule (z.B. Fleishman, 1953) grundlegend. Ergebnis dieser Forschung waren die beiden Verhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung (consideration) und Leistungsorientierung (initiating structure) sowie der Leader-Behavior-Description-

Questionnaire (LBDQ) (z.B. Stogdill, 1963), der am häufigsten zur Messung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten eingesetzt wird (Schuler, 2004). Die vorwiegend kommunikationsbasierte Formulierung von LBDQ-Items (z.B. „Argues persuasively from his/her point of view“) deutet hier bereits darauf hin, dass die Kommunikationskompetenz potenziell starken Einfluss auf Führungsprozesse haben kann.

Die Führungstheorie nach Bass (1998) kennt zwei unterschiedliche Handlungstypen. Die transaktionale Führung einerseits funktioniert auf der Grundlage eines rationalen Austauschprinzips. Dabei stehen Ziele und Aufgaben im Mittelpunkt und die Führungskraft versucht ihre Mitarbeiter über Anreize für die Zielerreichung zu gewinnen. Die transformationale oder charismatische Führung andererseits sieht die Vision der Führungskraft im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter stellen ihre Eigeninteressen gegenüber dem Ziel oder der Aufgabe zurück, weil sie der Führungskraft Vertrauen und Bewunderung entgegen bringen und setzen sich deswegen für deren Vision ein.

Einen ganz anderen Ansatz verfolgen Graen und Uhl-Bien (Graen & Uhl-Bien, 1995) mit ihrer Theorie der Führungsdyaden (Leader-member-exchange theory, LMX). Ihre zentrale Grundannahme ist, dass es kein einheitliches, über alle Mitarbeiter generalisierbares Führungsverhalten gibt, sondern dass jeweils qualitativ spezifische Zweierbeziehungen (Dyaden) aufgebaut werden. Diese Annahmen konnten empirisch vielfach bestätigt werden (z.B. Metaanalyse von Gerstner & Day, 1997). Liden und Maslyn (1998) postulieren vier Dimensionen dieser Austauschbeziehung: Zuneigung (affect), Loyalität (loyalty), berufliche Anerkennung (professional respect) und wahrgenommenes Engagement in der Beziehung (perceived contribution). Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass Führung als Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern verstanden wird. Im Gegensatz zu den meisten anderen Führungsansätzen steht nicht die Führungskraft im Mittelpunkt des Interesses, sondern die wechselseitige Bewertung innerhalb der Dyade, was explizit auch die

Wahrnehmung der Mitarbeiter einschließt. Die LMX-Theorie bietet sich damit für eine Integration des Kommunikationskompetenzgedankens hervorragend an.

### **Kommunikationskompetenz**

Die Literatur zum Konzept der Kommunikationskompetenz ist gekennzeichnet durch eine unüberschaubare Vielzahl an Definitionen, die aus jeweils unterschiedlichen Forschungszusammenhängen stammen. Bei aller Unterschiedlichkeit tauchen jedoch einige Merkmale und Kriterien von Kommunikationskompetenz immer wieder auf (für einen Überblick z.B. Wilson & Sabee, 2003). So besteht u.a. Konsens darüber, dass sich Kommunikationskompetenz aus einem ganzen Komplex von verschiedenen Fähigkeiten zusammensetzt zu dem Wissensbestände als wesentliche Voraussetzung gehören. Kommunikationskompetenz zeigt sich folglich auf verschiedenen Ebenen wie z.B. Verhalten und Kognition, aber auch Motivation. Am weitesten verbreitet ist jedoch das Definitionskriterium der situativen und sozialen Angemessenheit der Kommunikationsweise (Six & Gimmler, 2007).

Die Konzepte lassen sich anhand der postulierten Kriterien einordnen in prozess- bzw. ergebnisorientiert und ressourcenbezogen. Während prozess- und ergebnisorientierte Konzepte das Verhalten der Akteure in Kommunikationssituationen fokussieren, gehen die ressourcenbezogenen Konzepte vor allem auf die Voraussetzungen kompetenten Verhaltens ein.

