

„Ich trainiere nicht den Spieler, ich trainiere das Team!“

- Eine multimethodische Analyse des sozialen Identitäts-
ansatzes effektiver Führung und der Multigruppenprozesse
in Vereinen des deutschen Profifußballs -



Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von

Verena Christine Speth, M. Sc. Psychologie
aus Stuttgart

2023

Referent: Prof. Dr. Dieter Frey

Ko-Referent/in: Hon.-Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann

Tag der mündlichen Prüfung: 02. November 2021

„Es geht nur um das Team. Ich habe immer gesagt, ich trainiere nicht den Spieler, ich trainiere das Team. [...]. Für mich ist die Idee der Mannschaft eins der schönsten Dinge.“

(José Mourinho in das Spielzugbuch, 2020, 31:30)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Zusammenfassung.....	1
Abstract (<i>English</i>).....	2
1 Einleitung.....	3
2 Theoretischer Hintergrund.....	8
2.1 Der soziale Identitätsansatz.....	8
2.1.1 Theorie der sozialen Identität.....	8
2.1.2 Die Selbstkategorisierungstheorie.....	12
2.1.3 Auswirkungen in Gesellschaft, Sport und Fußball.....	15
2.1.4 Sozialer Einfluss und der Zusammenhang mit Macht.....	19
2.2 <i>Social Identity Leadership</i> : Der soziale Identitätsansatz der Führung.....	25
2.2.1 Das vierdimensionale Modell.....	27
2.2.2 Abgrenzung zu ausgewählten Führungstheorien.....	33
2.2.3 <i>Social Identity Leadership</i> im Sport.....	39
3 Forschungsfragen der vorliegenden Studie.....	42
3.1 Teil I: <i>Social Identity Leadership</i> im Profifußball.....	42
3.2 Teil II: Multigruppenprozesse im Verein.....	45
3.3 Teil III: Prädiktoren von <i>Social Identity Leadership</i>	47
4 Methodik: Multimethodischer Ansatz.....	51
4.1 Philosophische Position: <i>Critical Realism</i>	51
4.2 Qualitative Methode: Interviews (Teil I & II).....	55
4.3 Quantitative Methode: Onlinestudie (Teil III).....	56
5 Teil I: <i>Social Identity Leadership</i> im Profifußball.....	59
5.1 Methode – Teil I.....	59
5.1.1 Durchführung und Interviewstruktur.....	59
5.1.2 Kodierungsschema und -prozess.....	60
5.1.3 Auswertungsstrategie für Fragestellung 1.....	62
5.2 Ergebnisse – Teil I.....	66
5.2.1 Ergebnisse zu Fragestellung 1a: Rolle von SIL im Profifußball.....	66
5.2.2 Ergebnisse zu Fragestellung 1b: Manifestation von SIL Dimensionen.....	75
5.2.3 Integratives Ergebnis: Grundmodell zur Mannschaftsführung.....	87
5.3 Diskussion – Teil I.....	94

6	Teil II: Multigruppenprozesse im Verein	98
6.1	Methode – Teil II	98
6.2	Ergebnisse – Teil II.....	100
6.2.1	Ergebnisse zu Fragestellung 2a: Soziale Gruppen im Verein	101
6.2.2	Ergebnisse zu Fragestellung 2b: Sozialer Einfluss	104
6.2.3	Ergebnisse zu Fragestellung 2c: SIL Dimensionen nach sozialer Gruppe	112
6.3	Diskussion – Teil II	123
6.3.1	Integrative Diskussion: Erweitertes Grundmodell und Implikationen.....	123
6.3.2	Forschungsbeitrag, Limitationen und zukünftige Forschung	129
7	Teil III: Prädiktoren von <i>Social Identity Leadership</i>	131
7.1	Aktuelle Forschung und Hypothesen	131
7.2	Methode und Auswertungsstrategie – Teil III.....	137
7.2.1	Skalen und Items	138
7.2.2	Statistische Auswertungen	142
7.3	Ergebnisse – Teil III.....	143
7.3.1	Deskriptive Statistiken und Hypothesentestung.....	143
7.3.2	Fit Dimensionen: Auswertung qualitativer Daten	147
7.3.3	Explorative Analysen.....	152
7.4	Diskussion – Teil III	152
8	Allgemeine Diskussion.....	162
8.1	Gesamtmodell	165
8.2	Implikationen für die Praxis	168
8.2.1	Implikationen für Trainer:innen	168
8.2.2	Implikationen für Vereine.....	171
8.2.3	Übertragung auf andere Leistungskontexte.....	174
8.3	Zukünftige Forschung.....	177
9	Fazit	178
	Literaturverzeichnis	179
	Appendix	192

Abkürzungsverzeichnis

SIL	<i>Social Identity Leadership</i>
Fit	Person-Umwelt-Fit
SI	Soziale Identifikation
FI	Führungsidentität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Vierdimensionales Modell von <i>Social Identity Leadership</i> (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014, S. 1003)	27
Abbildung 2. Die drei Ebenen der Realität des <i>Critical Realism</i> (Saunders et al., 2015, S. 139 auf Basis von Bhaskar, 1978).....	53
Abbildung 3. Deduktiv(-Induktiver) Ansatz zur Inhaltsanalyse auf Basis von Mayring (2000)	61
Abbildung 4. Vergleich der Führungskategorien anhand der relativen Nennungen in Bezug auf positiv & negativ empfundene Führungserfahrungen sowie in den unterschiedlichen Ligen.	71
Abbildung 5. Grundmodell zur Führung von Fußballmannschaften auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Teil I)	90
Abbildung 6. Visualisierung der Trainerposition im Gesamtkollektiv des Vereins.....	101
Abbildung 7. Vergleich (nicht-) funktionaler Kollektive nach Fußballligen.....	103
Abbildung 8. Sozialer Einfluss verschiedener sozialer Gruppen im Verein auf das Mannschaftskollektiv	104
Abbildung 9. Erweitertes Grundmodell aus einer Multigruppenperspektive (Teil II).....	124
Abbildung 10. Forschungsmodell zur Testung der Hypothesen 3a, b, c und der möglichen Mediation (explorative Fragestellung 1).....	137
Abbildung 11. Visuelle 7-Punkt-Likert Skala nach dem Vorbild von Massimo & Bagozzi (2000).....	139
Abbildung 12. Ergebnisse der explorativen Fragestellung 1 (Mediation).....	146
Abbildung 13. Darstellung und Vergleich der wichtigen Werte für die Trainerpersonen	150
Abbildung 14. Darstellung und Vergleich der wichtigen Ziele für die Trainerpersonen.....	151
Abbildung 15. <i>Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes bzw. Multigroup Model of Social Identity Leadership in Football (Multi-SIL)</i>	167

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe für Teil I & II (Interviews)	55
Tabelle 2. Deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe für Teil III (Onlinestudie)	58
Tabelle 3. Kategorienübersicht für Fragestellung 1 (Teil I).....	63
Tabelle 4. Verteilung der Führungskategorien entlang der Filterkategorien: Allgemeines Führungsverständnis, konkrete Führungserfahrung (pos. & neg.) und Lernerfahrung	67
Tabelle 5. Überschneidungen von <i>Social Identity Leadership</i> und Vergleichstheorien.....	70
Tabelle 6. Vergleich der Ergebniskategorien nach positiven & negativen Trainererfahrungen	74
Tabelle 7. Kategorienübersicht für Fragestellung 2 (Teil II).....	99
Tabelle 8. Verteilung von <i>Social Identity Leadership</i> Dimensionen innerhalb der sozialen Gruppe	113
Tabelle 9. Deskriptive Statistiken und Korrelationen für die Variablen von Fragestellung 3	144
Tabelle 10. Hierarchische multiple Regressionsanalyse für Prädiktoren von <i>Social Identity Leadership</i>	145
Tabelle 11. Übersicht und Vergleich genannter Fit Dimensionen in den Interviews	148

Zusammenfassung

Teamführung im Fußball ist ein viel diskutiertes Thema, dem in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung zugeschrieben wurde. Trotz der großen Aufmerksamkeit können traditionelle Führungstheorien, z. B. transformationale Führung, viele Phänomene im Fußball nicht erklären, denn sie unterschätzen soziale Gruppenprozesse, die in der Führung von Teams eine Rolle spielen. **Ziel dieser Studie** ist es, die Führung von Fußballmannschaften im professionellen Kontext unter dem Aspekt des *sozialen Identitätsansatzes effektiver Führung* zu untersuchen (*Social Identity Leadership*, s. Haslam et al., 2011). Es wurden die folgenden Fragestellungen untersucht: Ob und wie manifestiert sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft (Teil I)? Welchen Einfluss haben soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf die Führung von Fußballtrainer:innen (Teil II)? Welche Prädiktoren können für *Social Identity Leadership* identifiziert werden (Teil III)? Die Studie trägt zur Forschung bei, indem sie sich mit Führung unter dem Aspekt der sozialen Identität aus der Trainerperspektive auseinandersetzt. Sie fokussiert dabei nicht wie bisherige Studien auf die Wirkung, sondern untersucht soziale Einflüsse und Faktoren, die *Social Identity Leadership* beeinflussen. Die Studie schließt damit eine wichtige Forschungslücke. **Methodik:** Im Einklang mit den philosophischen Annahmen des *Critical Realism* wurde ein multimethodischer Ansatz, bestehend aus Interviews und einer Onlinestudie, durchgeführt. 30 professionelle Cheftrainer:innen, von der 1. Bundesliga bis zur Regionalliga der Männer und aus der 1. und 2. Bundesliga der Frauen, nahmen an den Interviews teil, 42 an der Onlinestudie. **Ergebnisse:** Positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen unterschieden sich in der Ausprägung von *Social Identity Leadership*, nicht aber in den individuell-orientierten Führungskonzepten (Teil I). Betrachtet man den Verein als Kontext, ist die Trainerperson Teil von drei wichtigen Kollektiven: Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche. Jede dieser sozialen Gruppen interagiert miteinander und kann sich positiv oder negativ auf die Führungseffektivität in der Mannschaft auswirken. In positiv empfundenen Führungserfahrungen funktionierten mindestens zwei von drei Kollektiven in der Zusammenarbeit mit dem bzw. der Trainer:in (Teil II). Als Prädiktoren konnten die Person-Umwelt-Übereinstimmung (*Fit*), die soziale Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv sowie die Führungsidentität für *Social Identity Leadership* identifiziert werden (Teil III). Die Ergebnisse der drei Teile werden zum *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Multi-SIL)* zusammengefasst. **Fazit:** Neben der individuellen Führung von Spieler:innen, ist die Führung über die Gruppe basierend auf einer geteilten bzw. gemeinsamen *sozialen Identität* ein zentraler Bestandteil der Führung von Mannschaften im Profifußball. Diese Studie zeigt zudem die Bedeutung von äußeren Einflüssen auf die Führung der Trainerperson, z. B. durch andere soziale Gruppen. In Forschung und Praxis sollten der erweiterte Kontext und soziale Gruppenprozesse daher explizit betrachtet werden, wenn es um die Führung von Mannschaften geht.

Abstract (*English*)

Team leadership in football is a topic that has become increasingly important in recent years. Despite the heightened interest in this field, many phenomena in football cannot be explained by traditional leadership theories, such as transformational leadership. This is because these theories underestimate social group processes that play a role in the leadership of teams.

Objective: The aim of this study is to investigate the leadership of football teams in a professional context, from the perspective of the *Social Identity Approach to Leadership (Social Identity Leadership*, s. Haslam et al., 2011). The following research questions were examined: Does *social identity leadership* manifest in the reported behaviour of professional football coaches in relation to their team? And if so, how (Part I)? What influence do different social groups within the club have on the leadership of football coaches (Part II)? Which predictors can be identified for (*Social*) *Identity Leadership* (Part III)? This study contributes to leadership research by examining leadership with regards to social identity from the trainer's perspective. Unlike previous studies, it does not focus on the effect of *social identity leadership* but examines social influences and potential predictors. It thereby closes an important research gap.

Methods: In line with the philosophical assumptions of the *Critical Realism*, a multi-method approach consisting of in-depth interviews and an online study, was conducted. A wide range of people participated in this study: 30 professional head coaches, of the four major German football leagues (men) and of the two major German leagues of the women, participated in the interviews and 42 in the online study.

Results: Positively and negatively perceived leadership experiences differed in the form of social identity leadership dimensions but not in the individually oriented leadership concepts (Part I). Looking at the club as context, the head coach is part of three important subgroups: team, coaching team, club managers. Each of these social groups interacts with each other and can have a positive or negative impact on the effectiveness of the coach's team leadership. At least two out of three groups in interplay with the coach functioned in positive leadership experiences (Part II). As predictors for social identity leadership, person-environment fit, the social identification with the overall collective and the leadership identity were identified (Part III). The results of the three parts are summarized as the *Multigroup Model of Social Identity Leadership in Football (Multi-SIL)*.

Conclusion: In addition to the individual leadership of players, the leadership of the group based on a shared social identity is a central component of the leadership of football teams. This study also shows the importance of external influences on leadership, for example through other social groups within the club. Therefore, when considering team leadership, whether in research or in practice, the context and social group processes should be explicitly considered.

1 Einleitung

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an Fußballtrainer:innen verändert. Um ein:e erfolgreiche:r Trainer:in zu werden, braucht es mehr als fachliche Fähigkeiten. Die Zeiten, in denen ein:e Trainer:in qua seiner oder ihrer Position eine Autoritätsperson war, sind vorbei. Vor allem in den Profiligen der Männer konnte man über die letzten Jahre eine Machtverschiebung von der Trainerperson zum Spieler hin beobachten. Dies zeigt sich nicht alleine dadurch, dass die Spieler zum Teil mehr verdienen und häufig länger beim Verein sind als die Trainer:innen (Vermögen - Magazin, 2021). Die *alten*, eher autoritär geprägten Verhaltensweisen, wie sie zum Beispiel Felix Magath pflegte (Spiegel, 2010), stoßen dabei immer häufiger an ihre Grenzen, denn die formale Machtposition ist die Grundlage für diese Art der Führung (J. C. Turner, 2005). Professionelle Fußballtrainer:innen finden sich in einer neuen Realität wieder und müssen sich damit auseinandersetzen, wie effektive Führung auch ohne Machtposition qua Amt funktionieren kann. Dieser Entwicklung wird auch in der Ausbildung der Trainer:innen Rechnung getragen. Daniel Niedzkowski, Leiter der deutschen Fußball-Lehrer-Ausbildung, formulierte wichtige Anforderungen für professionelle Trainer:innen: „Die Anforderungen an Spitzentrainer sind rasant gewachsen. Neben aller Fachkompetenz ist der Fußball-Lehrer mittlerweile eine Art ‚Trainer-Manager‘, der insbesondere seine Stärken auch in der Führung und Begeisterung von Menschen haben muss.“ (Niedzkowski zitiert nach DFB, 2020, S. 1).

Dass Führung wichtig, aber gleichzeitig nicht einfach ist, zeigt ein prominentes Beispiel aus dem Fußball. Niko Kovac wurde 2018 als Erfolgstrainer gefeiert, als er mit der Mannschaft von Eintracht Frankfurt den FC Bayern München besiegte und den DFB-Pokal gewann. In der nächsten Saison wechselte er als neuer Trainer der Profimannschaft zum FC Bayern München. Im Jahr zuvor noch gefeiert, wurde er in der Folgesaison bei den Bayern intern und von den Medien für seine Art zu trainieren und zu führen, kritisiert, obwohl er in der Saison 2018/2019 mit der Mannschaft zwei Titel gewann (Schenzel, 2021).

Kovac wurde an der Säbener Straße so manches angekreidet: das fehlende spielerische Konzept, personelle Entscheidungen, teils rücksichtslose Kritik an der eigenen Mannschaft [...]. Zudem war der Kroatier einfach kein guter Moderator, keiner, der den Rekordmeister zur vollsten Zufriedenheit der Vereinsoberen repräsentierte. (Schenzel, 2021, S. 1)

Nach einem schlechten Start in die Saison 2019/2020 wurde er schlussendlich freigestellt. Die Presse titelte: „Das Team war offensichtlich nicht mehr bereit, seinen Vorgaben zu folgen.“ (Rathjen, 2019, S. 1). Wie kommt es dazu, dass die Art der Führung bei dem einen Verein funktioniert und bei einem anderen nicht? Wenn man nach der bisherigen Führungsforschung,

beispielweise persönlichkeitsbasierten Theorien geht, müsste das gleiche Verhalten der Person zum gleichen Ergebnis führen (Antonakis & Day, 2018). Das Beispiel von Niko Kovac ist jedoch nur ein Beispiel von vielen und zeigt, dass dies nicht zwangsläufig der Fall ist. Es verdeutlicht zwei wichtige Punkte: Erstens, Trainer:innen führen eine Mannschaft und damit eine Gruppe. Zweitens, unterschiedliche Gruppen haben unterschiedliche Anforderungen. Ein:e Trainer:in kann bei einem Verein (z. B. Eintracht Frankfurt) mit einem bestimmten Führungsverhalten und seiner oder ihrer Art erfolgreich sein und bei einem anderen Verein (z. B. FC Bayern München) mit demselben Führungsverhalten scheitern.

Zahlreiche Trainerfreistellungen in der 1. Bundesliga unterstreichen, dass nicht nur der Kontext und damit die Gruppe, in der geführt wird, starken Einfluss hat, sondern auch, dass Trainer:innen wenig Zeit bleibt, sich in einem neuen Kontext einzuleben. Allein in der 1. Bundesliga der Männer, bestehend aus 18 Vereinen, gab es in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt 16 Trainerwechsel pro Saison, davon 11 während der Saison (Transfermarkt.de, 2021a). Es gibt daher ein gesteigertes Interesse sowohl von Trainer:innen als auch von Vereinen sich mit Führung von Mannschaften im Fußball auseinanderzusetzen und zu untersuchen, wie ein:e Trainer:in es in kurzer Zeit schaffen kann, eine Mannschaft hinter sich zu vereinen und effektiv zu führen.

Führungsforschung. Zum Thema Führung im Allgemeinen und zur Führung im Sport wurde bereits viel geschrieben und geforscht. Führungskräfte und Trainer:innen sehen sich mit einer Fülle von Informationen konfrontiert. Dabei konzentriert sich bisherige Führungsforschung hauptsächlich auf besondere Führungsqualitäten oder dyadische Beziehungen zwischen einer Führungsperson und einer geführten Person. In den letzten Jahren florierte vor allem die Forschung rund um eine wachsende Anzahl verschiedener Führungsstile (Cassidy et al., 2014; Cummins et al., 2018; Peachey et al., 2015). Zu den noch eher bekannteren Führungsstilen zählen transformationale, transaktionale, ethische oder charismatische Führung. Weniger bekannt sind dagegen wohl spirituelle oder pragmatische Führung. Problematisch an dieser wachsenden Zahl sind vor allem zwei Punkte. Zum einen, dass immer neue Stile definiert werden, die sich im Kern nicht stark unterscheiden und damit eine große theoretische Überlappung aufweisen. Zum anderen fehlt häufig die empirische Grundlage, die ein neues Modell rechtfertigt. Sie liefern damit keine neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Phänomen der Führung, sondern immer nur neue Namen mit einem leicht anderen Fokus, ohne jedoch die Prozesse und Zusammenhänge dahinter stärker zu beleuchten (Anderson & Sun, 2015). Problematisch ist darüber hinaus, dass die Studien teils widersprüchliche Ergebnisse hervorbringen. Wie kann es sein, dass unterschiedliche Führungsstile zum gleichen Ergebnis führen? Warum führt wiederum gleiches Führungsverhalten zu unterschiedlichen Ergebnissen? Führende Forscher:innen auf diesem Gebiet fordern die Forschungsgemeinde auf, über Führung anders nachzudenken. Sie weisen darauf hin, dass traditionelle Führungstheorien die

Rolle des sozialen Kontexts und die dynamische Natur von Führungsprozessen unterschätzen oder nicht berücksichtigen. Darüber hinaus führt eine Führungskraft selten nur eine Person, sondern vor allem im Mannschaftssport, eine Gruppe von Menschen. Es reicht daher nicht aus, sich auf dyadische Führungsbeziehungen mit den Spieler:innen zu fokussieren. Stattdessen müssen soziale Prozesse innerhalb von Gruppen betrachtet werden (Abrams & Hogg, 1990; Anderson & Sun, 2015; Cummins et al., 2018; Haslam et al., 2011; Nicholls et al., 2018; Peachey et al., 2015). Die Diskrepanzen in den wissenschaftlichen Ergebnissen und im alltäglichen Erleben unterstreichen, dass es erforderlich ist, über Führung anders nachzudenken.

Social Identity Leadership. Eine neue Perspektive bietet der soziale Identitätsansatz effektiver Führung. Dieser berücksichtigt dynamische Gruppenprozesse und damit soziale Gruppen im jeweiligen Kontext (Kerschreiter & van Dick, 2017). Im Englischen ist dieser Führungsansatz nach Haslam und Kolleg:innen (2011) auch bekannt unter dem Namen *Social Identity Approach to Leadership*. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher keine einheitliche Benennung. Forschung zu diesem Ansatz wurde unter unterschiedlichen Namen veröffentlicht, z. B. *Social Identity Approach to Leadership* (Haslam et al., 2011), *(Social) Identity Management* (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014), *Social Identity Theory of Leadership* (Hogg, 2001), *(Social) Identity Leadership* (Slater & Barker, 2019; van Dick et al., 2018). Sie alle basieren jedoch auf den Annahmen, die sich aus dem sozialen Identitätsansatz ergeben (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Da die deutsche Benennung nach Kerschreiter und van Dick (2017) *sozialer Identitätsansatz effektiver Führung* jedoch weniger bekannt ist und um eine klare Zuordnung zur theoretischen Grundlage herzustellen, wird in der folgenden Arbeit der englische Begriff **Social Identity Leadership** als Eigenname genutzt. *Social Identity Leadership* versteht die Führung von Gruppen in der Fähigkeit, die geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität einer Gruppe zu formen und damit die geteilte Realität und Wahrnehmung sowie das koordinierte Handeln zu lenken (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018). *Social Identity Leadership* unterscheidet sich von anderen Führungstheorien vor allem darin, dass sie auf über 40 Jahren empirischer Forschung zu Gruppenverhalten aufbaut (Tajfel et al., 1971; Tajfel & Turner, 1979, 1986; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991; J. C. Turner & Reynolds, 2012; van Dick et al., 2018). Darüber hinaus ist dieser Ansatz kein normativer Ansatz. Es geht nicht um die Frage, wie sieht gute Führung aus, sondern konzentriert sich darauf, wie effektive Führung in einem sozialen Umfeld überhaupt entsteht und sich entwickeln kann. Plakativ gesprochen, erklärt dieser Ansatz nicht nur, warum Barack Obama als gute Führungsperson gesehen wird, sondern auch, warum Donald Trump von manchen Menschen als gute Führungsperson anerkannt wird.

Bisherige Studien zu diesem Ansatz haben sich hauptsächlich auf Auswirkungen und Effekte fokussiert. So konnte gezeigt werden, dass *Social Identity Leadership* mit vielen positiven Gruppeneffekten zusammenhängt, z. B. gesteigerter Gruppenkohäsion (van Dick et al.,

2018), höherer Teamidentifikation (Miller et al., 2020) und besseren Einzel- und Teamleistungen (Krug et al., 2021). Die Fähigkeit, durch *Social Identity Leadership* eine gemeinsame soziale Identität zu entwickeln und zu gestalten, ist daher ein wichtiger Aspekt für Führungskräfte, die eine Gruppe führen (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018). Erste Studien haben *Social Identity Leadership* bereits im Sport untersucht. Diese fokussieren sich ebenfalls vor allem auf die Wirkung des Führungsverhaltens auf Spieler:innen bzw. Athlet:innen. Sie konnten zeigen, dass *Social Identity Leadership*, häufig mediiert durch eine gesteigerte Teamidentifikation, positiven Einfluss auf individuelle und kollektive Ergebnisse hat, z. B. höheres Vertrauen in die Führungskraft (Evans et al., 2021), gesteigerte individuelle Mobilisierung (Evans et al., 2021; Krug et al., 2021; Slater et al., 2019; Stevens et al., 2019) und bessere Teameffizienz bzw. -leistungen (Evans et al., 2021; Fransen, McEwan & Sarkar, 2020; Krug et al., 2021; Slater et al., 2019; Stevens et al., 2019, s. Stevens et al., 2021 für weitere Ergebnisse)

Da bisherige Forschung bereits die positiven Auswirkungen von *Social Identity Leadership* zeigen konnte, wird in dieser Studie einen Schritt vorher angesetzt und untersucht, wie soziale Prozesse in der Mannschaft und im Verein sich auf die Trainerperson auswirken und damit auf die Möglichkeit, *Social Identity Leadership* effektiv auszuführen. Die Studie schließt damit nicht nur eine wichtige Forschungslücke, sondern ermöglicht Forscher:innen und Praktiker:innen zu verstehen, welche Aspekte *Social Identity Leadership* beeinflussen und wie *Social Identity Leadership* im speziellen Leistungskontext des Fußballs angewendet werden kann. Das zu Beginn beschriebene Beispiel von Niko Kovac zeigt, dass für Praktiker:innen eine große Relevanz besteht, Führung im Leistungskontext des Fußballs und die Auswirkungen des Kontextes besser zu verstehen. Diese Studie gibt daher nicht nur der Wissenschaft Aufschluss über die Einflüsse und Mechanismen von *Social Identity Leadership*, sondern auch Trainer:innen darüber, worauf sie sich in der Führung je nach sozialer Gruppe konzentrieren und schon bei der Vereinswahl achten können. Darüber hinaus können praktische Hinweise für Vereine abgeleitet werden, z. B. wie sich ein Verein ausrichten kann, um Trainer:innen dabei zu unterstützen die Mannschaft zu führen.

Ziel der Arbeit. Das Ziel dieser Arbeit ist es, Führung von professionellen Fußballtrainer:innen unter dem Aspekt der sozialen Identität und des *Social Identity Leadership* Ansatzes zu untersuchen. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei die Trainerperson und nicht die Spieler:innen, denn nur der oder die Cheftrainer:in selbst kann Einblicke in die eigene Wahrnehmung und wahrgenommene Einflussfaktoren auf sein bzw. ihr Führungsverhalten geben. Durch die Kombination aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden ist es möglich, *Social Identity Leadership* im professionellen Kontext des Fußballs als komplexen Prozess zu betrachten. Hierfür wurden qualitative und quantitative Daten durch halbstandardisierte Inter-

views und standardisierte Onlinefragebögen erhoben. Insgesamt 30 professionelle Cheftrainer:innen der 1. Bundesliga bis zur Regionalliga der Männer und aus der 1. und 2. Bundesliga der Frauen nahmen an den Interviews teil, 42 Cheftrainer:innen an der Onlinestudie.

Aufbau der Arbeit. Die folgende Arbeit besteht aus drei inhaltlichen Teilen, die aufeinander aufbauen und verschiedene Fragestellungen zu *Social Identity Leadership* untersuchen. Am Ende bilden sie ein Gesamtmodell der Führung von Mannschaften im Fußball. Die folgenden drei übergeordneten Fragestellungen stehen dabei im Fokus, die entlang der Teile I, II und III beschrieben werden.

Teil I – *Social Identity Leadership* im Profifußball. In diesem Teil der Arbeit wird untersucht, ob und wie sich *Social Identity Leadership* im Führungsverständnis und berichtetem Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft manifestiert. *Social Identity Leadership* wurde bereits im Sportkontext untersucht, allerdings noch nicht im Leistungsumfeld des professionellen Fußballs (Stevens et al., 2021). Durch die Untersuchung dieser Fragestellung wird in einem ersten Schritt sichergestellt, dass die soziale Identität und *Social Identity Leadership* bei der Führung von Fußballmannschaften eine Rolle spielen und Anwendung finden. Darüber hinaus geben die Ergebnisse Anhaltspunkte darüber, wie sich die Dimensionen des Führungsansatzes in diesem spezifischen Kontext manifestieren. Dies ermöglicht es nicht nur, theoretische Erkenntnisse zu erlangen, sondern auch praktische Handlungsempfehlungen spezifisch für den Fußballkontext abzuleiten und *Social Identity Leadership* für die Praxis und professionelle Sportkontexte zugänglich zu machen (Stevens et al., 2021).

Teil II – Multigruppenprozesse im Verein. In diesem Teil der Arbeit wird untersucht, welchen Einfluss verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins und damit der Kontext auf *Social Identity Leadership* bzw. die Führung von Fußballtrainer:innen haben. Die Ergebnisse aus dem ersten Teil der Arbeit werden erweitert, indem nicht nur das Zusammenspiel der Trainerperson mit der Mannschaft, sondern zusätzlich der erweiterte Kontext betrachtet und auf seinen Einfluss hin untersucht wird. Dies ermöglicht eine neue und realitätsnahe Betrachtung des Führungsprozesses im Fußball, denn die Führung einer Mannschaft findet nie in einem reinen sozialen Vakuum statt (Peachey et al., 2015; Wagstaff, 2018b). Die Ergebnisse geben Praktiker:innen und Forscher:innen Auskunft darüber, welchen Einfluss der Kontext auf die Führungseffektivität von Trainer:innen hat.

Teil III – Prädiktoren von *Social Identity Leadership*. In diesem Teil der Arbeit wird untersucht, welche Prädiktoren für *Social Identity Leadership* identifiziert werden können. Es werden dabei drei aus der Theorie abgeleitete Prädiktoren auf ihre Aussagekraft bezüglich *Social Identity Leadership* untersucht: (1) Person-Umwelt-Übereinstimmung (*Person-Environment Fit*, s. dazu Kristof-Brown et al., 2005), (2) soziale Identifikation der Trainerperson, (3)

Führungsidentität (*Leader Self-Identity*, s. dazu Hiller, 2005). Die Ergebnisse geben Wissenschaftler:innen Aufschluss über die Zusammenhänge zu weiteren psychologischen Konstrukten. Für die Praxis können klare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, z. B. bezüglich der Vereinsauswahl oder der Wahl der Trainer:in, um die Wahrscheinlichkeit der effektiven Umsetzung von *Social Identity Leadership* zu erhöhen.

Die drei Teile werden zusammen mit der bisherigen Forschung zu den Effekten im *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Multi-SIL)* zusammengeführt. Da alle Fragestellungen auf der gleichen theoretischen Grundlage aufbauen, wird zunächst allgemein auf die zugrunde liegenden Theorien und bisherige Forschung eingegangen. Danach folgt die Hinleitung zu den drei übergeordneten Fragestellungen sowie die Beschreibung des grundlegenden methodischen Vorgehens der Studie. Die drei Fragestellungen bilden anschließend den Rahmen für die drei Teile der Arbeit, auf die im Folgenden jeweils detailliert eingegangen wird. In diesen drei Teilen werden die spezifische Datenerhebungs- und Auswertungsmethode, die Ergebnisse sowie Diskussion für die jeweilige Fragestellung separat berichtet. Eine abschließende Gesamtdiskussion führt die drei Fragestellungen am Ende zusammen.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Der soziale Identitätsansatz

Die theoretische Grundlage von *Social Identity Leadership* bilden zwei gut untersuchte sozialpsychologische Theorien, die *Theorie der sozialen Identität* (Tajfel & Turner, 1979, 1986) und die *Selbstkategorisierungstheorie* (J. C. Turner et al., 1987). Diese ergeben zusammen den sozialen Identitätsansatz, im Englischen den *Social Identity Approach*. Dieser wurde bisher nicht nur auf Führung angewandt, sondern bietet zunächst die Erklärungsgrundlage für ganz grundsätzliche Gruppenphänomene (Abrams & Hogg, 1990; Haslam et al., 2011; Haslam, Steffens et al., 2017; Reicher et al., 2018; van Dick et al., 2018). Im Folgenden wird auf beide Theorien und ihre Zusammenhänge näher eingegangen, da sie maßgeblich für das Verständnis von *Social Identity Leadership* bzw. den sozialen Identitätsansatz der Führung sind.

2.1.1 Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität ist eine der zentralen Theorien der Sozialpsychologie. Sie geht davon aus, dass Menschen sich selbst und andere in vielen Situationen nicht als Individuen, sondern als Teil einer Gruppe und damit als Gruppenmitglieder betrachten. Die Theorie argumentiert, dass die soziale Identität grundlegend für das Verhalten in und zwischen Gruppen ist und sich dieses Verhalten von dem Verhalten als Individuum unterscheiden kann.

Sie beschreibt die Umstände, unter denen soziale Identitäten an Bedeutung gewinnen und die Wahrnehmung und das Verhalten beeinflussen können (Tajfel & Turner, 1979, 1986).

Soziale Kategorisierung. Eine Grundannahme der Theorie ist die soziale Kategorisierung. Menschen kategorisieren ihre soziale Umwelt in Gruppen. Dies ermöglicht es, soziale Informationen zu organisieren sowie soziale Situationen und Verhalten zu verstehen und einzuordnen. Werden Individuen zur selben Gruppe kategorisiert, wird davon ausgegangen, dass die Mitglieder zentrale Merkmale teilen, die die Gruppe definieren und sie von anderen unterscheiden. Als Ergebnis solcher Kategorisierungen fokussieren sich Menschen auf Ähnlichkeiten zwischen Individuen innerhalb derselben Kategorie, beispielsweise auf das Geschlecht, einen bestimmten Beruf oder die Herkunft. Ordnet man sich selbst dieser Gruppe zu und identifiziert sich mit dieser, wird diese Gruppe als Eigengruppe (*Ingroup*) und die anderen Gruppen als Fremdgruppen (*Outgroup*) wahrgenommen (Tajfel & Turner, 1986, s. auch Ellemers & Haslam, 2012).

Soziale Identität. Die (wahrgenommene) Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe und die Identifikation damit macht einen Teil des Selbstkonzepts, die *soziale Identität* aus. Die eigene Kategorisierung und die soziale Identifikation des Individuums mit der Gruppe sind dafür notwendige Voraussetzungen (J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Definiert wird die soziale Identität von Tajfel als „part of the individuals' self-concept which derives from their knowledge of their membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance of that membership“ (Tajfel 1981, S. 255 *zitiert nach Tajfel, 1982, S. 24*). Sie bezeichnet damit einen Teil des Selbstkonzeptes, das auf dem Wissen basiert, dass er oder sie zu einer bestimmten sozialen Gruppe gehört und diese Person sich mit der Gruppe identifiziert und dieser Gruppenzugehörigkeit Bedeutung beimisst (Tajfel, 1982).

Minimalgruppenparadigma. Eine Reihe verschiedener Experimente im Minimalgruppendesign bilden die Basis für die Überlegungen zur sozialen Identität. Tajfel führte diese Studien mit dem Ziel durch, die Mechanismen hinter Stereotypisierung, Diskriminierung und Intergruppenkonflikten besser zu verstehen. Bei einem dieser Experimente wurden Probanden zufällig zu zwei verschiedenen Gruppen zugeteilt. Ihre Aufgabe war es, Geldbeträge bzw. Punkte unter zwei anderen Personen aufzuteilen. Den Probanden waren keine weiteren Faktoren bekannt, außer die Zuordnung zu einer der beiden Gruppen. Die Studien wurden so angelegt, dass eine Reihe von Faktoren ausgeschlossen werden konnten, die gegebenenfalls eine Rolle im Gruppenverhalten spielen könnten, beispielsweise eine gemeinsame Historie, vorangegangene Kooperationen oder Konflikte, persönliche Sympathie oder persönliche Abhängigkeit. Es zeigte sich, dass Personen der eigenen Gruppe in der Zuweisung bevorzugt wurden. Bei einem weiteren Experiment stellte sich heraus, dass die Probanden nicht nur versuchten, den größtmöglichen Vorteil für ihre Gruppe zu erzielen, sondern sogar den Unterschied zwischen den zwei Gruppen zu maximieren, selbst wenn dadurch Vorteile für die

eigene Gruppe verloren gingen (Tajfel, 1970; Tajfel et al., 1971; s. auch Tajfel & Turner, 1986). Diese Ergebnisse standen im Gegensatz zu anderen Sozialtheorien dieser Zeit, beispielsweise der *Theorie des realistischen Gruppenkonflikts* von Sherif und seinen Kolleg:innen aus den 60er Jahren (*Robbers Cave Experiment*). Diese Theorie legt nahe, dass eine Gruppe immer den maximalen Nutzen für die eigene Gruppe erreichen möchte und dafür ein realer Konflikt um knappe Ressourcen vorausgesetzt wird (Sherif, 1988). Um zu erklären, warum die Bevorzugung der eigenen Gruppe und damit die Diskriminierung der Fremdgruppe auch ohne Ressourcenkonflikte stattfindet, entwickelten Tajfel und Turner die Theorie der sozialen Identität. Die Annahmen zur sozialen Identität wurden zunächst unter dem Namen *an integrative theory of intergroup conflict* veröffentlicht und später unter dem Namen *Social Identity Theory* bekannt (Haslam et al., 2012; Tajfel & Turner, 1979, 1986). Die Ergebnisse der Minimalgruppenexperimente wurden in den Jahren danach in einer Vielzahl an Experimenten reproduziert. Die Theorie ist daher als eine der zentralen sozialpsychologischen Theorien bekannt (für eine Übersicht s. Ellemers & Haslam, 2012).

Zentrale Hypothese. Die zentrale Hypothese der Theorie ist, dass soziale Gruppen sich voneinander unterscheiden und abgrenzen möchten, um eine positive soziale Identität zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, aus der die Mitglieder ein positives Selbstbild für sich ableiten können. Die Bevorzugung der eigenen Gruppe in den Experimenten wurde bekannt als *mere categorization effect*. Dahinter steht die Annahme, dass die reine Zugehörigkeit zu einer Gruppe in Kombination mit dem Vorhandensein einer Vergleichsgruppe Personen dazu bewegt, in Eigen- und Fremdgruppen zu denken. In der Folge werden Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt und Personen der Fremdgruppe benachteiligt, um die Unterschiede zwischen den Gruppen zu vergrößern (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979, 1986 s. auch Dumont & Louw, 2009).

Theoretische Grundannahmen. Dabei spielen drei theoretische Grundannahmen eine Rolle. (1) Menschen streben nach einem positiven Selbstbild von sich und damit auch nach einer positiven sozialen Identität der Gruppen, denen sie sich zugehörig fühlen. (2) Um eine Einschätzung über die Bewertung der sozialen Identität zu erhalten, werden soziale Vergleiche mit relevanten Vergleichsgruppen durchgeführt (Tajfel & Turner, 1979, 1986). Ein Fußballverein der 1. Bundesliga wird sich beispielsweise eher an anderen Bundesligavereinen messen statt an einem Verein aus der Regionalliga oder mit einem Handballverein. Der Tabellenerste wird sich wiederum eher mit Vereinen im internationalen Umfeld der Champions League vergleichen als mit dem Tabellenletzten. (3) Fällt das Ergebnis negativ aus, gibt es drei verschiedene Strategien, wie die Person trotzdem ein positives Selbstbild aufrechterhalten kann (Tajfel & Turner, 1979, 1986).

Die erste Möglichkeit ist die soziale Mobilität. Das bedeutet, die Gruppe zu verlassen und einer bzw. der anderen positiv besetzten Gruppe beizutreten. Dies ist jedoch nur möglich,

wenn eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Gruppen besteht und die Gruppe überhaupt verlassen werden kann (Tajfel & Turner, 1979, 1986). Man kann diese Strategie im Fußball häufig bei Spieler:innen beobachten, die den Verein wechseln, wenn ein renommierterer Fußballverein Interesse zeigt. Weniger einfach ist es jedoch bei anderen sozialen Gruppen, wie dem Geschlecht oder der Hautfarbe, die zumindest nach außen eine Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe signalisieren, die nicht so leicht veränderbar ist. Auch Fans eines Vereins weisen im Gegensatz zu den Spieler:innen eine geringe Durchlässigkeit auf, da sie eine sehr starke Identifikation mit der Gruppe haben. Sie werden auch nach einer Niederlagenserie nicht einfach den Verein wechseln (Rees et al., 2015; Reicher et al., 2020).