Ein ressourcenorientiertes Modell ist das relationale Kommunikationskompetenz-Modell von Spitzberg und Cupach (1984). Es fokussiert die direkte interpersonale Kommunikation und berücksichtigt verschiedene Aspekte, die für ein Verständnis von Kommunikationskompetenz im organisationalen Kontext bedeutsam sind. Daher bietet es sich als Grundlage für eine Definition von Kommunikationskompetenz von Führungskräften

an. Das Modell postuliert, dass die Beurteilung einer Person als kompetenter Kommunikator nicht nur vom Individuum, sondern auch vom Beurteilungskontext abhängt.

Der Kontext wird dabei z.B. bestimmt durch Normen und Regeln, sowie durch das Setting, in dem die Kommunikation stattfindet (z.B. Organisation). Auf drei Dimensionen lässt sich der kompetente Kommunikator beschreiben:

- 1) Wissen u.a. über die Art und Weise der verbalen Formulierung, über spezifische soziale Rituale, die zu einer Unternehmenskultur gehören.
  - 2) Fertigkeiten und Fähigkeiten, die nötig sind, um Wissen in angemessene Verhaltensweisen umzusetzen.
  - 3) Motivation, vorhandenes Wissen und Fähigkeiten auch tatsächlich anzuwenden. Hierbei kommen unterschiedliche motivationspsychologische Konzepte wie Kommunikationsbereitschaft, Schüchternheit und Kommunikationsfurcht zum Tragen.
- Das Zusammenwirken dieser Faktoren wird im Folgenden zusammen mit der

Modellvorstellung erläutert.

### **Führung und Kommunikationskompetenz**

Es existieren bislang nur wenige Studien, die Kommunikationskompetenz im Führungskontext von Organisationen untersucht haben. Diese belegen allerdings die Verbindung zwischen Kommunikationskompetenz und Führung sowie weiteren Determinanten für den Organisationserfolg.

Kramer (1995) untersuchte mit Hilfe eines längsschnittlichen Designs, wie sich die Kommunikation zwischen Führungskräften und neuen Mitarbeitern im ersten Jahr nach dem Arbeitsplatzwechsel verändert. Er fand heraus, dass das Kommunikationsverhalten der Führungskraft einen bedeutsamen Einfluss auf die dyadische Beziehungsqualität aus Sicht des neuen Mitarbeiters hat sowie auch auf die Anpassung an die neue Tätigkeit und Rolle.

Flauto (1999) und Madlock (2008) stellen in ihren Studien eine Verbindung zwischen der Kommunikationskompetenz der Führungskraft und dem Führungsverhalten her. Sie legen dabei wie Spitzberg und Cupach (1984) ein mehrdimensionales Kompetenzkonstrukt zugrunde und greifen verschiedene Führungstheorien auf. Ein zentrales Ergebnis bei Flauto war, dass Mitarbeiter in qualitativ hochwertigen Führungsdynaden auch ihre Führungskraft als hoch kompetent einstufen. Die Qualität der Führungsdynade konnte am meisten Varianz der wahrgenommenen Kommunikationskompetenz von Führungskräften erklären. Auch Madlock fand hohe Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Kommunikationskompetenz.

Waldherr (2008) untersuchte verschiedene Variablen, die für den Organisationserfolg relevant sind. Sie konnte Zusammenhänge zwischen dem Kommunikationsstil der Führungskraft und der Kommunikationszufriedenheit der Mitarbeiter sowie mit der Führungsbeziehungsqualität und dem affektiven Commitment nachweisen.

Die vorgestellten Forschungsarbeiten belegen zum einen die Nähe zwischen Kommunikation(skompetenz) und Führung, zum anderen machen sie deutlich, dass die Operationalisierung des Kompetenzkonstrukts defizitär ist und ein umfassendes Rahmenmodell der Kommunikationskompetenz von Führungskräften nach wie vor fehlt. Gleichzeitig unterstreicht die Breite der untersuchten relevanten Merkmale nachdrücklich, dass es eines komplexen theoretischen Modells bedarf, um dem Gegenstand *Kommunikationskompetenz von Führungskräften* gerecht zu werden.