In diesem Fall kommt meist eine weitere Strategie zum Tragen: die soziale Kreativität. Dies bezeichnet die Aufwertung der eigenen Gruppe durch (a) Änderung der Vergleichsdimension, (b) Änderung der Vergleichsgruppe oder (c) Umdeutung der Identität (Tajfel & Turner, 1979, 1986). Ein Verein kann vielleicht zu dem Schluss kommen, dass sie nicht erfolgreicher, aber fairer als ein relevanter Vergleichsverein sind (a) oder sie messen sich stattdessen mit einem anderen Verein (b). Ein konkretes Beispiel zur Umdeutung der Identität im Fußball (c) lässt sich bei Tasmania Berlin beobachten. Dieser Verein hält seit 1965/1966 den Rekord für die längste Sieglosserie in der Bundesliga mit 31 verlorenen Spielen. Der Verein hat diesen Rekord mittlerweile für sich umgedeutet und ist sogar stolz darauf. 2020 war der FC Schalke 04 kurz davor, diesen Negativrekord zu brechen. Vor dem entscheidenden Spiel hängten die Fans von Tasmania Berlin Plakate auf mit Sprüchen wie: „Rettet TAS den Rekord“ (Schmoll, 2021, S. 1). Denn die Tasmanier:innen sind stolz darauf: „Das ist seit Jahrzehnten unser Rekord. Der gehört zur Tasmania-Identität.“ (Numic zitiert nach Kicker, 2020, S. 1). Obwohl eigentlich von negativer Natur, ist dieser Rekord für die Tasmanier:innen mittlerweile ein Teil ihrer Identität, der sie besonders macht und sie von anderen Vereinen aus der Oberliga differenziert (Numic zitiert nach Kicker, 2020).

Eine dritte Strategie ist der soziale Wettbewerb. Dabei wird die überlegene Gruppe direkt auf den Dimensionen herausgefordert, die ihre Überlegenheit definieren. Ein Beispiel dafür kann man jeden Samstag oder Sonntag bei den Bundesligafußballspielen beobachten. In diesen Spielen geht es darum neu zu definieren, welcher Verein das Spiel gewinnt und damit erfolgreich ist. Diese Strategie kommt vor allem dann zum Tragen, wenn der Status der überlegenen Gruppe nicht als legitim angesehen wird. Die Gruppe sieht sich in der Lage, die dominante Gruppe herauszufordern (Tajfel & Turner, 1979, 1986). Deswegen sind Top-Spiele zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund oder RB Leipzig so interessant. Die Dominanz an der Spitze der 1. Bundesliga kann neu definiert werden.

Fazit. Haslam und seine Kolleg:innen (2011) fassen die folgenden vier Punkte zusammen, die aus dieser Theorie für den sozialen Identitätsansatz der Führung relevant sind: (1)

Im Fokus steht das zentrale Konzept der sozialen Identität. Die Annahme, dass ein Teil unserer Identität aus der Gruppenzugehörigkeit und den verbundenen Bedeutungen besteht. (2) Der zweite Aspekt bezieht sich darauf, dass die soziale Identität uns und unser Verhalten beeinflussen kann, z. B. indem die Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt werden. (3) Denn wenn die soziale Identität situativ relevant und aktiviert ist, steht die Gruppe im Vordergrund und nicht das Individuum. (4) Je nach Kontext und Vergleichsgruppe können andere Aspekte und damit eine andere soziale Identität in den Fokus gerückt werden (Haslam et al., 2011).

2.1.2 Die Selbstkategorisierungstheorie

In den 80er und frühen 90er Jahren veröffentlichten Turner und Kolleg:innen eine Reihe von Publikationen, die die Theorie der sozialen Identität weiterentwickelten (Oakes et al., 1991; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991, für eine ausführliche Übersicht s. Haslam et al., 2012). Diese Entwicklungen führten zur Formulierung der Selbstkategorisierungstheorie. Sie erklärt die kognitiven Mechanismen, die dazu führen, dass sich eine Person einer sozialen Gruppe zuordnet und welche der sozialen Identitäten aktiviert wird. Sie beantwortet demnach die Frage, wie und wann wir uns als Gruppenmitglieder definieren. Wenn eine soziale Gruppe für eine Person bedeutungsvoll und salient bzw. sichtbar ist, wird sie sich selbst zu dieser Gruppe kategorisieren. Dies kann zur Folge haben, dass die Person ihre Meinung und ihr Verhalten nach den Gruppennormen ausrichtet. Sie ist motiviert, zu Gruppenzielen beizutragen, um die Bedeutung der Gruppe und damit das eigene Selbstbild zu verbessern (J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Die Theorie trifft dabei folgende grundlegende Annahmen.

Selbstkategorisierung ist relational. Die Selbstkategorisierung zu einer sozialen Gruppe ist relational. Personen können sich zu unterschiedlichen sozialen Gruppen zugehörig fühlen. Je nach aktueller Vergleichsgruppe und Selbstkategorisierung werden unterschiedliche soziale Identitäten und damit unterschiedliche kognitive Konzepte, die damit verbunden sind, aktiviert. Eine Person wird sich eher als Fußballfan im Allgemeinen kategorisieren, wenn sie beispielsweise in einem Gespräch mit einem Handballfan ist. Während sich die gleiche Person eher als Bayernfan kategorisiert, wenn sie mit einem anderen Fußballfan, z. B. von Borussia Dortmund, spricht. Eine Person kann sich demnach über viele verschiedene soziale Identitäten definieren, die unterschiedlich in ihrer Hierarchie sein können. So kann beispielsweise das Geschlecht, die Nationalität, aber auch die Zugehörigkeit zu einer sportlichen oder beruflichen Gruppe eine soziale Identität darstellen (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987).

Prinzip des Metakontrasts. Welche Personen zu Gruppen kategorisiert werden, wird durch das Prinzip des Metakontrasts erklärt. Eine Gruppe von Individuen wird als soziale Gruppe kategorisiert, wenn die wahrgenommenen Unterschiede zwischen ihnen kleiner sind

als die wahrgenommenen Unterschiede zwischen ihnen und anderen Personen im Vergleichskontext (J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Hogg und Turner (1987) zeigten beispielsweise, dass Menschen in gemischtgeschlechtlichen Gruppen, in dem Fall Männer und Frauen, sich eher in Bezug auf das Geschlecht definierten, als wenn sie in reinen Frauen oder reinen Männergruppen waren. Soziale Kategorien, wie das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit oder das Alter einer Person sind Kategorien, die meist äußerlich sichtbar sind. Sie werden daher eher aktiviert als soziale Kategorien basierend auf Persönlichkeit oder Interessen. Dies erklärt die Häufigkeit des Phänomens der Stereotypisierung und Diskriminierung dieser sozialen Gruppen (Bosak et al., 2020).

Salienz der Gruppe. Die Salienz einer Gruppe beeinflusst die Wahrnehmung und das Verhalten. Ob und welche soziale Identität und damit einhergehende kognitive Schemata aktiviert werden, hängt von der Salienz der sozialen Gruppe in der jeweiligen Situation ab. Je nachdem wie die Situation von der Person wahrgenommen und verstanden wird, bestimmt sie sowohl die Selbstwahrnehmung als auch das Verhalten (J. C. Turner & Reynolds, 2012). Oakes und Kolleg:innen (1987) gehen von einer Interaktion zwischen Zugänglichkeit und situativer Passung aus. Zugänglichkeit bedeutet, dass Kategorien und soziale Identitäten, die häufig genutzt werden, einfacher zu aktivieren sind. Die Zugänglichkeit hat damit eine individuelle Komponente, die auf früheren Erfahrungen und Wissen beruht. Aber auch die situative Passung der Kategorie zur Situation spielt eine Rolle. Die situative Passung hängt davon ab, wie gut die Kategorisierung Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Menschen berücksichtigt (komparativer Fit) und das Verhalten von Menschen in der Situation erklärt (normativer Fit) (Oakes, 1987). Eine Person kann sich zum Beispiel im Allgemeinen der sozialen Gruppe der *Deutschen* zugehörig fühlen. Spielt diese Kategorisierung aber in der Situation keine Rolle, wird sie nicht aktiviert. Ein Fußballbeispiel dafür sind Welt- oder Europameisterschaften. Eine Person kann sich im Alltag vielleicht weniger als Deutsche oder Deutscher definieren. Schaut die Person hingegen ein Fußballspiel in einer Welt- oder Europameisterschaft, wird die Identität als Deutsche wahrscheinlich eher aktiviert, denn es sind relevante Vergleichsgruppen sichtbar. Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit anderen Personen werden bezüglich der sozialen Kategorie für die Person auf Ebene der Nationalität deutlicher und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die soziale Identität der Nationalität aktiviert wird (s. auch Reynolds et al., 2003).

Kontinuum der Identität. Aber was passiert mit der individuellen Identität, wenn sich Menschen zu einer Gruppe kategorisieren und sich damit identifizieren? Tajfel und Turner spezifizieren dafür das Zusammenspiel aus individueller und sozialer Identität. Sie beschreiben diesen Zusammenhang als Kontinuum mit der individuellen Identität auf der einen und der sozialen Identität auf der anderen Seite. Je nach Verschiebung entlang des Kontinuums kann eher die individuelle Identität im Vordergrund stehen oder die soziale Identität. Wenn durch die

Situation die soziale Identität aktiviert wird und ein Verständnis über diese besteht, werden die Einstellungen und das Verhalten der Person gruppenähnlicher und gruppenhomogener. Die individuelle Identität tritt in den Hintergrund und die soziale Identität und das, was damit verbunden wird, in den Vordergrund. Das wirkt sich nicht nur auf das Verhalten, sondern auch auf die Wahrnehmung aus. Tajfel und Kolleg:innen argumentieren, dass Gruppenmitglieder der Eigengruppen als individuell wahrgenommen und behandelt werden, während Mitglieder der Fremdgruppe als homogen und undifferenziert betrachtet werden. Die Annahme des Kontinuums ist wichtig, da sie verdeutlicht, dass Gruppenverhalten und die Aktivierung der sozialen Identität nur unter bestimmten Bedingungen zu erwarten sind (Tajfel & Turner, 1979, 1986; J. C. Turner & Reynolds, 2012).

Depersonalisierung und Selbststereotypisierung. Wenn sich auf dem Kontinuum zwischen individueller und sozialer Identität, der Fokus hin zur sozialen Identität verschiebt, kommt es laut Tajfel und Turner zur *Depersonalisierung*. Das eigene persönliche Interesse tritt in den Hintergrund und die Ziele, Werte, Normen und Verhaltensweisen der sozialen Identität in den Vordergrund. Das Konzept der Depersonalisierung erklärt, warum Menschen willentlich ihr eigenes Verhalten an die Gruppennormen anpassen und sich für die Gruppe einsetzen. Die Menschen sehen sich dann als Teil der Gruppe mit Eigenschaften, die die Gruppe ausmachen. Der Aspekt der Selbststereotypisierung bezeichnet den Prozess, dass Menschen sich nach den Werten und Normen der Gruppe ausrichten und versuchen, den Gruppenmerkmalen zu entsprechen. Die soziale Identität hat damit Einfluss auf unser Verhalten (Tajfel, 1982; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Turner argumentiert, dass der Prozess der Depersonalisierung und die Selbststereotypisierung letztendlich die Grundlage u.a. für die Bildung von Gruppen und Gruppenverhalten sind (J. C. Turner, 1982).

Sozialer Identitätsansatz. Wie zu Anfang beschrieben, bilden die Annahmen rund um die Theorie der sozialen Identität und die Selbstkategorisierungstheorie zusammen den *sozialen Identitätsansatz (Social Identity Approach)*, manchmal auch die *soziale Identitätsperspektive (Social Identity Perspective)* genannt (Abrams & Hogg, 1990; D. van Knippenberg & Hogg, 2003). Diese erklären zusammen, wie die soziale Identität die eigene Meinung und das Verhalten beeinflussen kann. Turner (1987) fasst dazu folgende Schritte zusammen: wenn sich Individuen als Mitglieder einer bestimmten sozialen Kategorie definieren und sie sich damit identifizieren, spielt die soziale Identität für sie eine wichtige Rolle. Sie erlernen oder entwickeln die Verhaltensweisen, Normen und Werte, die mit der Zugehörigkeit zu dieser sozialen Gruppe einhergehen bzw. als wünschenswert erachtet werden und sie wiederum von anderen Gruppen abgrenzen. Sie haben daher nicht nur ein Verständnis darüber, wer bin *ich*, sondern auch ein Verständnis darüber wer sind *wir* als Gruppe. Sie übertragen die Normen und Eigenschaften der sozialen Gruppe auf sich selbst und internalisieren diese durch den Prozess der

Depersonalisierung und Selbststereotypisierung. Ihr Verhalten wird somit normativ und gruppenähnlicher. Sie passen sich der Gruppe an, um ihre Zugehörigkeit zur Gruppe zu stärken und sichtbarer zu machen. Die Internalisierung dessen, was diese soziale Gruppe ausmacht, ist entscheidend dafür, dass sich die entstehenden sozialen Normen auf die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten auswirken (s. auch J. C. Turner & Reynolds, 2012). Durch die Entwicklung von Gruppenidentitäten kommt es darüber hinaus zur Definition von Eigengruppen (*Ingroups*) und Fremdgruppen (*Outgroups*). Menschen vergleichen die eigene Gruppe mit relevanten Vergleichsgruppen, um sich einer positiven sozialen Identität zu versichern. Dabei haben sie die Tendenz, die eigene Gruppe und deren Mitglieder positiver zu bewerten und zu behandeln als Mitglieder der Fremdgruppe (Tajfel, 1970; Tajfel et al., 1971; Tajfel & Turner, 1979, 1986).

2.1.3 Auswirkungen in Gesellschaft, Sport und Fußball

„Social identity is the cognitive mechanism which makes group behavior possible.“ (J. C. Turner, 1982, S. 21)

Gesellschaftliche Auswirkungen. Die soziale Identität ist ein wichtiger Aspekt unserer eigenen Identität. Sie ist Grundlage für unser Zusammenleben und für die Bildung von Gruppen und Gruppenverhalten (Haslam et al., 2011; Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner, 1982; J. C. Turner et al., 1987). Besteht ein gemeinsames Verständnis in der Gruppe über die soziale Identität spricht man von einer *geteilten Identität (Shared Social Identity) – im Sinne einer gemeinsamen sozialen Identität*. Die kognitiven und sozialen Mechanismen der geteilten sozialen Identität und der Selbstkategorisierung erklären, wie und warum Gruppenverhalten stattfinden kann. Sie erklären, warum sich Menschen zusammenfinden und für ein gemeinsames Ziel arbeiten, warum Sportmannschaften zusammenspielen und sich in ihrem Handeln koordinieren oder warum Teams in einem Unternehmen zusammenarbeiten (Haslam et al., 2011; Rees et al., 2015). Sie sind damit die Grundlage für viele positive Aspekte unseres Zusammenlebens. Die soziale Identität und damit verbundene kognitive Prozesse bilden jedoch gleichzeitig die Grundlage und Erklärung für viele Probleme in unserer Gesellschaft wie die Stereotypisierung und Diskriminierung von sozialen Gruppen (Tajfel & Turner, 1986). Sie sind ebenso der Grund, warum Menschen, die nicht zur eigenen Gruppe kategorisiert werden, z. B. Menschen anderer Nationen, anderer Hautfarbe, anderer Sexualität oder Religion, teilweise mit Skepsis begegnet, sie diskriminiert und sogar rassistisch behandelt werden. Sie sind die Grundlage dafür, dass Nationen in den Krieg ziehen und Menschen sich als Soldaten für ihre Nation oder Selbstmordattentäter sich für ihre soziale Gruppe opfern (Ellemers & Haslam, 2012; Tajfel &

Turner, 1986). An diesen Beispielen wird deutlich, dass die soziale Identität nicht per se gut oder schlecht ist, sondern sie grundlegend das Verhalten von Menschen und die kognitiven Prozesse dahinter erklärt.

Soziale Identität im Sport. Weniger drastisch, aber ebenso wichtig sind die soziale Identität und die damit zusammenhängenden kognitiven Prozesse im Sport, denn sie sind auch dort die Grundlage für Gruppenprozesse und -phänomene. Vor allem in Mannschaftssportarten sind sie die zentralen psychologischen Prozesse, die aus Einzelkämpfern ein Team formen (Rees et al., 2015). Seit den 90er Jahren wird Forschung zur sozialen Identität auch im Sport vorangetrieben. Amerikanische Forscher:innen untersuchten den Zusammenhang zwischen wahrgenommener sozialer Identität und sportlichen Leistungen. Es zeigte sich, dass erfolgreiche Teams eine stärkere Wahrnehmung ihrer sozialen Identität hatten (Murrell & Gaertner, 1992). Die soziale Identität und die Identifikation mit der Gruppe sind es, die ein Team von Champions zu einem „champion team“ machen (Rees et al., 2015, S. 15) oder wie Joachim Löw es nach dem Gewinn der Fußballweltmeisterschaft ausdrückte:

Die Mannschaft hat einen unglaublichen Teamgeist entwickelt in den letzten Wochen. Sie war wirklich eine verschworene Einheit, die für diesen Titel gekämpft hat. Jeder einzelne hat sich verpflichtet, für die Mannschaft alles zu geben, seine ganze Energie und das war sicherlich ein wesentlicher Grund, dass wir heute gewonnen haben. (Joachim Löw zitiert nach Deutsche Welle, 2014, S. 1)

Die Forschung zeigt, dass Spieler:innen in Mannschaften mit einer ausgeprägten sozialen Identität sich stärker mit der Mannschaft identifizieren und in der Folge im Kollektiv effizienter arbeiten (Fransen et al., 2014), einen stärkeren Zusammenhalt haben (Fransen, Decroos et al., 2016), bessere Einzelleistungen zeigen (Fransen et al., 2015; Fransen, Steffens et al., 2016) und insgesamt erfolgreicher sind (Murrell & Gaertner, 1992). Für eine Mannschaft ist es essenziell, eine geteilte soziale Identität zu entwickeln, denn sie fördert die Identifikation der Spieler:innen mit der Gruppe, wodurch die Gruppe und ihre Interessen in den Vordergrund rücken und man sich stärker für das Team und die gemeinsamen Ziele einsetzt. Dabei identifizieren sich Sportler:innen eher mit Teams, die eine positive und differenzierende soziale Identität haben (für eine Übersicht s. auch Rees et al., 2015; Reicher et al., 2020).

Wenn die Identifikation mit der Gruppe jedoch abnimmt, kann es vermehrt zu Spannungen innerhalb der Gruppe kommen und damit auch zu höherem Stress bei den Mitgliedern (Haslam & Reicher, 2006). Dies kann dazu führen, dass Personen lediglich „Dienst nach Vorschrift“ machen. Häufig führt eine fehlende geteilte soziale Identität in der Gruppe auch zu „Grüppchenbildungen“, bei denen sich Spieler:innen in Untergruppen kategorisieren. Alle Mechanismen, die sich auf die Fremdgruppe, einem anderen Verein bzw. einer andere Mannschaft fokussieren sollten, geschehen plötzlich innerhalb der Mannschaft und wirken sich

negativ auf die Gruppe aus, z. B. durch die Abwertung von Mitgliedern der Fremdgruppe (Ellemers et al., 2004; Reicher et al., 2020). Die soziale Identität ist damit nicht nur ein Imperativ für bessere Leistungen und damit Erfolg, sie ist auch ein Imperativ, um negativen Gruppenprozessen innerhalb der Mannschaft entgegenzuwirken.

Unterschied zur Gruppenkohäsion. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der sozialen Identität und der Gruppenkohäsion, dem viel beschworenen Teamgeist oder Teamzusammenhalt. Im Folgenden werden diese beiden Konzepte bewusst voneinander getrennt, da sie häufig vermischt und fälschlicherweise für das Gleiche gehalten werden. Die Gruppenkohäsion wird im umgangssprachlichen als Teamgefühl bzw. Teamzusammenhalt bezeichnet. In der Wissenschaft wird sie definiert als ein dynamischer Prozess, der sich in der Tendenz einer Gruppe widerspiegelt, bei der Verfolgung ihrer Ziele und sozialen Bedürfnissen der Mitglieder zusammenzuhalten und vereint zu bleiben (Carron et al., 1985). Die soziale Identität und die damit verbundenen Prozesse hingegen sind die kognitiven Grundlagen dafür, dass dieses Teamgefühl, dieser Teamzusammenhalt überhaupt entstehen kann. Die Gruppenkohäsion ist damit nicht die soziale Identität, sondern das Ergebnis daraus, wenn sich die Mitglieder mit der sozialen Identität identifizieren. Erst dann kann ein Teamgefühl entstehen. Dies ist der Grund, warum Teambildungsmaßnahmen auch häufig nicht effektiv sind. Sie zielen auf die Gruppenkohäsion, also auf das Ergebnis (*das Gefühl*) ab, ohne an den kognitiven Grundlagen der sozialen Identität zu arbeiten. Existiert keine geteilte bzw. *gemeinsame* soziale Identität, so verpuffen diese Maßnahmen.

Fußballderbys. Die soziale Identität ist darüber hinaus Erklärungsgrundlage für viele weitere Phänomene im Fußball, z. B. Fangruppen und Hooligans (für eine Übersicht s. Rees et al., 2015). Sie erklärt außerdem, warum beispielsweise Fußballderbys so wichtig für Sportteams und Fans sind und warum diese so viele Emotionen hervorrufen. Dabei treffen zwei Vereine aufeinander, die eine sehr relevante Vergleichsgruppe darstellen. Meist kommen sie aus einer ähnlichen Region, wie beispielsweise der FC Schalke 04 und Borussia Dortmund. Sie sind sich objektiv betrachtet relativ ähnlich: Arbeitervereine aus dem Ruhrgebiet. Gerade deswegen müssen sie sich in der Wahrnehmung der Mitglieder und Fans maximal voneinander unterscheiden, um damit ihre eigene positive soziale Identität aufrechtzuerhalten und zu rechtfertigen. Ein Fan beschreibt: „BVB, für uns sind das die Zecken [...]. Dortmund ist immer, ich weiß nicht, ich mag sie nicht. Warum kann ich ihnen nicht erklären. Die Dortmunder, die sind so verbissen.“ (Ulbricht, 2015, S. 1). Um die positive soziale Identität aufrechtzuerhalten, werten die Fans die Fremdgruppe maximal ab, um sich auf irgendeiner Ebene von der Fremdgruppe differenzieren zu können. Wie dieser Fan beschreibt, gibt es häufig keine rationalen Gründe dafür bzw. werden Gründe dafür konstruiert. Das Fußballderby ist daher der ultimative Vergleich der sozialen Identitäten. Eine Niederlage gefährdet das eigene Selbstbild und kommt einem Angriff der eigenen sozialen Identität gleich.

Traditionsvereine. Das Wort Identität wird im Fußball vor allem mit Tradition und Traditionsvereinen verbunden. Allerdings sollte man Identität nicht mit Tradition verwechseln. Sie kann ein sehr wichtiger Bestandteil der Identität sein. Sie ist aber keine notwendige Voraussetzung. Auch Vereine, wie RB Leipzig oder die TSG Hoffenheim als relativ junge Vereine und von Fußballfans häufig als traditionslos verrufen, haben ihre eigene soziale Identität entwickelt. Im Gegenteil, die starke Verknüpfung von Tradition und Identität kann für Traditionsvereine sogar hinderlich sein in ihrer Weiterentwicklung. Ein Beispiel dafür ist der Abstieg des Traditionsvereins FC Schalke 04 aus der ersten Bundesliga. Schalke 04 ist ein Verein mit langer Tradition. Die Mannschaft der Saison 2020/2021 konnte diese Tradition und die damit verknüpfte Identität jedoch nicht widerspiegeln (Muras, 2021; Sky Sport, 2021). Das Problem bei Traditionsvereinen ist, dass je nach Zusammenstellung der Mannschaft, die Mannschaftsidentität nicht der Identität entsprechen muss, die die Fans von ihrem Traditionsverein erwarten. Oftmals ist die Zusammenstellung auch bewusst anders, um sich weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Dann werden verschiedene Starspieler verpflichtet, die aber nicht der ursprünglichen sozialen Identität entsprechen. Das kann dazu führen, dass unterschiedliche soziale Identitäten und damit verknüpfte Erwartungen aufeinandertreffen, die sich nicht decken und damit Spannungen im Fan- und Vereinsumfeld erzeugen.

Da die Identifikation der Fans mit ihrem Verein meist sehr hoch ist, wird die Durchlässigkeit der sozialen Gruppe als gering empfunden. Fans werden nicht einfach den Verein wechseln, auch wenn es eine schlechte Phase gibt. Paradoxe Weise haben im Vergleich zu Fans, die Spieler:innen oftmals eine deutlich geringere Identifikation mit dem Verein, die es ihnen ermöglicht, die Mannschaft zu wechseln. Durch diese Diskrepanz kommt es nicht selten zu Konflikten zwischen Fans und Mannschaft. Wenn Spieler:innen den Verein wechseln, werden sie oftmals beschimpft und ihnen Vorwürfe gemacht. Fans werfen ihrer Mannschaft auch häufig vor, nicht der Identität des Vereins zu entsprechen oder dementsprechend zu spielen. Während Fans ein eher stabiles Bild von der Identität des Vereins haben, das sich über Jahre und Jahrzehnte entwickelt hat und welches sie auf die Mannschaft übertragen, trifft das auf die Spieler:innen meist nicht zu. Die Spieler:innen können die Identität in ihrer Mannschaft als eine ganz andere empfinden, da sie meist weniger stark mit dem Verein als mit der Mannschaft verbunden sind (Rees et al., 2015).

Auswahlmannschaften. Besonders schwierig ist die Entwicklung einer sozialen Identität für Auswahlmannschaften, wie zum Beispiel den Fußballnationalmannschaften. In den meisten Fällen kommen die Spieler:innen aus unterschiedlichen Vereinen, wobei sie mit der dortigen Mannschaft mehr Zeit verbringen und gegebenenfalls eine stärkere Identifikation haben. Im Kontext der Nationalmannschaften treffen nun Spieler:innen aus unterschiedlichen sozialen Gruppen aufeinander, die sich im normalen Spielbetrieb als Fremdgruppen betrachten. Es ist daher wichtig, in dieser neuen Gruppe eine eigene soziale Identität zu entwickeln,

die alle Mitglieder eint, auf eine neue Fremdgruppe ausgerichtet und von dieser hervorhebt (Reicher et al., 2020). Nun wird es meist als eine Ehre und besondere Auszeichnung empfunden, für sein oder ihr Land zu spielen und lässt manche denken, dass dies Anreiz genug sein sollte. Studien zur sozialen Identität zeigen jedoch, dass individuelle Anreize nicht ausreichen, um als Gruppe gemeinsam handeln zu können. Dafür ist ein Verständnis der sozialen Identität und die Identifikation damit erforderlich (J. C. Turner, 1982; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991). Die soziale Identität sollte daher vor allem in diesem Kontext nicht unterschätzt werden, denn die Mannschaftsidentität der Vereine kann, die der Nationalmannschaft überlagern. Reicher und Kolleg:innen (2020) führen die englische Nationalmannschaft in der Zeit von 1990 bis 2000 als Fallstudie an:

We were nicknamed the golden generation. Expectations were huge for us, as a national team, to go out there and win something. That is probably what held us back, not being able to separate out club ties and international ties. [...]. We didn't hate each other but I didn't want to give him anything that he might take back to Chelsea; I didn't like him any more really because he played for Chelsea; he was getting his hands on a trophy that I wanted. (Rio Ferdinand über seine Beziehung zu seinem ehemaligen Freund Frank Lampard zitiert nach Reicher et al., 2020, S. 88–89)

Hinzukommt, dass Nationalmannschaften in der Vorbereitung selten in der gleichen Zusammensetzung und Konstellation spielen. Damit werden die Entwicklung und Aktivierung der sozialen Identität erschwert, denn wie bereits im Absatz zur Salienz beschrieben, hängt die Aktivierung einer sozialen Identität u.a. von der Zugänglichkeit ab. Je häufiger eine soziale Identität aktiviert wird, desto zugänglicher und leichter aktivierbar ist sie (Oakes, 1987).

Auch bei der Nationalmannschaft muss zwischen dem Verständnis der sozialen Identität der tatsächlichen Mannschaft und der sozialen Identität, die die Fans und die Presse mit der Nationalmannschaft verbinden unterschieden werden. Bei den Männern führt darüber hinaus der Werbeslogan: „Die Mannschaft“ (Sport1, 2018) in die Irre. Er suggeriert, es gäbe die *eine* Mannschaft. Schaut man sich die Zusammensetzung der Mannschaft von 2014 im Vergleich zu 2018 oder 2021 an, besteht diese aus anderen Spielern (DFB, 2021). Es ist daher nicht anzunehmen, dass diese Gruppe die gleiche soziale Identität hat, wie die Mannschaft von 2014. Daher ist es auch für Nationalmannschaften wichtig, mit einer neuen Mannschaft an einer geteilten bzw. gemeinsamen sozialen Identität zu arbeiten, die für *diese* neue Mannschaft zutreffend ist (Haslam et al., 2011).

2.1.4 Sozialer Einfluss und der Zusammenhang mit Macht

Das vorangegangene Kapitel zeigt, welchen Einfluss die soziale Identität auf uns Menschen, unsere Gesellschaft und vor allem auf Mannschaften im Sport hat. Um das Zusammenspiel von sozialer Identität und sozialem Einfluss besser zu verstehen, wird im folgenden

Kapitel darauf eingegangen, wie sich die soziale Identität auf das eigene Verhalten, die eigene Meinung und auch die Entstehung von Macht und Führung innerhalb der Gruppe auswirkt.

Auswirkungen auf das Verhalten. Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, führt die Selbstkategorisierung und Identifikation mit der Gruppe dazu, dass die Mitglieder der eigenen Gruppe über die Mitglieder von Fremdgruppen favorisiert werden. Wir teilen mit ihnen die Gruppenzugehörigkeit und damit Aspekte, die wir mit dieser Gruppe verbinden (Tajfel & Turner, 1986). In einer Studie von Levine und Kolleg:innen wurde gezeigt, wie die Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie sich beispielsweise auf das Hilfeverhalten von Menschen auswirkt. Fußballfans halfen einer verletzten Person, die ein Trikot des eigenen Vereins trug eher, als einer verletzten Person, die ein Trikot der rivalisierenden Mannschaft oder ein vereinsloses T-Shirt trug (Levine et al., 2005).

Darüber hinaus beeinflusst die soziale Identität nicht nur grundsätzlich unser Verhalten gegenüber der Eigen- und Fremdgruppe, auch die spezifische Identität und was damit verbunden ist, ist von Bedeutung, denn mit der Zugehörigkeit und der Definition der sozialen Gruppe werden bestimmte Einstellungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen assoziiert (Tajfel & Turner, 1979, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Diese Zusammensetzung aus verschiedenen Merkmalen der Gruppe wird Prototyp genannt: „a fuzzy set of features that captures ingroup similarities and intergroup differences regarding beliefs, attitudes, behaviors, and feelings“ (Hogg & van Knippenberg, 2003, S. 6). Wurde der Prototyp einer Gruppe in der Wissenschaft zu Beginn noch als das durchschnittliche Mitglied beschrieben, ist er den letzten Jahrzehnten eher als Idealtypus der Gruppe definiert worden (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Der Prototyp ist damit das idealtypische bzw. prototypische Mitglied. Eine aktuelle Metaanalyse stützt diese Konzeptionalisierung empirisch (Steffens et al., 2020). Der Prototyp vereint Gemeinsamkeiten in der Gruppe sowie die differenzierenden Merkmale zu anderen Gruppen. Durch den Prozess der Selbststereotypisierung sind Personen motiviert, zum einen die soziale Identität und den Prototyp zu verstehen und zum anderen sich dementsprechend zu verhalten (Abrams & Hogg, 1990; Ashforth & Mael, 1989; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991). So wird eine Person, die sich zu einer Umweltpartei, wie den Grünen, zugehörig fühlt, danach handeln wollen und beispielsweise den Müll trennen oder viel Fahrrad fahren. Immer unter der Voraussetzung, dass sich die Person mit der Gruppe identifiziert und ein geteiltes Verständnis über den Prototyp in der Gruppe vorhanden ist.

Auswirkungen auf die eigene Meinung. Die soziale Identität wirkt sich aber nicht nur auf unser Verhalten, sondern auch auf die Bewertung von anderen Menschen aus. Wie bereits beschrieben, werden Mitglieder der eigenen Gruppe positiver bewertet und individualisierter wahrgenommen als Mitglieder von Fremdgruppen. Auf der anderen Seite werden Mitglieder der Fremdgruppe tendenziell schlechter bewertet und stereotypisiert wahrgenommen. Das bedeutet, dass das stereotypische Bild, das wir von einem Mitglied der Fremdgruppe haben, auf

das Individuum übertragen wird, selbst wenn dieses Bild für das Individuum nicht zutreffend ist (J. C. Turner et al., 1987; für eine Übersicht s. auch Bosak et al., 2020). Die Mitglieder der Fremdgruppe werden dadurch *depersonalisiert*. Diese generalisierte Wahrnehmung von Mitgliedern anderer Gruppen wird gewöhnlich als Stereotypisierung bezeichnet (Abrams & Hogg, 2010).

Außerdem können die soziale Identität und die damit verbundenen psychologischen Prozesse dazu führen, dass wir unsere Meinungen oder Ansichten mit der Zeit an die der Gruppe angleichen, um uns damit an die Gruppenideale anzunähern (J. C. Turner et al., 1987). Darüber hinaus haben andere Gruppenmitglieder einen Einfluss auf unsere Meinung, denn sie sind eine wichtige Informationsquelle, um ein Verständnis von der sozialen Identität und dem Prototyp der Gruppe zu erhalten (Haslam et al., 2011; Hogg et al., 2012b; Hogg & van Knippenberg, 2003; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Sie werden als valide und vertrauensvolle Informationsquelle betrachtet (J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Das heißt zum einen, dass Mitgliedern der eigenen Gruppe eher geglaubt wird, zum anderen hat die Gruppe einen selbstverstärkenden Effekt auf die Gruppenmeinung. Gruppenmitglieder bestärken sich gegenseitig in ihrer Meinung. Der soziale Identitätsansatz bietet damit eine Erklärungsgrundlage für einige Gruppenphänomene, wie Konformität, Gruppendenken oder Polarisierung (Hogg et al., 1990; McGarty et al., 1992; J. C. Turner et al., 1987; für eine Übersichten s. auch Abrams & Hogg, 1990). Diese Phänomene kann man in ihrer extremen Form aktuell gut beobachten, beispielsweise unter „Querdenker:innen“ während der Coronapandemie oder anhand der politischen Polarisierung in Amerika unter Donald Trump. Menschen glauben selbst objektiven, wissenschaftlichen Fakten weniger als den eigenen Gruppenmitgliedern, die etwas anderes sagen. Diese psychologischen Prozesse werden in der heutigen Zeit durch soziale Medien und die dort genutzten Algorithmen noch verstärkt. Diese zeigen Inhalte und Personen an, die den eigenen sozialen Gruppen und subjektiven Annahmen entsprechen. Dadurch werden die soziale Identität und die eigenen Meinungen weiter bestärkt (s. Settle, 2018 für eine Auseinandersetzung mit der politischen Polarisierung in Amerika). An dieser Stelle wird nochmals deutlich, dass die soziale Identität nicht per se gut oder schlecht ist. Die kognitiven Mechanismen sind auf der einen Seite wichtig, damit Gruppenverhalten und Gruppenmeinungen überhaupt stattfinden und sich entwickeln können, auf der anderen Seite können sie aber auch zu extremen Formen des Gruppenverhaltens führen.

Relative Prototypikalität bzw. relativer sozialer Einfluss. Manche Mitglieder haben einen größeren Einfluss als andere. Turner beschreibt dies als relativen sozialen Einfluss. Mitglieder, die dem Prototyp und damit dem Idealbild der Gruppe besser entsprechen, haben einen größeren sozialen Einfluss auf andere Gruppenmitglieder (J. C. Turner et al., 1987). Turner spezifiziert in einer späteren Arbeit, dass die relative Prototypikalität einer Person sich

auf deren Fähigkeit auswirkt, sozialen Einfluss auf Mitglieder der Gruppe auszuüben. Mitglieder sind eher gewillt, einer idealtypischen Person der Gruppe zu folgen und sie als Führungsperson anzuerkennen. Dies ist ein wichtiger Aspekt des sozialen Identitätsansatzes, denn dieser führt zu der Annahme, dass bei Vorhandensein einer geteilten sozialen Identität in der Gruppe, nicht stereotypische Führungseigenschaften für die Führung eine Rolle spielen, sondern idealtypische Gruppeneigenschaften. Diese können je nach sozialer Identität unterschiedlich ausfallen (Abrams & Hogg, 1990; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner & Reynolds, 2012).

Das plakative Beispiel von Donald Trump als Führungsperson macht die Bedeutung der relativen Prototypikalität und des daraus resultierenden Einflusses deutlich. Für viele Menschen vereint Donald Trump wahrscheinlich wenige Führungseigenschaften, die man in Bezug auf eine ‚gute‘ Führungskraft nennen würde. Dennoch wurde er von Millionen von Amerikaner:innen gewählt und unterstützt (Huber, 2020). Nach seiner Wahl zum Präsidenten wollte ein Journalist von Bloomberg die Hintergründe besser verstehen. „‘Trump mag Milliardär sein‘, schrieb Heilemann bei Bloomberg.com, aber er ist ‚einer von uns‘, weil er nicht ‚einer von denen‘ ist – also nicht zur politischen Klasse gehört, die nach den Worten eines Trump-Anhänger in der Fokusgruppe kollektiv an ‚Washingtonitis‘ leide.“ (Ross, 2015, S. 1). Er ist einer von ihnen, er wird als Teil ihrer Gruppe wahrgenommen und grenzt sich durch seine Art deutlich von der Gruppe ab, der ein Großteil der Wähler:innen sich nicht mehr zugehörig gefühlt hat, nämlich den demokratischen und republikanischen Politiker:innen. Er kommt dem Prototyp dieser Gruppe näher als die anderen Politiker:innen. Daher hat Donald Trump einen großen Einfluss auf diese Menschen. Sie vertrauen und folgen ihm, auch wenn seine Handlungen nicht schlüssig sind, denn er verkörpert den Idealtypus der Gruppe. Er redet und verhält sich wie einer von ihnen. Er spricht ihre Sprache. Er nutzt keine schwierigen Sätze. Stattdessen redet er so, wie man sich vielleicht stereotypisch amerikanische Männer nach zwei Bier am Stammtisch vorstellt. Darüber hinaus lebt er den Traum vieler Amerikaner:innen als Milliardär. Die große Bedeutung der relativen Prototypikalität einer Person und der dadurch entstehende Einfluss, konnte bereits in vielen Studien nachgewiesen werden (für eine Übersicht s. Barreto & Hogg, 2017; Steffens et al., 2020). Dieses Konzept ist daher ein wichtiger Baustein von *Social Identity Leadership*, auf den in Kapitel 2.2.1 näher eingegangen wird.

Macht über bzw. durch die Gruppe. Was bedeutet es sozialen Einfluss zu haben und wie hängt sozialer Einfluss mit Machtausübung und Führung zusammen? An dieser Stelle soll explizit auf das Thema *Macht* eingegangen werden, da im Fußball *Machtausübung* und *Führung* häufig vermischt werden. Führung wird meist gleichgesetzt mit Macht und Autorität, die mit der Position der Trainerperson verbunden wird. Aber wie zu Beginn beschrieben, gibt es im Fußball eine Machtverschiebung von der Trainerperson hin zum:r Spieler:in. Außerdem ist

Führung, die auf Machtausübung und Zwang basiert, ein fragiles Konstrukt. Sie hat den gravierenden Nachteil, dass, sobald die Machtposition ins Wanken gerät, z. B. durch ausbleibenden Erfolg, die Spieler:innen nicht mehr bereitwillig folgen. Eine klare Differenzierung zwischen diesen Konzepten hilft dabei, die folgende Studie und *Social Identity Leadership* besser zu verstehen (Haslam et al., 2011; J. C. Turner, 2005).

Haslam und Kolleg:innen definieren sozialen Einfluss wie folgt: „The process through which people shape and change the attitudes and behavior of others“ (Haslam et al., 2011, S. 206). Sozialer Einfluss ist demnach der generelle Prozess, durch den Menschen die Einstellungen und das Verhalten anderer formen und verändern. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen. Hierbei kommt die landläufige Unterscheidung zwischen *Führung* (ich bringe Menschen dazu *freiwillig* zu handeln) und *Machtausübung* (ich *zwingen* Menschen, etwas zu tun) ins Spiel.

Turner (2005) etablierte einen neuen Blickwinkel auf das Konzept der Macht. Er stellte traditionelle Theorien in Frage, die Macht als *Macht über die Gruppe* („Power over people“) definieren, welche auf externen Ressourcen basiert. Demnach erhalten Führungskräfte Macht durch die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und ihre daraus resultierende Fähigkeit, andere zu kontrollieren, indem sie belohnen oder bestrafen (s. auch Haslam et al., 2011). Das Problem dabei ist, dass Personen überwacht werden müssen, um sicherzustellen, dass sie sich weiterhin fügen und mit der Zeit benötigt es dafür immer mehr Einsatz von externen Ressourcen (Ellemers et al., 2004; s. auch Haslam et al., 2011).