### **Ein integratives Rahmenmodell**

Unser Vorschlag eines integrativen Rahmenmodells der Kommunikationskompetenz von Führungskräften basiert auf dem allgemeinen Kommunikationsprozessmodell von Jablin, Cude, House, Lee und Roth (1994). Es bildet Antezedenzen und Konsequenzen der interpersonalen Kommunikation im Organisationskontext ab und berücksichtigt eine Reihe von Moderatorvariablen. Was in diesem Modell fehlt, ist der Motivationsaspekt, den Jablin

und Sias 2001 in ihrem ökologischen Modell der organisationalen Kommunikationskompetenz ergänzten. Darüber hinaus muss die Verknüpfung mit dem Führungskonstrukt hergestellt werden.

Das vorgeschlagene Modell (vgl. Abbildung 1) wird im Folgenden anhand eines Beispiels aus dem Bereich der Change-/Innovationskommunikation vorgestellt.

In einem Unternehmen wird eine neue Software eingeführt, die zukünftig in nahezu allen Bereichen des Unternehmens standardmäßig eingesetzt werden soll. Ziel der Führungskraft ist es, einen Mitarbeiter über die Software-Einführung zu informieren, Vor- und Nachteile des neuen Programms zu nennen (z.B. höhere Nutzerfreundlichkeit, Schulungsaufwand) sowie den Mitarbeiter dazu anzuregen, sich selbst weiter mit dem Thema zu beschäftigen (z.B. Hinweis auf spezielle Informationen im Intranet). Es wird dabei angenommen (Jablin et al., 1994, S.120), dass beide Seiten über ein Mindestmaß an Kommunikationskompetenz verfügen, das auch zur Ausübung des jeweiligen Berufs notwendig ist. Kommunikationskompetenz umfasst kognitive und konative Kompetenzressourcen (1). So verfügt die Führungskraft beispielsweise über die Fähigkeit, sich klar und präzise auszudrücken. Sie hat Informationen über Vor- und Nachteile der Software sowie entsprechende Argumente, mit denen sie auf Fragen des Mitarbeiters reagieren kann. Außerdem hat sie strategisches Wissen darüber, wie sie diese Argumente und Informationen vorbringen kann, ohne für den Mitarbeiter bedrohlich zu wirken. Mitbestimmt wird die tatsächlich stattfindende Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch motivationale Faktoren (2) wie z.B. soziale Unsicherheit und die aktuelle Kommunikationsbereitschaft der Führungskraft. Gibt es z.B. aktuell einen Konflikt zwischen ihr und diesem Mitarbeiter, so fühlt sie sich möglicherweise unsicher und würde das Gespräch am liebsten vermeiden. Diese Unsicherheit kann sich auf das Gespräch auswirken, indem die Führungskraft z.B. mehr damit beschäftigt ist, ihr eigenes Gesprächsverhalten zu