Dem stellt Turner das Konzept *Macht durch die Gruppe* („Power through People“) gegenüber. Turner definiert Macht zunächst einmal als die Fähigkeit, jemanden dazu zu bringen nach seinem Willen zu handeln: „capacity to exert one’s will through other people, power to affect people and things by getting people to carry out one’s will“ (J. C. Turner, 2005, S. 7). Er argumentiert, dass auf Basis des sozialen Identitätsansatzes nicht externe Ressourcen, z. B. die Trainerposition an sich, die Machtposition bestimmen, sondern die soziale Identität und damit die Prototypikalität der Person für die Gruppe. Eine prototypische Person kann die Gruppe besser überzeugen, ihre Autorität wird eher anerkannt und selbst wenn diese Person Druck und Zwang ausübt, wird dies von der Gruppe positiver wahrgenommen. Die Gruppe legitimiert die Autorität der Person, was diese in eine legitime Führungsposition bringt. Sie erhält *Macht durch die Gruppe*. Übt eine Person hingegen Macht durch Zwang aus, die als Teil einer Fremdgruppe kategorisiert wird, wird der Zwang als negativer erlebt. Die Person wird als illegitimer, strafender und unvernünftiger angesehen (Bruins, Ellemers, & de Gilder, 1999; Haslam, 2001 zitiert nach Haslam et al., 2011). Experimentelle Studien haben außerdem gezeigt, dass sich die Prototypikalität in Kombination mit Zwang auch auf die Bereitschaft auswirkt mit der Person zusammenzuarbeiten. Gruppenmitglieder sind eher bereit mit autoritären Personen zusammenzuarbeiten, wenn diese als Teil der Gruppe wahrgenommen werden. Je

stärker jedoch Personen, welche als Teil einer Fremdgruppe wahrgenommen werden, Kontrolle und Zwang über die Gruppe ausüben, umso weniger wollen sie mit diesen zusammenarbeiten (Ellemers et al., 1997; Ellemers et al., 1998). Im Gegenteil, es ruft häufig sogar Widerstand hervor. Wie Haslam und Kolleg:innen es ausdrücken: „One can rule on such a basis, but only for so long.“ (Haslam et al., 2011, S. 71). Für den Fußball klingt *herrschen* und *Zwang* etwas drastisch, aber es trifft einen wichtigen Kern. Führung, die auf Basis von *Macht über die Gruppe* basiert, funktioniert für eine gewisse Zeit, aber eben nicht für sehr lange. Personen, die als Teil der Gruppe betrachtet werden, haben ein größeres Potenzial, *Macht durch die Gruppe* zu erlangen und damit überhaupt erst Einfluss in der Gruppe zu erhalten im Sinne des eigentlichen Führungsverständnisses (Haslam et al., 2011). Es ist demnach für Trainer:innen essenziell, als prototypisch wahrgenommen zu werden, denn selbst wenn sie sich zeitweise autoritär verhalten und gegen den Willen der Gruppe Entscheidungen durchdrücken, wird dies von den Spieler:innen mit höherer Wahrscheinlichkeit besser angenommen.

Schlagen wir die Brücke zur Einleitung dieser Arbeit und stellen auf dieser Basis Hypothesen zu Niko Kovac's Situation bei Eintracht Frankfurt und dem FC Bayern München auf. In Frankfurt wurde Niko Kovac als prototypisches Mitglied und damit als einer von ihnen wahrgenommen. Der Tagesspiegel titelte: „Niko Kovac und das Wedding Gen“ (Goldmann, 2018, S. 1). Allein zwei Spieler, die Niko Kovac in die Mannschaft holte, darunter der damalige Führungsspieler Kevin-Prince Boateng, sind in der gleichen Ecke von Berlin aufgewachsen und haben eine ähnliche Historie. Die Mannschaft bestand somit zum Großteil aus Fußballern, die in Niko Kovac höchstwahrscheinlich ein Idealbild der Gruppe sahen. Ein harter Arbeiter mit ausländischen Wurzeln, der es als Fußballer geschafft hat. Darüber hinaus konnte er auf die Zusammensetzung und damit auch auf die Identität der Gruppe Einfluss nehmen (Goldmann, 2018). Er war damit in der Lage, *durch die Gruppe* zu führen. Im Gegensatz dazu wurde sein Wechsel zum FC Bayern bereits vor seinem Start kritisch gesehen und seine Eignung hinterfragt (Montazeri, 2018). Es ist anzunehmen, dass Niko Kovac von der Mannschaft nicht als idealtypisch wahrgenommen und damit nicht wie einer von ihnen behandelt wurde. Er repräsentierte für die Mannschaft nicht das, was den FC Bayern für sie ausmachte: „Manuel Neuer sprach davon, dass vieles ‚nicht Bayern-Like‘ sei“ (Plettenberg, 2019, S. 1). Davon ausgehend war eine Führung der Mannschaft auf Basis des Konzepts *Macht durch die Gruppe* für ihn schwierig. Er musste seine Führung auf externe Ressourcen (*Macht über die Gruppe*) stützen, z. B. auf die Rückendeckung des Vorstandes. Seine Entscheidungen und sein Verhalten wurden von der Mannschaft negativer bewertet. Sie begegneten vielen Entscheidungen v.a. bezüglich der Fußballphilosophie mit Skepsis (Koch, 2019). Schlussendlich führte diese Situation zum Bruch mit der Mannschaft, als der Erfolg und damit die Rückendeckung des Vereins ausblieben. Die Spieler waren nicht mehr bereit ihm zu folgen. Uli Hoeneß gab in einem Interview an: „Es hat sicherlich Strömungen innerhalb der Mannschaft gegeben, die den

Trainer weghaben wollten. Deswegen hat die Führung entsprechend reagiert" (Spiegel, 2019, S. 1). Wolfgang Steubing, Aufsichtsratsvorsitzender von Eintracht Frankfurt formulierte dazu Folgendes:

Niko ist ein ehrlicher, harter Arbeiter. Er hat seine Philosophie von Fußball, die ganz anders ankommt bei den Bayern als bei der Eintracht. [...]. „Die Bayern-Profis hatten meines Wissens und erstaunlicherweise nicht verinnerlicht, was Kovac von ihnen verlangte: nämlich alles mal dem Erfolg unterzuordnen. Ich behauptete mal, Bayern hatte in der jüngeren Vergangenheit sehr viel weniger trainiert als wir“, wettete Steubing. (TZ, 2019, S. 1)

Ganz so erstaunlich ist es nach dem sozialen Identitätsansatz nicht, dass Niko Kovac und seine Ideen bei den Bayern ganz anders ankamen. Das Beispiel verdeutlicht, dass die gleichen Verhaltensweisen zu unterschiedlichen Ergebnissen bzw. Einflussmöglichkeiten führen und die gleichen Ideen je nach Gruppe und sozialer Identität anders aufgenommen werden können. Die Hypothesen zur unterschiedlich wahrgenommenen Prototypikalität von Niko Kovac in Frankfurt und in Bayern bieten eine wissenschaftliche Erklärungsgrundlage zu möglichen zugrunde liegenden psychologischen Prozessen. Es sollte in jedem Fall berücksichtigt werden, dass dies Hypothesen aus der Retrospektive sind, welche auf externen Quellen aus der Presse beruhen. Es bietet dennoch die Möglichkeit, die bisherigen theoretischen Annahmen anhand eines praktischen Beispiels zu verbildlichen.

Wie gewinnt man *Macht durch die Gruppe*? *Macht durch die Gruppe* wird gewonnen, indem man die Gruppenidentität und damit die geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität formt. Wer in der Lage ist, die soziale Identität einer Gruppe zu formen, ist in der Lage, Menschen dazu zu bringen, für ein gemeinsames Gruppenziel zu arbeiten und gruppenkonform zu handeln. In einem ersten Schritt ist es dafür wichtig, als Mitglied der Gruppe wahrgenommen zu werden. Innerhalb der Gruppe sind wiederum prototypische bzw. idealtypische Mitglieder in einer besseren Position, diese Identität zu formen, da sie aus psychologischer Sicht einen größeren Einfluss auf andere Gruppenmitglieder haben und ihre Ideen eher angenommen werden. Dementsprechend sind sie in einer besseren Position, um *Macht durch die Gruppe* zu erhalten und im eigentlichen Sinne zu führen (Haslam et al., 2011). *Social Identity Leadership* setzt dies in den Fokus und erklärt, wie Führungskräfte die geteilte soziale Identität formen und damit die Einstellungen und das Verhalten der Menschen beeinflussen können (Haslam et al., 2011; van Dick et al., 2018).

2.2 ***Social Identity Leadership*: Der soziale Identitätsansatz der Führung**

Wie bereits dargelegt, hat die Forschung rund um den sozialen Identitätsansatz gezeigt, dass eine gemeinsame soziale Identität das Verhalten von Menschen beeinflusst (Tajfel

& Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991). Besonders für Sportmannschaften ist eine geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität von Bedeutung, da sie ein Gefühl von Vertrauen und Respekt in der Gruppe schafft und die Zusammenarbeit im Team erhöht. Auf diese Weise gewinnen die Menschen nicht nur Gewissheit über ihr Gruppenverständnis und ihre Ziele, sondern sind auch in der Lage, ihr Handeln zu koordinieren und gemeinsame Ziele zu erreichen (Reicher et al., 2018). Die Fähigkeit, eine geteilte soziale Identität und Identifikation damit zu schaffen, ist für Trainer:innen daher essenziell, um ihre Mannschaft effektiv zu führen.

Definition effektiver Führung. Haslam und seine Kolleg:innen entwickelten auf Basis des sozialen Identitätsansatz den sozialen Identitätsansatz der Führung (*Social Identity Leadership*) (Haslam et al., 2011). Führung wird dabei als Prozess der sozialen Einflussnahme definiert: „Successful leadership is a process of social influence (something that does not reside in a position, a person, or a result) that involves making followers want to contribute to shared goals” (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014, S. 1002). Erfolgreiche Führung ist demnach ein Prozess der sozialen Einflussnahme, die unabhängig ist von der Position oder Ergebnissen und bei dem es darum geht, Mitglieder dazu zu bringen, zu gemeinsamen Zielen beitragen zu wollen. Das Führungsverständnis entspricht damit Turners Verständnis von *Macht durch die Gruppe*, das im vorherigen Kapitel beschrieben wurde (J. C. Turner, 2005).

Definition Social Identity Leadership. Reicher und Kolleg:innen (2018) spezifizieren Social Identity Leadership als Fähigkeit, die geteilte soziale Identität (*Shared Social Identity*) zu formen und damit die geteilte Realität und das koordinierte Handeln zu bestimmen. Dies wiederum hängt von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, sich als Teil der Gruppe zu etablieren bzw. wahrgenommen zu werden und für die Gruppe zu handeln. Das Ziel von *Social Identity Leadership* ist es, eine geteilte soziale Identität und Identifikation damit in der Gruppe zu entwickeln. Haslam und Kolleg:innen identifizierten vier wichtige Verhaltensdimensionen, um sozialen Einfluss in der Gruppe zu erhalten und damit wiederum in der Lage zu sein die geteilte soziale Identität zu formen: *Prototypikalität*, *Advancement*, *Entrepreneurship* und *Impresarioship* (s. Abbildung 1). Kerschreiter und van Dick (2017) übersetzten die vier Dimensionen folgendermaßen ins Deutsche: *Prototypikalität*, *Identitätsförderung*, *Identitätsentwicklung* und *Identitätsagent*. Um jedoch eine eindeutige konzeptionelle Verknüpfung zu den definierten Dimensionen von Haslam und Kolleg:innen (2011) herzustellen, werden in der folgenden Arbeit die englischen Begriffe als Eigennamen verwendet.

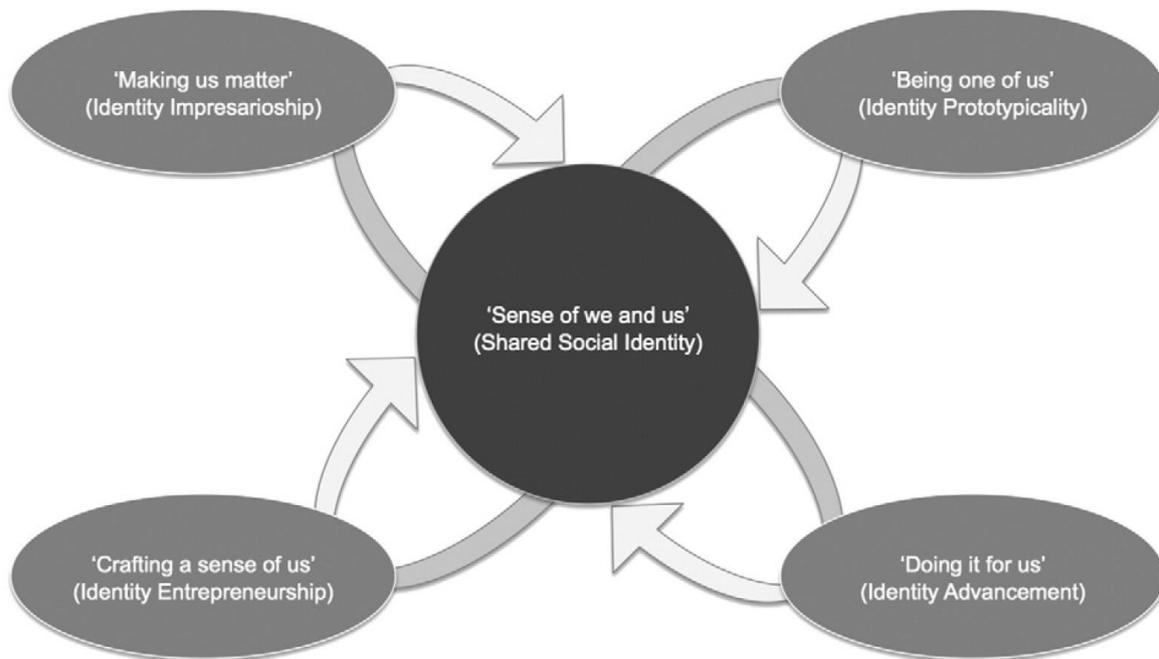


Abbildung 1. Vierdimensionales Modell von *Social Identity Leadership* (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014, S. 1003)

Das vierdimensionale Modell von *Social Identity Leadership* wurde bereits durch unterschiedliche Studien bestätigt. Darüber hinaus wurde ein psychologischer Fragebogen zu *Social Identity Leadership* entwickelt, *Identity Leadership Inventory (ILI)*, und global validiert (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018). Die Forschung zu *Social Identity Leadership* zeigte nicht nur Evidenz für das vierdimensionale Modell, sondern auch den Zusammenhang mit positiven Effekten auf das Team, u.a. eine höhere Teamidentifikation, höhere Arbeitszufriedenheit und höheres Engagement. Darüber hinaus konnte ein negativer Zusammenhang mit Burnout und Stress gezeigt werden (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018).

2.2.1 Das vierdimensionale Modell

Social Identity Leadership ist demnach ein Ansatz, der Führung als einen Prozess des sozialen Einflusses definiert. Die Fähigkeit einer Führungsperson, Einfluss auf die Gruppe auszuüben, beruht darin, in welchem Maße sie wahrgenommen wird als **(a) Prototypikalität:** idealer Repräsentant der sozialen Identität der Gruppe, **(b) Advancement:** Förderer der Identität und Interessen der Gruppe, **(c) Entrepreneurship:** Person, die eine aktive Rolle bei der Entwicklung und Gestaltung der sozialen Identität spielt und **(d) Impresarioship:** als Person, die die Identität der Gruppe in der Realität verankert und Möglichkeiten bietet, die gemeinsame Identität zu leben (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; Stevens et al.,

2021; van Dick et al., 2018). Im folgenden Kapitel werden die vier Dimensionen von *Social Identity Leadership* ausführlich beschrieben und aktuelle Forschungsergebnisse dargestellt.

Prototypikalität. Die Dimension Prototypikalität bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Führungskraft von der Gruppe wahrgenommen wird. Falls eine geteilte soziale Identität existiert, ist die wahrgenommene Prototypikalität einer Person eine wichtige Grundlage, um Einfluss in der Gruppe zu erhalten. Die Wahrnehmung der Gruppe, bezogen auf die Prototypikalität, kann es einer Person daher erleichtern (hohe Prototypikalität) oder erschweren (geringe Prototypikalität) eine Gruppe zu führen. Je prototypischer die Person wahrgenommen wird, also je stärker sie dem Ideal der Gruppe entspricht, desto eher wird sie als Führungskraft anerkannt und ihre Handlungen akzeptiert. Die Führungskraft sollte demnach die einzigartigen Eigenschaften und Kernattribute der Gruppe, die diese definieren und sie von anderen Gruppen hervorhebt, repräsentieren (Haslam et al., 2011, 2020; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014).

Experimentelle Studien zeigen, dass die relative Prototypikalität wichtige Führungsphänomene wie Charisma (Platow et al., 2010) und Authentizität (Steffens et al., 2016) erklärt und beeinflusst. Forschung zur Prototypikalität von Führungskräften hat gezeigt, dass Führungskräfte, die als prototypischer wahrgenommen werden, als vertrauenswürdiger, fairer, charismatischer, effektiver und authentischer bewertet werden (für eine Übersicht s. Haslam et al., 2020; Hogg et al., 2012b; Steffens et al., 2020; van Dick & Kerschreiter, 2016; D. van Knippenberg, 2011). Vor allem der Begriff Charisma wird in vielen anderen Führungstheorien, z. B. in der transformationalen Führung, als eine Eigenschaft der Führungskraft definiert (Conger, 1999; Slater et al., 2014). Neuere Forschung zeigt jedoch, dass die Wahrnehmung des Charismas einer Person von der Prototypikalität für diese soziale Gruppe abhängt. In einem Experiment wurde gezeigt, dass prototypischen Führungskräften ein höheres Maß an Charisma zugeschrieben wurde als nicht-prototypischen Führungskräften, unabhängig davon, ob sie eine gruppenorientierte (*Wir, uns*) oder eine eher individualistisch geprägte Sprache (*Ich, mir*) verwendeten. Personen mit geringerer Prototypikalität für die Gruppe wurde nur dann ein hohes Maß an Charisma zugeschrieben, wenn sie verstärkt gruppenorientierte Sprache verwendeten (Platow et al., 2010). Demnach ist Charisma keine Eigenschaft einer Person, sondern abhängig von der sozialen Identität und damit von der Wahrnehmung der Gruppe. Unterschiede in der Wahrnehmung von prototypischen und weniger prototypischen Personen konnten auch in einer neurowissenschaftlichen Studie nachgewiesen werden. Bildgebende Verfahren (fMRT) zeigten, dass die gleiche Aussage zwei verschiedener Personen anders verarbeitet wurde, je nach Zugehörigkeit dieser zur eigenen Gruppe. Die wahrgenommene Prototypikalität einer anderen Person hatte damit einen Einfluss auf die Art der Informationsverarbeitung, da unterschiedliche Gehirnareale aktiviert wurden (Molenberghs et al., 2017). Prototypische Führungskräfte erhalten außerdem einen Vertrauensvorschuss. In einer Reihe

von Experimenten konnten Giessner und Kolleg:innen (2009) zeigen, dass prototypische Führungskräfte unabhängig von Erfolg oder Misserfolg beim Erreichen wichtiger Gruppenziele unterstützt wurden, während weniger prototypische Führungskräfte nur unterstützt wurden, wenn sie erfolgreich waren. „License to fail“ nannten die Forscher:innen ihre Studien treffenderweise.

Darüber hinaus bildet diese Dimension die Basis dafür, dass Führungskräfte besser in der Lage sind, die soziale Identität zu verändern und sie zu gestalten, denn Mitglieder der eigenen Gruppe und vor allem prototypische Mitglieder werden besser bewertet und als effektiver wahrgenommen. Dadurch erhalten sie einen größeren Vertrauensvorsprung und in der Folge mehr Handlungsspielraum als weniger prototypische Personen. Diese müssen sich das Vertrauen der Gruppe erst durch ihre Handlungen für die Gruppe erarbeiten (Platow et al., 2010; B. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005). Prototypische Führungskräfte hingegen genießen bereits das Vertrauen der Gruppe, da angenommen wird, dass ihre Handlungen gruppendienlich sind. Das führt zu dem Paradox, dass prototypische Personen in ihren Handlungen von bestehenden Gruppennormen abweichen können, ohne einen Vertrauensverlust zu erleiden. Das bringt sie aber auch in die Lage, die Weiterentwicklung der sozialen Identität der Gruppe voranzutreiben, diese neu auszurichten und innovative Ideen umzusetzen (Abrams et al., 2008).

Eine kürzlich veröffentlichte Metaanalyse zu Effekten der Prototypikalität zeigt, dass der Effekt stärker ist, (a) wenn die Prototypikalität als Idealtyp und nicht als durchschnittliches Gruppenmitglied konzeptualisiert wird, (b) für stärkere bzw. gut verankerte Prototypen (indiziert durch die Zeit, die die Gruppe bereits besteht) und (c) für Gruppenmitglieder in formalen statt in nicht-formalen Führungsrollen (Steffens et al., 2020). In Bezug auf die Führung im Sport unterstreichen die Ergebnisse zur Prototypikalität vor allem folgenden Punkt: Prototypische Führungspersonen sind besser in der Lage, Veränderungen und Neuausrichtungen in der Gruppe zu bewirken. Ihnen wird stärker vertraut und es wird angenommen, dass die Person im Sinne der Gruppe handelt. Angestoßene Veränderungen werden als positiv für die Gruppe betrachtet (Hogg et al., 2012b). Die Dimension Prototypikalität ist die am häufigsten untersuchte Dimension von *Social Identity Leadership*, denn sie erklärt, wie sozialer Einfluss durch die Gruppe überhaupt erst entstehen kann. Forscher:innen um Haslam (2011) argumentieren jedoch, dass eine Führungskraft nicht nur die Gruppen repräsentieren muss, die sie führt, sondern auch die Identität dieser Gruppen aktiv fördern, (weiter-)gestalten und erlebbar machen sollte. Dadurch rücken neben der Prototypikalität die drei weiteren Dimensionen *Advancement*, *Entrepreneurship* und *Impresarioship* in den Fokus.

Advancement. In der zweiten Dimension von *Social Identity Leadership* werden Verhaltensweisen zusammengefasst, die zeigen, dass man sich für die Gruppe einsetzt und die

Gruppeninteressen vor die eigenen Interessen stellt. Es reicht nicht aus, dass die Führungskraft prototypisch für diese Gruppe ist. Es ist ebenso wichtig, sich für die Gruppe einzusetzen und zur Verwirklichung der Gruppenziele beizutragen. Es gilt, Misserfolge der Gruppe zu verhindern sowie Hindernisse bei der Erreichung der Gruppenziele zu überwinden. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsperson die Gruppe und deren Interessen in den Vordergrund stellt und nicht die Persönlichen oder die Interessen von anderen Fremdgruppen. Sie handelt für die Gruppe und nicht aus Eigeninteresse.

Studien konnten zeigen, dass Advancement eine geringere Prototypikalität ausgleichen kann (Platow et al., 2010; Steffens et al., 2015 für eine Übersicht s. Hogg et al., 2012b; van Dick & Kerschreiter, 2016). Das bedeutet, dass eine Führungskraft, die als weniger prototypisch angesehen wird, dennoch Einfluss erhalten kann, wenn die Gruppe das Gefühl hat, dass die Person sich verstärkt für die Gruppe einsetzt und die Gruppe, das *Wir*, vor das eigene *Ich* stellt. Diese Ergebnisse sind vor allem wichtig für Personen, die eine geringe Prototypikalität für die soziale Gruppe aufweisen und auch wenig Einflussmöglichkeiten auf diese Wahrnehmung haben. Als Beispiel könnte hier das Geschlecht genannt werden, da diese sozialen Gruppen stark durch Äußerlichkeiten geprägt sind. Daher sind diese Ergebnisse relevant beispielsweise für Männer in Frauengruppen, Frauen in Männergruppen oder für Personen, die sich keiner Gruppe zugehörig fühlen. Eine Person, die wenig Einfluss auf ihre prototypische Wahrnehmung hat, kann dies durch einen verstärkten Einsatz für die Gruppe ausgleichen (B. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005).

Ein erster Schritt dafür ist die Nutzung von *Wir* statt *Ich* und *Ihr*. Es suggeriert viele Aspekte von *Social Identity Leadership*. Zum einen zeigt es der Gruppe, dass die Führungsperson sich als Teil der Gruppe sieht. Zum anderen betont es den Gruppenaspekt und die Tatsache, dass die Führungskraft etwas für die Gruppe tut, statt sich und die eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Forscher:innen konnten einen positiven Zusammenhang nachweisen zwischen einer kollektiven Sprache von CEOs und der Unternehmensleistung. Firmen, deren CEO häufiger eine Kollektivsprache nutzte (*Wir, uns*), statt Ich-zentrierte Sprache (*Ich, mir*) wiesen bessere wirtschaftliche Unternehmensleistungen auf (Fladerer et al., 2020).

Entrepreneurship. Die wissenschaftlichen Ergebnisse zur Prototypikalität können den Eindruck erwecken, dass die Prototypikalität einer Führungskraft für eine bestimmte Gruppe mehr oder weniger gegeben ist. Wie zu Beginn dargelegt, ist die soziale Kategorisierung und damit die aktivierte soziale Identität jedoch dynamisch und relational (Tajfel & Turner, 1979, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Das bedeutet, dass die Definition, wer in die soziale Gruppe eingeschlossen und wer ausgeschlossen wird, ebenfalls ein dynamischer Prozess ist und neu definiert werden kann. Gibt es verschiedene Untergruppen, kann durch die Definition einer neuen übergeordneten sozialen Identität die Inklusion beider Gruppen erreicht werden. Dieser

Aspekt ist besonders wichtig, denn dadurch wird auch die Bedeutung der Gruppe und ihre definierten Inhalte und Normen verändert. In der Folge wird ebenfalls neu bestimmt, welche Personen prototypisch für die Gruppe sind und damit mehr Einflussmöglichkeiten haben (J. C. Turner & Reynolds, 2012). In Bezug auf die Führung sind Führungskräfte dann erfolgreicher, wenn sie es schaffen, eine geteilte soziale Identität zu entwickeln, für die sie selbst sehr prototypisch sind (van Dick & Kerschreiter, 2016). Dabei ist es wichtig, ein Gefühl der Kontinuität zwischen der *alten* und der *neuen* Identität zu erhalten (Haslam et al., 2011; Ullrich et al., 2005; van Dick & Kerschreiter, 2016).

Forscher:innen argumentieren, dass die soziale Identität und die damit verbundenen Vorstellungen von Prototypikalität veränderbar sind und von Führungskräften beeinflusst werden können (Reicher et al., 2005; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Daran knüpft die dritte Dimension Entrepreneurship an. Diese Dimension besteht darin, die soziale Identität aktiv so zu definieren oder weiterzuentwickeln, dass eine Passung zwischen dem Prototyp der Gruppe und der Führungskraft entsteht (Reicher et al., 2018). Steffens und Kolleg:innen (2014) definieren die Dimension als aktives Management der Gruppenidentität durch die Führungskraft, indem sie ein gemeinsames Gefühl von *Wir* und *uns* innerhalb der Gruppe entwickelt und dabei unterschiedlichen Menschen das Gefühl gibt, Teil der gleichen Gruppe zu sein. Dabei können zwei verschiedene Facetten betrachtet werden **(a) sozial**: die Führungskraft verdeutlicht durch ihr Verhalten, die sozialen Grenzen der Gruppe. Sie macht deutlich, wer Teil der Gruppe ist und bindet diese Personen in die Gruppe ein und **(b) inhaltlich**: den Inhalt einer Identität zu definieren (wofür *wir* stehen und wofür nicht) (Reicher et al., 2005; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Sie fördert damit den Zusammenhalt und die Integration innerhalb der Gruppe. Sie entwickelt ein gemeinsames Verständnis in der Gruppe, wofür die Gruppe steht und wofür sie nicht steht, indem Kernwerte, Normen und Ideale definiert werden. Der ILI-Fragebogen verwendet für diese Dimension die folgenden vier Items: (1) „Diese Führungskraft gibt den Mitarbeiter:innen das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören.“, (2) „Diese Führungskraft schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team.“, (3) „Diese Führungskraft schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein“ und (4) „Diese Führungskraft formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams durch die Teammitglieder.“ (van Dick et al., 2018, Appendix S.1; s. auch Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014 für die englische Version). Während die Items (1) und (2) auf die soziale Gruppeneinheit abzielen, fokussieren die Items (3) und (4) auf das inhaltliche Verständnis der sozialen Identität. Steffens und Kolleg:innen (2014) konnten zeigen, dass die Dimension Entrepreneurship positiv mit der Teamidentifikation, Teamunterstützung, Engagement, Gruppenkohäsion und wahrgenommenem Einfluss der Führungskraft zusammenhängt. Außerdem konnte ein Zusammenhang zwischen höher wahrgenommener Gruppenleistung gezeigt werden, welcher

mediert wurde durch ein höheres Arbeitsengagement (Steffens, Haslam, Kerschreiter et al., 2014)

Impresarioship. Die drei vorangegangenen Dimensionen werden um eine vierte Dimension ergänzt. Die soziale Identität muss nicht nur definiert werden. Letztlich müssen Führungskräfte auch konkrete Ergebnisse für diese Gruppe erzielen und der sozialen Identität Bedeutung verleihen. Das heißt, sie müssen Aktivitäten, Strukturen und Prozesse etablieren, die der sozialen Identität entsprechen und es den Gruppenmitgliedern ermöglichen, ihre Gruppenzugehörigkeit zu erleben. Die Führungskraft muss die soziale Identität in die reale Anwendung bringen. Dies hilft, die soziale Identität zu verankern und dabei nicht nur über das *Wir* zu reden, sondern es tatsächlich zu leben (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Eine soziale Identität hat nur dann einen nachhaltigen Einfluss auf die Gruppenmitglieder, wenn sie bedeutsam und salient ist. Je häufiger eine Identität aktiviert wird, desto zugänglicher und leichter aktivierbar ist sie (Oakes, 1987). Dies kann durch die Entwicklung von Strukturen erreicht werden, die die soziale Identität verkörpern und sie zur neuen geteilten Realität werden lassen. Haslam und Kolleg:innen (2011) erörtern verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung, z. B. die Etablierung von Strukturen, die Formalisierung von Ritualen oder die Organisation von Veranstaltungen, die dazu dienen, das gemeinsame ‚Wir‘-Gefühl, das diese soziale Identität ausmacht, zu verankern. In diesem Sinne beinhaltet Impresarioship die Initiierung von Gruppenstrukturen, Praktiken und Aktivitäten, die zum einen auf die interne Realität ausgerichtet sind und es den Gruppenmitgliedern ermöglichen, ihre Gruppenzugehörigkeit auszuleben. Zum anderen ist es wichtig, auch nach außen hin der Gruppe zu ermöglichen, sich von anderen Gruppen zu unterscheiden und ein positives Selbstbild abzuleiten (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Erste experimentelle Studien unterstreichen die Bedeutung von Impresarioship. In mehreren Experimenten wurde die Dimension Impresarioship manipuliert, indem verschiedene Intervalle getestet wurden: Zwei Wochen lang erfolgte keine Einbettung der sozialen Identität in den Alltag, danach wurde die soziale Identität zwei Wochen lang verstärkt aktiviert. In einem anderen Experiment wurde die Reihenfolge umgedreht. Das Vertrauen in die Führungskraft, ihr Einfluss und die Bereitschaft der Teilnehmenden zu gemeinsamen Zielen beizutragen stieg signifikant, wenn die Führungskraft die soziale Identität nach zwei Wochen in den Alltag integrierte. Umgekehrt sank das Vertrauen in die Trainerperson, wenn sie aufhörte die soziale Identität im Alltag zu forcieren (Evans et al., 2021).

Social Identity Leadership als neuer Führungsansatz. Wichtig zu betonen ist, dass *Social Identity Leadership* kein neuer Führungsstil, sondern ein neuer *Ansatz*, ist über Führung nachzudenken. In der deutschen Benennung *sozialer Identitätsansatz der Führung* wird dies deutlicher (Kerschreiter & van Dick, 2017). Dieser Ansatz beruht auf fast vier Jahrzehnten sozialpsychologischer Forschung zu Gruppenprozessen (van Dick et al., 2018). Führung wird dabei als sozialer Prozess in einer sozialen Gruppe verstanden: „we suggested that leadership

is not just a relationship between leaders and followers. It is a relationship between leaders and followers within a social group.” (Haslam et al., 2011, S. 58). Es wird von der Prämisse ausgegangen, dass eine geteilte soziale Identität die Grundlage für das koordinierte Handeln ist. Führung besteht demnach in der Fähigkeit, diese soziale Identität zu formen und damit die gemeinsame Realität und das koordinierte Handeln zu bestimmen. Dies wiederum hängt von der Fähigkeit der Führungspersonen ab, sich als Teil der Gruppe zu etablieren und für die Gruppe zu handeln (Reicher et al., 2018).

2.2.2 Abgrenzung zu ausgewählten Führungstheorien

Um *Social Identity Leadership* besser einordnen zu können und um konzeptionelle Unterschiede zu traditionellen Führungstheorien zu verdeutlichen, ist es wichtig, einen Blick auf die Geschichte der Führungsforschung zu werfen. Daraus abgeleitete Limitationen bisheriger Führungstheorien unterstreichen die Notwendigkeit eines neuen Führungsansatzes, der auf die Gruppe und nicht das Individuum ausgerichtet ist. In einem nächsten Schritt werden einige ausgewählte Führungstheorien, die in der weiteren Arbeit als Kontroll- und Vergleichstheorien genutzt werden, im Detail betrachtet und *Social Identity Leadership* gegenübergestellt.

Geschichte und Limitationen bisheriger Führungskonzepte. In den letzten Jahrzehnten hat die Führungsforschung verschiedene Ansätze hervorgebracht, z. B. persönlichkeitsbasierte Ansätze in der Tradition der *Great (Wom)-Man*-Theorien (Antonakis & Day, 2018), verhaltensorientierte Ansätze im Sinne von Führungsstilen, z. B. *demokratischer vs. autokratischer Führungsstil* (Lewin et al., 1939), situative Führung bzw. Kontingenztheorien, z. B. *Fiedlers Kontingenztheorie* (1967, zitiert nach Antonakis & Day, 2018), dyadische Ansätze, z. B. *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995, zitiert nach Antonakis & Day, 2018) oder *transformationale bzw. charismatische Führungstheorien* (Bass, 1985; s. Anderson & Sun, 2015 für eine Auseinandersetzung mit der Überschneidung von charismatischer und transformationaler Führung). In den letzten Jahren hat die Führungsforschung einen zusätzlichen Aufschwung erlebt, der sich vor allem in immer neuen Führungstheorien und Führungsstilen widerspiegelt, beispielsweise inspirierende, spirituelle, pragmatische, relationale, authentische Führung oder *Servant Leadership*, um nur einige davon zu nennen (Anderson & Sun, 2015; Dinh et al., 2014). Dinh und Kolleg:innen (2014) haben in ihrer Übersichtsarbeit 66 verschiedene Kategorien identifiziert (2000-2012). Die Ansätze weisen jedoch zum Teil eine hohe konzeptionelle Überlappung auf (s. Anderson & Sun, 2015 für eine Übersicht). Geringe empirische Evidenz, widersprüchliche Studienergebnisse und fehlende empirische Erklärungsgrundlagen sind die Hauptkritikpunkte an den bisherigen Führungstheorien (Anderson & Sun, 2015; Antonakis & Day, 2018; Haslam et al., 2011; D. van Knippenberg & Sitkin, 2013). Führung wird dabei häufig als statischer, isolierter Effekt betrachtet, wobei sich die Theorien entweder auf die Führungsperson oder auf dyadische Beziehungen zwischen

Führungsperson und geführter Person beziehen. Dabei wird unterschätzt, dass Führungskräfte oftmals eine Gruppe führen und diese Gruppe wiederum in Organisationen und Systeme eingebettet ist. Diese sind dynamisch und können eine hohe Komplexität aufweisen (Dinh et al., 2014). Außerdem kritisieren Haslam und Kolleg:innen (2011), dass die traditionellen Führungstheorien häufig einen normativen Charakter haben, wobei grundlegende Prozesse in der Führung, wie beispielsweise Charisma, Transformation und Inspiration nicht erklärt werden, sondern versucht wird sie in präskriptiven Formeln zu erfassen. Ein neuer Führungsansatz sollte daher in der Lage sein diese Phänomene nicht nur zu beschreiben, sondern die zugrunde liegenden Prozesse zu erklären.

Gegenüberstellung ausgewählter Theorien. Durch den Fokus auf die soziale Identität und damit auf die Gruppen- statt Individualebene ergibt sich bereits der größte Unterschied zu bestehenden Führungstheorien. Im Folgenden wird detaillierter auf ausgewählte Führungstheorien eingegangen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu betrachten und damit den Erkenntnisgewinn durch *Social Identity Leadership* zu verdeutlichen. Es könnte eine ganze Reihe von Führungstheorien hier genannt werden. Die Folgenden wurden gewählt, da sie entweder in der Sportforschung sehr dominant sind, z. B. transformationale und transaktionale Führung (Peachey et al., 2015), oder von den Teilnehmer:innen explizit genannt wurden, z. B. autoritäre, demokratische oder situative Führung. Vier dieser Theorien bilden antagonistische Paare in der Forschung: (1) transformationale vs. transaktionale Führung, (2) autoritärer vs. demokratischer Führungsstil.

Transformationale Führung. Ansätze zu transformationaler oder auch charismatischer Führung sind typischerweise nicht begrifflich definiert, sondern werden operativ beschrieben. Eines der bekanntesten Modelle zu transformationaler Führung ist das Modell von Bass, das mit dem *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire* assoziiert ist (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Das Modell von Bass identifiziert vier Dimensionen (vier I's), die transformationale Führung ausmachen. (1) *Idealisierter Einfluss*: die Führungsperson wird als jemand wahrgenommen, die ein Gefühl von Stolz, Respekt, Vertrauen, Sinn und eine kollektive Mission vermittelt. (2) *Inspirierende Motivation*: Diese Dimension beinhaltet die Kommunikation einer inspirierenden Vision und hoher Leistungserwartungen. Die ersten beiden Dimensionen weisen mit Mission und Vision eine hohe Überlappung auf und korrelieren stark miteinander. Daher werden sie häufig auch als *Charisma* zusammengefasst. (3) *Intellektuelle Anregung* wird als Verhalten definiert, das zur Problemlösung und zur sorgfältigen und kreativen Betrachtung der anstehenden Fragen anregt. (4) *Individuelle Unterstützung* beinhaltet die Anerkennung der Individualität der geführten Personen und damit der unterschiedlichen Bedürfnisse (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006 für eine kritische Auseinandersetzung s. auch Anderson & Sun, 2015; D. van Knippenberg & Sitkin, 2013). In der bisherigen Forschung gab es einige Konfusion über die Konzeption von charismatischer und transformationaler Führung.

Laut van Knippenberg und Sitkin (2013) rührt dies eher von unterschiedlichen Terminologien als tatsächlichen inhaltlichen Unterschieden. Darüber hinaus gibt es weitere Modelle, die auf Bass' Modell der transformationalen Führung aufbauen, z. B. Podsakoff's 6 Dimensionen-Modell (1990). Aufgrund der großen konzeptionellen Überlappung der verschiedenen Ansätze zu transformationaler und charismatischer Führung und den hohen Interkorrelationen wird dem Ansatz vieler Forscher:innen gefolgt, transformationale-charismatische Führung im Weiteren als ein Konzept zu betrachten (Anderson & Sun, 2015; Hogg & van Knippenberg, 2003; D. van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Es wird kritisiert, dass Forschung rund um transformationale-charismatische Führung sich vor allem auf Zusammenhangsstudien konzentriert, wobei die kausalen Wirkmechanismen vernachlässigt werden. Außerdem gibt es verschiedene konzeptionelle Lücken der Theorie. Zum einen gibt es keine Definition des Konstruktes, die genau erklärt, wie die verschiedenen Dimensionen in ihrem Zusammenspiel die transformationale Führung bilden. Zum anderen hängt die transformationale Führung eng zusammen mit den Effekten, die sie untersucht, denn sie wird über ihre positive Wirkung definiert. Dabei muss sie zwangsweise positive Resultate erzielen. Zudem fehle transformationaler Führung die empirische Basis, kritisieren Forscher:innen (Haslam et al., 2011; D. van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, kann *Social Identity Leadership* einige Effekte und deren zugrunde liegende Mechanismen, z. B. Charisma, erklären. Haslam und Kolleg:innen (2011) erkennen an, dass transformationale-charismatische Führung die Wahrnehmung der geführten Personen miteinbezieht, indem das Charisma durch die geführten Personen wahrgenommen wird. Sie kritisieren jedoch, dass Charisma als Persönlichkeitseigenschaft und damit als stabil und undynamisch definiert wird. Empirische Studien zur Wahrnehmung von Charisma zeigen jedoch, dass diese abhängig ist von der Gruppenzugehörigkeit und von der wahrgenommenen Prototypikalität der Führungsperson für die jeweilige Gruppe (Platow et al., 2010; B. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005). Auf diese Weise sind die soziale Identität und die Identifikation damit die Grundlage und die charismatische Zuschreibung das Ergebnis. Beide Theorien sehen Charisma als wichtigen Aspekt von Führung an. Während transformationale-charismatische Führung Charisma als stabilen Einflussfaktor sieht, erklärt *Social Identity Leadership* den kausalen Prozess, der zu dem Ergebnis führt, dass jemand als charismatisch wahrgenommen wird (für eine Übersicht zu Charisma s. Hogg et al., 2012b). Neben Charisma kann *Social Identity Leadership* viele weitere Effekte erklären, die mit transformationaler-charismatischer Führung assoziiert wurden, z. B. Vertrauen, Authentizität, Effektivität der Führungsperson (Hogg et al., 2012b; Steffens et al., 2020; van Dick & Kerschreiter, 2016; s. auch vorheriges Kapitel Abschnitt Prototypikalität). *Social Identity Leadership* wird daher als übergeordnete Theorie gesehen, die Aspekte von transformationaler-charismatischer Führung in den Gruppenkontext einordnet (Stevens et al., 2021).