beobachten als sich auf die Sichtweise und die Fragen ihres Mitarbeiters einzulassen. Die Erfahrungen, die beide Seiten in dieser dyadischen Interaktion (3) machen, wirken im Sinne einer Feedbackschleife (4) zurück auf ihre Motivation für zukünftige Gespräche sowie für die Verbesserung der eigenen Kompetenzen. Darüber hinaus werden im Gespräch Wissen und Fähigkeiten erworben, die als Ressourcen für zukünftige Gespräche zur Verfügung stehen. Als Ergebnis der Interaktion kommt es im Idealfall zu einem gemeinsamen Verständnis der besprochenen Situation, die Führungskraft hat ihre Ziele erreicht und beide Seiten sind zufrieden damit, wie das Gespräch verlaufen ist. Beim Mitarbeiter wird durch den positiven Gesprächsverlauf der Respekt vor dem Wissen und der fachlichen Kompetenz des Vorgesetzten gefördert. Gleichzeitig führt er dazu, dass dem Gesprächspartner Kommunikationskompetenz zugeschrieben wird (5). Insgesamt trägt so der Gesprächsverlauf zu einer qualitativ hochwertigen Führungsbeziehung bei (6). Auch das eigene Gesprächsverhalten wird beurteilt und führt zu Attributionen über Kompetenz bzw. Inkompetenz (7). Diese Feedbackschleifen ermöglichen Lern- und Adaptionsprozesse. Beispielsweise kann die Führungskraft aus den Reaktionen des Mitarbeiters schließen, wie dieser der Software-Umstellung gegenüber steht und ihr aktuelles und/oder zukünftiges Kommunikationsverhalten entsprechend anpassen. Wahrgenommene Defizite im Kommunikationsverhalten können die Intention fördern, Weiterbildungsaktivitäten zu entwickeln. Der Kommunikationsprozess wird durch verschiedene Kontextvariablen moderiert (8). So beeinflussen beispielsweise die Arbeitsanforderung und die Beziehungsgeschichte der Gesprächspartner, ob es zu einer automatisierten oder zu einer überlegten Auswahl von Verhaltensweisen kommt. Handelt es sich um eine Routinesituation für den Vorgesetzten oder ist die zwischenmenschliche Beziehung zum Mitarbeiter stabil und unbelastet, wird die Führungskraft eher auf automatisierte Handlungsmuster zurückgreifen

als bei konflikthaften Themen oder während der Kennenlernphase mit einem neuen Mitarbeiter.

Die Beeinflussung findet wechselseitig statt, Führungskraft und Mitarbeiter gestalten den Kontext auch aktiv mit, indem sich z.B. ihre Arbeitsbeziehung durch die Interaktion kontinuierlich verändert oder indem sie ihren Teil zur Organisationskultur beitragen. Die Kontextvariablen haben entscheidenden Einfluss darauf, welches Kommunikationsverhalten in einer Interaktionssituation als angemessen betrachtet wird.

Die Qualität der dyadischen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wirkt sich schließlich auch auf Variablen wie den Führungserfolg und die Führungseffektivität, also auf den Organisationserfolg aus (9). Relevant in diesem Zusammenhang sind psychologische Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Extrarollen-Verhalten (Organizational Citizenship Behavior) der Mitarbeiter (Rosenstiel, Molt, Rüttinger, & Salisch, 2005). Gelingt es dem Vorgesetzten in unserem Beispiel, seinen Mitarbeiter zur Beschäftigung mit der neuen Software anzuregen und ihn dadurch von deren Vorteilen für seine Arbeit zu überzeugen, kann das die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsverhalten des Mitarbeiters positiv beeinflussen, weil er die Sinnhaftigkeit der Einführung nachvollziehen kann. Der Vorgesetzte hat damit erfolgreiches Führungshandeln gezeigt.

---Abbildung 1 hier einfügen ---

### **Diskussion und Ausblick**

Der Nutzen des Modells liegt darin, dass es eine differenzierte Analyse von Kommunikationssituationen ermöglicht. Gelingt es dem Vorgesetzten im oben genannten Beispiel nicht, sein Ziel zu erreichen, können Hypothesen darüber aufgestellt werden, an welcher Stelle im Kommunikationsprozess die Ursachen dafür zu suchen sind. Möglicherweise liegt die Ursache im Beispielfall darin begründet, dass der Konflikt als Kontextvariable sich negativ auf das Kommunikationsverhalten der beiden Parteien

ausgewirkt hat. Solche Erkenntnisse über die Ursachen von Kommunikationsstörungen, aber auch von erfolgreichen Gesprächsverläufen ermöglichen erst die Ableitung von konkreten Veränderungsmaßnahmen.