Außerdem können weitere Ideen dieser Führungstheorie konzeptionell mit *Social Identity Leadership* verknüpft werden, z. B. die Entwicklung und Kommunikation einer Vision. Diese Annahme kann konzeptionell verlinkt werden mit der Dimension Entrepreneurship, bei der es darum geht, die soziale Identität der Gruppe zu entwickeln oder weiterzuentwickeln. Eine Vision kann ein integraler Bestandteil davon sein. Die soziale Identität geht jedoch über die Vision hinaus und definiert, was die Gruppe ausmacht und was sie von anderen abgrenzt (Cummins et al., 2018; Haslam et al., 2011). Des Weiteren ist festzuhalten, dass transformationale-charismatische Führung und *Social Identity Leadership* die Idee der Transformation unterstützen. Transformationale-charismatische Führung hingegen postuliert lediglich, dass die Transformation wichtig ist, erklärt jedoch nicht, wie diese Transformation stattfindet oder wann sie funktioniert. Haslam und Kolleg:innen kritisieren zudem, dass keine weiteren Mechanismen erklärt werden, z. B. wie, wann und warum transformationale Führung effektiv ist (Haslam et al., 2011). Auf Basis von *Social Identity Leadership* und den zugrunde liegenden Annahmen des sozialen Identitätsansatzes lässt sich hingegen ableiten, wie eine Transformation erfolgreich sein kann, z. B. indem eine gewisse Kontinuität zwischen der *alten* und der *neuen* Identität erhalten bleibt (Haslam et al., 2011; Ullrich et al., 2005; van Dick & Kerschreiter, 2016). Personen, die eine Transformation am effektivsten treiben können sind nach dem sozialen Identitätsansatz prototypische Mitglieder (Abrams et al., 2008).

Zusammengefasst kann *Social Identity Leadership* eine empirische Erklärungsgrundlage für einige Effekte bieten, die mit transformationaler-charismatischer Führung in Zusammenhang gebracht werden. Die transformationale-charismatische Führung hat keinen erklärenden Charakter und ist stattdessen verknüpft mit ihren Effekten. Das liegt zum Teil daran, dass der analytische Fokus letztendlich auch hier auf der Führungskraft als Individuum liegt. Die Gruppe als analytische Einheit wird nicht betrachtet (Haslam et al., 2011). *Social Identity Leadership* als integrativer Ansatz kann Aspekte dieser Führungsart in den größeren sozialen Kontext der Gruppe einordnen. Die gruppenorientierten Dimensionen von transformationaler-charismatischer Führung gehen in *Social Identity Leadership* auf und können konzeptionell verbunden werden. Dies zeigt sich auch in aktuellen Studien, die Skalen beider Theorien verglichen. Diese waren zwar positiv korreliert, *Social Identity Leadership* konnte aber über die transformationale-charismatische Führung hinaus Varianz in den abhängigen Variablen aufklären (Van Dick, 2018).

Transaktionale Führung. Bass (1985) kontrastiert die transformationale mit der transaktionalen Führung. Transaktionale Führung wird eher als die traditionelle Form der Führung verstanden, die auf einer Transaktion von Führungskraft und geführter Person basiert und damit die individuellen Interessen jeder Person anspricht. Personen werden dabei motiviert, zu einem Ziel beizutragen, indem sie dafür belohnt werden. Die Führungskraft definiert Ziele und Anforderungen. Motiviert werden die geführten Personen durch bestimmte Anreize, z. B. Geld.

Die Führungsperson überwacht die Mitarbeiter und kann korrektive Maßnahmen vornehmen, z. B. Strafen oder Belohnungsentzug. (Anderson & Sun, 2015; Frey & Schmalzried, 2013; D. van Knippenberg & Sitkin, 2013). Der Unterschied zu *Social Identity Leadership* liegt auch hier in der Analysedimension, denn transaktionale Führung fokussiert sich auf die Transaktion zwischen Führungsperson und geführter Person. Kontextuelle Aspekte und soziale bzw. gruppenspezifische Einflüsse werden nicht beachtet. Darüber hinaus betrachtet der transaktionale Ansatz, Führung als einen reinen Austausch, als ein reines Geben und Nehmen, das individuelle Interessen in den Vordergrund stellt (Antonakis & Day, 2018; Bass, 1985). Studien zum sozialen Identitätsansatz konnten jedoch zeigen, dass durch die soziale Kategorisierung und Identifikation mit dieser, die eigenen Interessen zurückgestellt werden und das Gruppenwohl in den Vordergrund tritt, auch ohne individuelle Anreize (Tajfel et al., 1971; Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Überlappungen gibt es vor allem bezüglich der Zieldefinition, denn das Definieren von Zielen kann ein Aspekt sein, der die soziale Identität einer Gruppe prägen kann (Entrepreneurship) bzw. die soziale Identität in die Realität überführt (Impresarioship). Während dieser Aspekt, zusammen mit Belohnung und Bestrafung, die zentralen Elemente der Theorie umfasst, ist die Zieldefinition für *Social Identity Leadership* nur ein Aspekt, der durch viele weitere ergänzt wird.

Autoritärer und demokratischer Führungsstil. Diese beiden Führungsstile gehen auf Lewin und Kolleg:innen zurück (Lewin et al., 1939). Als Antwort auf die Kritik der persönlichkeitsbasierten Ansätze entwickelte sich in den 40er Jahren ein verhaltensorientierter Ansatz der Führung (Antonakis & Day, 2018). Handlungsweisen, die einen autoritären Führungsstil kennzeichnen sind u.a. die Folgenden. Führungspersonen fällen Entscheidungen alleine ohne Einbezug anderer. Ziele, Richtlinien, das Vorgehen und einzelne Schritte werden durch die Führungskraft bestimmt. Die Führungsperson weist Aufgaben direkt auf die geführten Personen oder Gruppen zu. Die Führungsperson lässt Dinge machen, ohne sich aktiv zu beteiligen, außer zu Demonstrationszwecken. Diese Art ist laut Lewin nicht zwangsläufig negativ oder aggressiv, sondern eher geprägt durch eine unpersönliche Art. Demgegenüber wird der demokratische Führungsstil gestellt. Dieser Stil ist geprägt von der aktiven Einbindung der Gruppenmitglieder, z. B. in Entscheidungen und Diskussionen. Die Führungsperson skizziert mögliche Ziele und Vorgehensweisen, dabei bietet sie der Gruppe mehrere Optionen an. Für die Zuweisung zu Aufgaben und Gruppen werden die betroffenen Personen eingebunden. Die Führungsperson ist persönlicher und versucht ab und zu Teil der Gruppe zu sein, ohne selbst zu viel zu übernehmen (Lewin et al., 1939; s. auch Frey & Schmalzried, 2013 für eine Übersicht verschiedener Führungsarten).

Während die Führungsstile rein auf die Führungsperson als Analyseeinheit abzielen, fokussiert sich *Social Identity Leadership* auf die Gruppe. *Social Identity Leadership* bietet daher auch hier ein integratives Modell, in dem die Führungsstile Anwendung finden können. Je

nach sozialer Identität und damit verbundenem Prototyp kann der jeweilige Führungsstil unterschiedlich effektiv sein. Der *Social Identity Leadership* Ansatz kann daher widersprüchliche Befunde zu Führungsstilen erklären (Antonakis & Day, 2018). Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass autoritäre Verhaltensweisen von Personen je nach Prototypikalität anders bewertet werden (Ellemers et al., 1997; Ellemers et al., 1998).

Kontingenzansätze (situative Führung). Kontingenzansätze integrieren situative Merkmale. Für diese Studie konzentriere ich mich auf das situative Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1988), das damit stellvertretend für situative Ansätze steht. Zum einen ist dieses Modell auch im deutschsprachigen Raum sehr bekannt, zum anderen kommt es dem Verständnis der Praktiker:innen bezogen auf situative Führung sehr nahe. Das Reifegradmodell postuliert, dass der richtige Führungsstil abhängig ist vom Reifegrad der geführten Person, eine gewisse Aufgabe zu erfüllen. Der Reifegrad hängt dabei von der Fähigkeit und der Bereitschaft der Person ab, eine Aufgabe auszuführen. Bezüglich der Art der Führung werden zwei Dimensionen unterschieden: Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung. Diese definieren die Achsen einer Vierfeldertafel mit jeweils hohen und niedrigen Ausprägungen. Daraus ergeben sich vier unterschiedliche Führungsstile (Hersey & Blanchard, 1988).

Ein wichtiger Aspekt dieses Modelles ist der dynamische Ansatz. Führung kann sich ändern je nach Reifegrad und Entwicklung der geführten Person. Außerdem wird Führung nicht nur mit der Führungsperson verknüpft, sondern bezieht die geführte Person oder Gruppe mit ein: „Followers in any situation are vital, not only because individually they accept or reject the leader, but because as a group they actually determine whatever personal power the leader may have“ (Hersey & Blanchard, 1988, S. 170). Dieses Zitat zeigt, dass *Social Identity Leadership* und situative Führung nach dem Reifegradmodell ein ähnliches Verständnis von sozialem Einfluss haben, der durch die Gruppe entsteht. Allerdings geht das Reifegradmodell nicht näher darauf ein, wie dieser Einfluss zustande kommt und welche Kausalmechanismen zugrunde liegen. Darüber hinaus wird nur gesagt, dass der Führungsstil angepasst werden muss auf das Gegenüber. Die geführte Person wird dabei entweder als Individuum betrachtet oder die Gruppe als gesamte Gruppe, ohne das Zusammenspiel zu erklären. *Social Identity Leadership* kann daher auch hier als übergeordneter Ansatz genutzt werden, um Aspekte der situativen Führung nach dem Reifegradmodell in den Gruppenkontext einzuordnen.

Zusammenfassung. Haslam und Kolleg:innen (2011) argumentieren, dass traditionelle Führungstheorien einige Limitationen aufweisen. *Social Identity Leadership* erweitert das Führungsverständnis, indem die Gruppe und soziale Einflüsse der Gruppe in den Fokus gestellt werden. Will man den Führungsprozess verstehen, muss man sich daher mit den zugrunde liegenden Gruppenprozessen auseinandersetzen. *Social Identity Leadership* hat zudem den großen Vorteil, dass dieser Ansatz auf jahrzehntelanger Forschung der Sozialpsychologie aufbaut und damit eine wissenschaftlich fundierte Grundlage aufweist, die anderen

Führungstheorien fehlen. Dennoch wurde ebenfalls ersichtlich, dass bestimmte Aspekte der Führungstheorien auch als Teil von *Social Identity Leadership* gesehen werden können. Daher könnte je nach Kontext *gute* Führung entsprechend dem sozialen Identitätsansatz auch als gute Führung beispielsweise gemäß der transformationalen oder transaktionalen Führung verstanden werden. Die Betonung liegt hierbei auf ‚je nach Kontext‘, denn diese Arten der Führung können eben einige Phänomene nicht erklären. Der soziale Identitätsansatz der Führung bietet daher die Möglichkeit als integrativer Ansatz zu fungieren (Cummins et al., 2018; Haslam et al., 2011; Haslam et al., 2012; Stevens et al., 2021; van Dick et al., 2018; D. van Knippenberg, 2011).

2.2.3 *Social Identity Leadership* im Sport

Erste Wissenschaftler:innen und Forschungsgruppen haben *Social Identity Leadership* bereits im Sportkontext angewandt (s. für eine Übersicht Stevens et al., 2021). Ähnlich wie in anderen Kontexten weisen bisherige Führungstheorien auch im Sport ihre Schwächen auf. In der sportwissenschaftlichen Forschung wird der Coachingprozess oftmals gleichgesetzt mit dem Führungsprozess und verstanden als ein komplexer, dynamischer Prozess der sozialen Einflussnahme (Vella et al., 2010). Obwohl es auch sportspezifische Führungsansätze gibt, wie beispielsweise Chelladurais *multidimensionales Modell der Führung* (1990 zitiert nach Peachey et al., 2015), wurden in den letzten Jahrzehnten auch im Sport verstärkt die allgemeinen Führungstheorien, wie transformationale oder transaktionale Führung, untersucht (Peachey et al., 2015; Vella et al., 2010). In Übereinstimmung mit der generellen Kritik an der bisherigen Führungsforschung wird auch im Sport kritisiert, dass Führung bisher auf Persönlichkeitseigenschaften, Führungsstile oder dyadische Beziehungen zwischen Spieler:in und Trainer:in reduziert wurde. Dabei wird nicht auf die Komplexität und Dynamik eingegangen, die Führung in einer Gruppe mit sich bringt. Da Führung im Sport aber häufig die Führung einer Sportmannschaft bedeutet und nicht nur einer oder eines einzelnen Athlet:in, ist das Interesse an *Social Identity Leadership* als theoretischer Rahmen in den letzten Jahren stark gestiegen (Stevens et al., 2021). Die Bedeutung von *Social Identity Leadership* im Sport wird unterstrichen durch aktuelle Forschungsaufrufe und einer Sonderausgabe des renommierten Journals *Psychology of Sports and Exercise* (Barker et al., 2021).

Die wachsende Zahl an Studien geben Grund zur Annahme, dass Trainer:innen durch die Anwendung von *Social Identity Leadership* eine Vielzahl von leistungs- und gesundheitsbezogenen Ergebnissen im Sport positiv beeinflussen können (für eine Übersicht s. Slater et al., 2014; Stevens et al., 2021). Dabei wirkt *Social Identity Leadership* nach ersten Erkenntnissen über den kognitiven Mechanismus der Identifikation mit der sozialen Gruppe, welcher in der Folge verschiedene positive Ergebnisse fördert. Bisherige Forschung hat wiederholt ge-

zeigt, dass Gruppen mit stärker identifizierten Mitgliedern produktiver sind und bessere Leistungen erbringen (Ellemers et al., 2004; Rees et al., 2015; Reicher et al., 2020; Stevens et al., 2021).

Social Identity Leadership und Identifikation. Auch wenn *Social Identity Leadership* nicht explizit manipuliert wurde, konnten Fransen und Kolleg:innen zeigen, dass das ausgesprochene Vertrauen in die Mannschaft durch die Führungsperson (z. B. Dimension *Advancement*) einen signifikant positiven Effekt auf das eigene Selbstvertrauen und die eigene Leistung hatte. Dies führte zu einer gesteigerten Teamidentifikation und in der Folge zu besseren aufgabenbezogenen Individualleistungen, z. B. bezogen auf Basketballwürfe (Fransen et al., 2015) und Fußballdribblings (Fransen, Steffens et al., 2016). Dass die Teamidentifikation ein Schlüsselmechanismus zwischen *Social Identity Leadership* und positiven Ergebnissen darstellt, konnte eine aktuelle Studie nachweisen. Die Analyse ergab eine positive Beziehung zwischen *Social Identity Leadership* und den individuellen sowie kollektiven Leistungen der Spieler:innen mediiert durch die Teamidentifikation. Darüber hinaus war *Social Identity Leadership* mit geringeren Wechselabsichten der Spieler:innen verbunden (Krug et al., 2021).

Neuere Forschung hat zudem weitere Belege für eine positive Beziehung zwischen *Social Identity Leadership*, Teamidentifikation und leistungsbezogenen Variablen geliefert. In zwei Studien mit Sportler:innen verschiedener Sportarten konnten Miller und Kolleg:innen (2020) Zusammenhänge zwischen *Social Identity Leadership* und der Selbstwirksamkeit der Spieler:innen, der wahrgenommenen Kontrolle über die eigene Leistung und der wahrgenommenen sozialen Unterstützung nachweisen. Sie fanden außerdem Hinweise darauf, dass diese Beziehungen durch die Teamidentifikation und die relationale Identifikation der Sportler:innen mit dem oder der Trainer:in mediiert wurden. Fransen und Kolleg:innen (2020) konnten ebenfalls zeigen, dass *Social Identity Leadership* sich positiv auf die Teamidentifikation auswirkt und Teamidentifikation wiederum positiv assoziiert war mit einer Reihe von Gruppenergebnissen, z. B. wahrgenommener psychologischer Sicherheit, Teamarbeit, Teamresilienz und Zufriedenheit mit der Leistung. Eine Reihe weiterer Experimente von Slater und Kolleg:innen (2019) liefern erste Belege dafür, dass Gruppenmitglieder sich mehr anstrengen und bessere Leistungen erbringen, wenn sie sich mit ihrer Führungskraft identifizieren (s. auch Stevens et al., 2021 für eine Übersicht zu *Social Identity Leadership* im Sport).

Ergebnisse pro SIL-Dimension. Darüber hinaus gibt es erste Studien zu den einzelnen Dimensionen von *Social Identity Leadership*. Eine Studie von Cummins und Kolleg:innen (2018) zeigte einen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Prototypikalität der Trainer:in und der zugeschriebenen Kompetenz. Spieler:innen, die ihre Trainer:innen als prototypische Personen für die Gruppe wahrnahmen, bewerteten diese als kompetenter bezüglich den Dimensionen: Motivation, Spielstrategie, Technik und Charakterbildung.

Eine Studie mit Profispieler:innen im Rugby belegte, dass Trainer:innen als überzeugender wahrgenommen wurden, wenn sie in Ansprachen die Gruppenidentität betonten und damit ein Gefühl der emotionalen Bindung und Zugehörigkeit zu ihrem Team erzeugten (M. J. Smith et al., 2018). Eine weitere experimentelle Studie konnte zeigen, dass die Nutzung kollektiver (statt ich-bezogener) Sprache gegenüber Teammitgliedern diese mobilisierte. Probanden strengten sich in spezifischen Aufgaben, hier Fahrradfahren, mehr an (Stevens et al., 2019).

Für die Dimension Impresarioship konnte eine aktuelle experimentelle Untersuchung nachweisen, dass die aktive Einbettung der sozialen Identität in den Alltag sich positiv auf das Vertrauen in die Führungskraft, den sozialen Einfluss ihrerseits und der willentlichen Mobilisierung auswirkte. Wenn eine Führungskraft anfang, die soziale Identität einzubetten und damit zu aktivieren, nachdem sie dies zwei Wochen lang nicht getan hatte, stiegen ihre Vertrauenswerte und ihr sozialer Einfluss (Evans et al., 2021).