Einige Studien und Überblicksartikel liegen vor, die sich mit der Bedeutung von Führungsverhalten für den Organisationserfolg beschäftigen. Hogan und Kaiser (2005) konstatieren ganz allgemein, „good leadership is the key to organizational effectiveness“ (S.178). Auch zeigen die Ergebnisse einiger Studien und Metaanalysen Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Erfolgsindikatoren auf (u.a. Geyer & Steyrer, 1998). So können beispielsweise Steyrer, Schiffinger und Lang (2008) zeigen, dass angemessenes Führungsverhalten einen positiven Zusammenhang mit dem Commitment der Mitarbeiter aufweist und dieses wiederum zum Unternehmenserfolg beiträgt. Einen Überblick zur empirischen Bestätigung der zentralen Bedeutung von Kommunikation für den Unternehmenserfolg bieten Tourish und Hargie (2009).

Die wenigen vorhandenen Studien zur Führungskommunikation im Organisationskontext belegen die Verbindung zwischen Kommunikationskompetenz, Führung und relevanten Ergebnis-Variablen wie Commitment und Arbeitszufriedenheit (u.a. Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Waldherr, 2008). Sie untermauern die Aussage von Tourish und Hargie (2009), dass der Erfolg einer Organisation zu einem wesentlichen Teil vom kompetenten Kommunikationsverhalten ihrer Führungskräfte gesteuert wird.

Wir plädieren vor diesem Hintergrund für systematischere, theoretisch fundiertere Forschung zu den Implikationen von Führungskommunikation für den Erfolg einer Organisation. Aktuell zeigen erste empirische Studien (u.a. Hertzsch, 2011; Schneider, Maier, & Retzbach, 2010), dass das in diesem Artikel vorgeschlagene integrative Rahmenmodell hierbei als fruchtbare Grundlage dienen kann.

## Literatur

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cohen, M. S. (2004). Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in organizations. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow* (pp. 177–208). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Flauto, F. J. (1999). Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6(1-2), 86–97.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153–158.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 397–420.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member-exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hertzsch, H. (2011, Mai). *Leader-member-exchange mediates the effect of superiors' communication competence on subordinates' job satisfaction*. Poster presentation at the 61st Annual Conference of the International Communication Association (ICA), Boston, MA, USA.

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86(6), 1201–1222.
- Jablin, F. M., Cude, R. L., House, A., Lee, J., & Roth, N. L. (1994). Communication competence in organizations: conceptualization and comparison across multiple level of analysis. In L. O. Thayer (Ed.), *Organization-Communication: Emerging Perspectives* (Vol. 4) (pp. 114–140). Norwood: Ablex.
- Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, 22(1), 39–64.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge Mass: Ballinger.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.
- Mohr, G. (2002). *Führungsrelevante Konstrukte: Beziehungsqualität, Führungsverhalten, Kommunikationsqualität*. Universität Leipzig, Institut für Angewandte Psychologie.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W., Rüttinger, B., & Salisch, M. von (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schirmer, F. (1992). *Arbeitsverhalten von Managern*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, F. M., Maier, M., & Retzbach, A. (2010, October). *Leadership and communication – developing a standardized measure for assessing executives* ‘

*communication competence*. Paper presentation at the 3rd European Communication Conference of the European Communication Research and Education Association (ECREA), Hamburg.

Schreyögg, G., & Hübl, G. (1992). Manager in Aktion: Ergebnisse einer Beobachtungsstudie in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (2), 82–89.

Schuler, H. (Ed.) (2004). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.

Six, U., & Gimmler, R. (2007). Kommunikationskompetenz, Medienkompetenz und Medienpädagogik. In U. Six, U. Gleich, & R. Gimmler (Eds.), *Kommunikationspsychologie - Medienpsychologie. Lehrbuch* (pp. 271–296). Weinheim: Beltz PVU.

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the LBDQ Form XII*. Columbus, OH: Columbus State University.

Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organizational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice* (pp. 3–26). New York: Routledge.

Waldherr, A. (2008). *Kommunikationsstile von Führungskräften: Eine strukturelle Analyse des Kommunikationsverhaltens in Führungssituationen*. Marburg: Tectum.

Wegge, J., & Rosenstiel, L. von (2004). Führung. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 475–512). Bern: Huber.

Wilson, S. R., & Sabee, C. M. (2003). Explicating communicative competence as a theoretical term. In J. O. Greene & B. R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (pp. 3–50). Mahwah, NJ: Erlbaum.

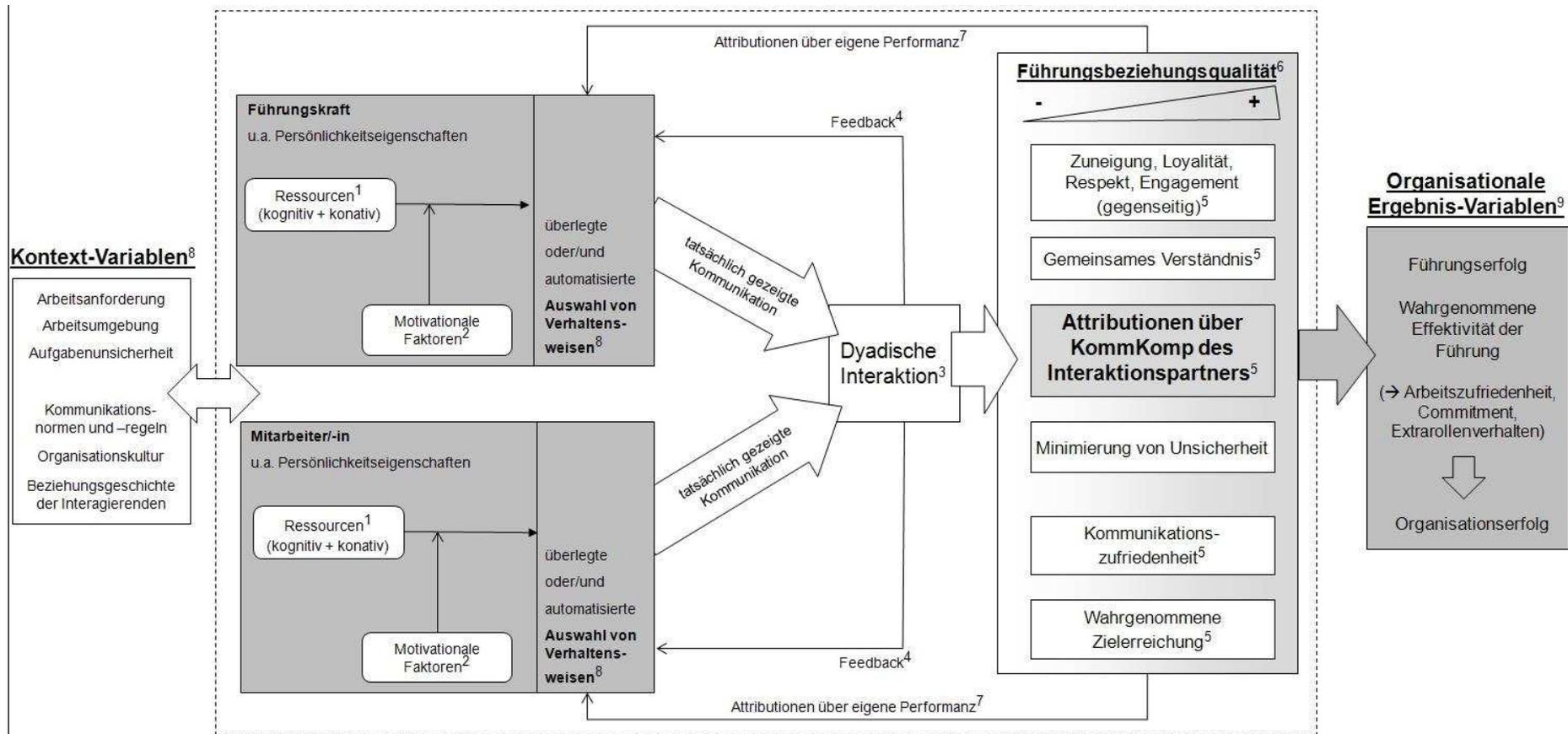


Abbildung 1: Integratives Rahmenmodell der Kommunikationskompetenz von Führungskräften in Organisationen (Fußnoten s. Text)