Umsetzung in die Praxis – 3R, 5R, 5R-Shared. Auf Basis der vielversprechenden Studien im Sport, wurden bereits erste Führungs- und Trainingsprogramme entwickelt, um *Social Identity Leadership* für Praktiker:innen zugänglich zu machen und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Das erste Programm, das auf *Social Identity Leadership* abzielte, wurde von Haslam und Kolleg:innen (2017, S. 1) unter dem Namen „The 5R-Program“ entwickelt. Nach einer Einführung, in der die Führungskräfte mit *Social Identity Leadership* vertraut gemacht werden (*readying*), folgt eine Serie von Workshops, in denen die Führungskräfte darin unterstützt werden, soziale Gruppen und Identitäten zu erkennen, zu verstehen und mit ihnen umzugehen (*reflecting, representing, realising*). Das Programm schließt mit einer *Reporting-Session*, in der Führungskräfte ermutigt werden, ihre Fortschritte nachzuhalten (Haslam, Steffens et al., 2017, S. 1). Eine verkürzte Form des 5R-Programmes wurde bereits in einer Langzeitstudie untersucht. Slater und Barker (2019, S. 1) untersuchten ein 3R-Programm (*reflecting, representing, realising*) im Kontext einer professionellen Fußballmannschaft für Menschen mit Behinderung. In zwei aufeinanderfolgenden Jahren führten Slater und Barker das Programm in der Führungsgruppe der Mannschaft, bestehend aus drei Mitarbeiter:innen und vier Spieler:innen, durch. In beiden Jahren führte das Programm zu einem Anstieg der Identifikation der Spieler:innen mit dem Team und zu einer gesteigerten Wahrnehmung des Engagements der Führungskräfte sowie zu einer Steigerung der Anzahl von Stunden, die die Spieler:innen außerhalb der Mannschaftstrainingslager trainierten. In jüngerer Zeit wurden adaptierte Versionen des 5R-Programms getestet, die sich auf die Entwicklung von *Social Identity Leadership*-Verhaltensweisen von Teammitgliedern, z. B. Führungsspieler:innen, konzentrieren „*the 5R Shared Leadership Program*“ (Fransen, Haslam et al., 2020, S. 1). Obwohl die ersten Studien zu diesen Programmen vielversprechend sind, sind weitere Untersuchungen notwendig, um die Effektivität dieser Maßnahmen zu gewährleisten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass in der kurzen Zeit seit Sportforscher:innen *Social Identity Leadership* im Sportkontext untersuchen, bereits wichtige Erkenntnisse gewonnen wurden. Die Studien geben Hinweise darauf, dass formelle und informelle Führungskräfte durch *Social Identity Leadership* eine Reihe von Leistungsparametern in der Gruppe positiv beeinflussen können, häufig mediiert durch eine höhere Teamidentifikation der Sportler:innen.

3 Forschungsfragen der vorliegenden Studie

In den vorangegangenen Theoriekapiteln wurde ausführlich erläutert, welche Rolle die soziale Identität und die kognitiven Prozesse auf die Zusammenarbeit von Gruppen und damit auf den Erfolg von Gruppen haben. Sie sind außerdem Grundlage dafür, dass eine Person sozialen Einfluss *durch die Gruppe* erhält und dadurch die Gruppe führen kann. *Social Identity Leadership* basiert auf dem sozialen Identitätsansatz und bietet die Möglichkeit, Führung aus einer Gruppenperspektive zu betrachten (Haslam et al., 2011). Dieser kann als integrativer Ansatz verstanden werden und ermöglicht eine empirisch fundierte Brücke, um Limitationen bisheriger Führungstheorien auszugleichen und diese in den Gruppenkontext einzubetten. Außerdem wurde dargelegt, welche Bedeutung die soziale Identität im Sport und vor allem für die Führung von Mannschaften hat. Trotz der wachsenden Zahl an Studien und den damit verbundenen Erkenntnissen gibt es viele Aspekte von *Social Identity Leadership*, die noch weitere Forschung erfordern (Stevens et al., 2021). In den folgenden Kapiteln wird dargelegt, welche drei übergeordneten Fragestellungen in Teil I, II und III dieser Studie untersucht werden und wie diese aktuelle Forschungslücken schließen.

3.1 Teil I: *Social Identity Leadership* im Profifußball

Geht es um Trainer:innen und ihren Umgang mit Spieler:innen, wird häufig über verschiedene Führungsstile debattiert. Betrachtet man die erfolgreichen Trainer:innen im Männerfußball der letzten Jahre, z. B. Jürgen Klopp, Pep Guardiola, oder José Mourinho, so werden diese in ihrem Umgang mit Spieler:innen sehr unterschiedlich charakterisiert. In Bezug auf Jürgen Klopp spricht die Presse von einem Kumpeltyp – „the normal one“, bei Pep Guardiola von einem Kontrollfreak (Barthmann, 2017, S. 1) und bezogen auf José Mourinho von einem streitbaren Strategen – „the special one“ (Wichmann, 2019, S. 1). Trotz aller Unterschiede vereint diese drei Trainer jedoch eines: Sie haben alle drei die *Champions League* gewonnen und haben es geschafft dafür ihr Team zu einen (Barthmann, 2017; Wichmann, 2019). Wie kommt es dazu, dass der unterschiedliche Umgang mit Menschen und Teams zum gleichen Ergebnis führt?

Forschungslücken – Teil I. Wie bereits im theoretischen Kapitel erläutert, können bisherige Führungstheorien diese Diskrepanzen nicht ausreichend erklären, denn sie zeigen sich auch in widersprüchlichen Studienergebnissen (Cummins et al., 2018; Haslam et al., 2011).

Social Identity Leadership auf Basis des sozialen Identitätsansatzes hingegen ist in der Lage, eine Erklärung dafür zu liefern: Nicht ihr Führungsstil oder ihr individueller Umgang mit Menschen macht sie zu guten und erfolgreichen Führungspersonen, was sie vereint ist ihre Fähigkeit, die soziale Identität der Mannschaft zu formen, sodass sie sozialen Einfluss in der Gruppe erhalten. Erste Anwendungen von *Social Identity Leadership* im Sport sind vielversprechend. *Social Identity Leadership* wirkt sich positiv auf eine Reihe von Leistungsparametern in der Gruppe aus, häufig mediiert durch eine höhere Teamidentifikation der Teammitglieder (für eine Übersicht s. Stevens et al., 2021). Dennoch gibt es einige offene Fragen, die der weiteren Forschung bedürfen. In Teil I der vorliegenden Studie werden gleich mehrere aktuelle Forschungsaufträge adressiert, indem *Social Identity Leadership* im Leistungskontext des Fußballs anhand qualitativer Methoden aus der Trainerperspektive untersucht wird. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Forschungsaufträge näher erläutert.

(1) Qualitative Methoden – Holistisches Modell. Bisherige Forschung zu *Social Identity Leadership* ist geprägt von experimentellen und quantitativen Methoden, die das Ausmaß von *Social Identity Leadership* messen. Es fehlen jedoch Studien, die *Social Identity Leadership* in einen konkreten Anwendungskontext überführen und jenseits von Skalen erfassen. Forscher:innen fordern explizit qualitative Methoden, um *Social Identity Leadership* im Trainingsprozess zu untersuchen und damit ein holistischeres und komplexeres Verständnis vom Führungsprozess auf Basis der sozialen Identität zu erhalten (Cummins et al., 2018; Epitropaki et al., 2017; Stevens et al., 2021).

[...] a qualitative approach to examining SI [Social Identity] in sports coach leadership would complement the current research and provide a holistic view of the phenomenon within sports coaching. Semi-structured interviews and thematic analysis would deepen our understanding of how SI manifests within the performance team sport coach setting. (Cummins et al., 2018, S. 120)

Neben einer holistischen Sicht ermöglicht eine qualitative Studie die Identifikation von Verhaltensweisen, die mit *Social Identity Leadership* bzw. mit den einzelnen Dimensionen assoziiert werden können. Dadurch können konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und die Theorie stärker in die Praxis überführt werden. Die Studie könnte damit auch als Basis für verhaltensorientierte Messinstrumente von *Social Identity Leadership* dienen:

[...] rather than measuring the extent to which leaders are perceived to engage in identity leadership (e.g., using the ILI), interviews or focus groups could explore the behaviours that sport and exercise group members (and leaders themselves) associate with identity leadership. This would help shed light on what identity leadership 'looks like' in different contexts. Such knowledge is crucial. First, this could be translated into practical recommendations for how leaders [...]. Second, this could inform experimental manipulations of identity leadership [...]. (Stevens et al., 2021, S. 7)

In der vorliegenden Studie werden daher qualitative Methoden genutzt, um *Social Identity Leadership* im spezifischen Anwendungskontext des Profifußballs zu untersuchen. Die qualitative Vorgehensweise ermöglicht es, ein theoretisches Modell aufzustellen, das den komplexen Führungsprozess im Sport widerspiegelt.

(2) Forschungsperspektive – Trainer:innen. Forschung in diesem Bereich fokussierte sich bisher auf die Perspektive der geführten Personen bzw. der Athlet:innen: „Shortcoming of social identity leadership research is that much existing evidence focuses on group members’ perceptions of leaders (Subašić et al., 2011) rather than how leaders enlist the efforts and abilities of the group to mobilise them.” (Slater et al., 2014, S. 677). Die vorliegende Studie beabsichtigt daher, *Social Identity Leadership* aus Sicht der Führungsperson zu erfassen. Sie trägt damit zum Erkenntnisgewinn bei, indem sie sich auf die Wahrnehmung und Intention der Führungsperson konzentriert. Diese neue Perspektive ermöglicht es, den Fokus auf den Gedankenprozess der Trainer:innen zu legen und damit auch nicht beobachtbare Dinge zu erfassen, z. B. die Reflexion einer Person oder äußere Einflüsse auf das Verhalten.

(3) Kontextspezifisch – Profisport. Obwohl die bisherige Forschung Ableitungen für den Profisport trifft, wurde *Social Identity Leadership* vorwiegend im Amateurbereich untersucht. Dies liegt auch daran, dass der Zugang zu diesen Profiteams sehr schwierig ist. Eine Studie, die professionelle Trainer:innen aus dem Fußballkontext untersucht, geht einen wichtigen Schritt, um *Social Identity Leadership* für die Praxis und den professionellen Sportbereich zugänglich zu machen (Stevens et al., 2021).

[...] further research is needed with samples drawn from elite sport contexts. To date, evidence that the benefits of identity leadership extend to the highest levels of elite sport has been restricted to observational studies and anecdotal accounts. [...]. The identity leadership approach will only be able to truly ‘make waves’ in elite sport if empirical evidence demonstrates its utility in these contexts. (Stevens et al., 2021, S. 5)

Ziel – Teil I. Das Ziel von Teil I dieser Studie ist es, *Social Identity Leadership* im Leistungskontext des Fußballs zu erforschen. In einem ersten Schritt wird untersucht, ob diese Art der Führung dort Anwendung findet und wie sie sich manifestiert. (1a) Dafür werden positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen miteinander verglichen und *Social Identity Leadership* mit traditionellen Führungstheorien kontrastiert. (1b) In einem zweiten Schritt wird ausgewertet, wie sich die Dimensionen von *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von Trainer:innen gegenüber der Mannschaft manifestieren.

Fragestellung 1: Wie manifestiert sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft?

1a) Welche Rolle spielt *Social Identity Leadership* in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen?

1b) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen in ihrer positiven und negativen Ausprägung im Leistungskontext des Fußballs?

Wichtig zu betonen ist, dass sich Fragestellung 1 auf die Analyseebene der Mannschaft bezieht. Um diese zu untersuchen, werden halbstandardisierte Interviews mit qualitativen Methoden ausgewertet (s. Kapitel 4.2). Damit können komplexe Zusammenhänge von *Social Identity Leadership* im Trainingsprozess erforscht werden und es ermöglicht die Ableitung eines Modells, das verschiedene Aspekte, die mit *Social Identity Leadership* in Zusammenhang stehen, einordnet. Darüber hinaus trägt die Studie zur *Social Identity Leadership* Forschung bei, indem sie die Trainerperspektive beleuchtet und sie für den professionellen Fußballkontext zugänglich macht. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag für die Übertragung der Theorie in die Praxis, indem sie das Verständnis von Trainer:innen bezüglich sozialer Prozesse im Team und ihrem Einfluss auf die Führung schärft.

3.2 Teil II: Multigruppenprozesse im Verein

Die Führung einer Mannschaft wird jedoch nicht in einem sozialen Vakuum ausgeführt. Aktuelle Beispiele aus dem Fußball zeigen, dass im Fußballverein verschiedene soziale Gruppen Einfluss auf die Trainerperson und die Mannschaft haben können. Hans-Dieter Flick, ehemaliger Trainer des FC Bayern München, und Hasan Salihamidzic, Vorstandsmitglied, standen in der Saison 2020/2021 im Fokus einer internen Auseinandersetzung. Es wurde von einem Machtkampf gesprochen, bei dem es für den Trainer um mehr Mitspracherecht bei der Kaderplanung ging (Ignatowitsch & Nahr, 2021). Dieses Beispiel zeigt einen möglichen direkten als auch indirekten Einfluss anderer sozialer Gruppen auf die Führungseffektivität einer Trainerperson in der Mannschaft. Der direkte Einfluss auf die Führungseffektivität entsteht durch die Kaderplanung des Vorstands. Durch Neuverpflichtungen und Entlassungen von Spieler:innen kann auf die soziale Identität innerhalb der Mannschaft Einfluss genommen und diese verändert werden. Dies kann vorteilhaft, aber auch zum Nachteil für die Führungseffektivität der Trainerperson sein. Ist die Trainerperson durch die Veränderung nicht mehr prototypisch für die Mannschaft, sinkt auch ihr sozialer Einfluss (Haslam et al., 2011; J. C. Turner et al., 1987). Eine solche Auseinandersetzung kann auch indirekt Einfluss auf die Mannschaft und auf die wahrgenommene Position der Trainerperson haben. Negative Stimmungen in der Mannschaft könnten damit verstärkt werden. Bei Hans-Dieter Flick schien dies nicht der Fall

gewesen zu sein. Die Mannschaft stand nach wie vor hinter ihm. Allerdings hat die Auseinandersetzung dazu geführt, dass er darum gebeten hat, seinen Vertrag im Sommer 2021 aufzulösen (BR Sport, 2021).

Forschungslücken – Teil II. Auch Sportwissenschaftler:innen betonen, dass Führung im Sport nicht im luftleeren Raum stattfindet. Die Trainerperson und die Mannschaft sind eingebettet in den Verein als sozialen Kontext und auch externe Einflüsse durch Medien oder Fans können eine Rolle spielen. Bisherige Forschung umfasst primär die Mannschaftsebene und vereinfacht den Führungsprozess, indem soziale Einflüsse von anderen Personen und Gruppen ausgeblendet werden. Forscher:innen rufen daher dazu auf, zur Untersuchung des Führungsprozesses im Sport einen Multilevelansatz in Betracht zu ziehen, der mehrere soziale Gruppen berücksichtigt (Cummins et al., 2018; Peachey et al., 2015; Vella et al., 2010).

Leadership scholars have acknowledged that a primary constraint to studying leadership has been the restriction of analyses of leadership to a single level, and that a key to advancing leadership theory is to incorporate a multilevel perspective. (Peachey et al., 2015, S. 578)

Um Führung und den Kontext, in der Führung ausgeübt wird, realitätsnah zu untersuchen, reicht es daher nicht aus, sich nur auf die Trainerperson und die Mannschaft zu konzentrieren. Stattdessen sollten äußere Einflüsse durch weitere Personen oder soziale Gruppen mitberücksichtigt werden. Eine aktuelle Studie von Steffens und Kolleg:innen (2019) gibt Hinweise darauf, dass in Organisationen verschiedene soziale Untergruppen existieren und damit multiple soziale Identitäten. Sie konnten zeigen, dass die wahrgenommene Prototypikalität der Führungsperson für mehrere dieser soziale Gruppen innerhalb der Organisation sich positiv auf die wahrgenommene Effektivität derselben auswirkt. Anders gesagt, wenn die Führungsperson prototypisch für verschiedene Untergruppen innerhalb der Organisation ist, wird sie insgesamt als prototypischer für die gesamte Organisation angesehen. Die geführten Personen identifizieren sich stärker mit der Führungskraft, sie empfinden diese als charismatischer und sie genießt einen größeren sozialen Einfluss in der Gruppe (Steffens et al., 2019). Soziale Gruppen könnten daher nicht nur negative, sondern auch positive Einflüsse auf die Führungseffektivität der Trainerperson in der Mannschaft haben.

Ziel - Teil II. Im zweiten Teil der Studie wird daher untersucht, welchen Einfluss verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf *Social Identity Leadership* bzw. die Führung von Fußballtrainer:innen haben. (2a) Um dies zu untersuchen, werden zunächst die relevanten sozialen Gruppen innerhalb des Vereins identifiziert. (2b) In einem zweiten Schritt wird der Einfluss der sozialen Gruppen in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen kontrastiert. (2c) In einem dritten Schritt wird untersucht, wie sich *Social Identity Leadership* der Trainerperson gegenüber den jeweiligen sozialen Gruppen manifestiert.

Fragestellung 2: Welchen Einfluss haben verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf die selbstwahrgenommene Führungseffektivität von professionellen Fußballtrainer:innen?

2a) Welche sozialen Gruppen im Verein sind relevant für die Entwicklung einer sozialen Identität der Mannschaft?

2b) Welchen Einfluss haben verschiedene soziale Gruppen im Verein in positiven und negativen Führungserfahrungen auf die wahrgenommene Führungseffektivität der Cheftrainer:innen in der Mannschaft?

2c) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen im berichteten Verhalten von Cheftrainer:innen gegenüber den verschiedenen sozialen Gruppen im Verein?

Um das Zusammenspiel der verschiedenen sozialen Gruppen in seiner Komplexität untersuchen zu können, werden qualitative Methoden genutzt (s. Kapitel 4.2). Dies ermöglicht es, Einflüsse und Auswirkungen sozialer Gruppen im komplexen Umfeld eines Fußballvereins besser zu verstehen und miteinander in Beziehung zu setzen. Der zweite Teil dieser Studie ergänzt bisherige Forschung und adressiert aktuelle Forschungsaufträge, indem ein Multigruppenansatz genutzt wird und neben der Mannschaft weitere wichtige soziale Gruppen im Verein betrachtet werden. Darüber hinaus geben die Ergebnisse Praktiker:innen Aufschluss darüber, auf was sie im erweiterten Umfeld des Vereins achten können und welche *Social Identity Leadership* Aspekte je nach sozialer Gruppe von Bedeutung sind. Die Ergebnisse ermöglichen es, das Modell aus Teil I, um eine Multigruppenperspektive zu erweitern.

3.3 Teil III: Prädiktoren von *Social Identity Leadership*

Sage noch einer, die Verantwortlichen des FC Schalke 04 hätten nicht alles probiert. Mit drei Trainerwechseln wollte der Klub den Abstieg aus der Fußball-Bundesliga verhindern. Das Ergebnis ist bekannt, weder David Wagner noch Manuel Baum, Christian Gross oder Dimitrios Grammozis verhalfen der Mannschaft zu Wettbewerbsfähigkeit. Einmal mehr zeigte sich, dass ein Wechsel des Übungsleiters nicht zwingend einer Rückkehr in die Erfolgsspur gleichkommt. (Graf, 2021, S. 1)

In der Saison 2020/2021 gab es allein in der 1. Bundesliga der Männer 13 Trainerwechsel während der Saison und weitere sind für die neue Saison bereits kommuniziert. Es

scheint ein munterer Trainertausch zwischen den Vereinen zu herrschen. Natürlich gibt es Ausnahmen, beispielsweise Christian Streich beim SC Freiburg oder Nathalie Bischof beim FC Bayern München (2. Frauenmannschaft) mit jeweils über 10 Jahren Vereinszugehörigkeit (Transfermarkt.de, 2021b). Man fragt sich jedoch, nach welchen Kriterien Trainer:innen ausgewählt und verpflichtet werden? Welches bzw. ob die Vereine überhaupt ein Konzept verfolgen? Bei den vielen Rotationen in der 1. Bundesliga der Männer kann man oftmals kein klares Konzept erkennen. Das ist erstaunlich, denn neben den Spieler:innen sind es die Trainer:innen, denen immer mehr Bedeutung zugemessen wird. Julian Nagelsmann wechselt in der Saison 2021/2022 für voraussichtlich 30 Mio. Ablöse als Trainer vom RB Leipzig zum FC Bayern München (Breyer, 2021). Welche:n Trainer:in ein Verein verpflichtet, ist daher nicht trivial. Das Beispiel von Hans-Dieter Flick beim FC Bayern zeigt dies sehr deutlich: „Als Hansi Flick von Niko Kovac übernahm, stand da plötzlich ein ganz anderes Team auf dem Platz – und holte sechs Titel.“ (Breyer, 2021, S. 1).

Forschungslücken – Teil III. *Social Identity Leadership* könnte auch für die Wahl der Trainer:in oder die Wahl eines Vereines wissenschaftlich fundierte Antworten liefern. Falls eine geteilte soziale Identität innerhalb des Vereins existiert, sind es prototypische Personen, die eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, sozialen Einfluss auf und durch die Gruppe zu erhalten (Haslam et al., 2011; J. C. Turner, 1991). Dass *Social Identity Leadership* viele sportliche Leistungsparameter und den Teamerfolg positiv beeinflusst, haben Studien bereits feststellen können (für eine Übersicht s. Stevens et al., 2021). Aber was sind Faktoren, die man bereits vor Antritt und bei der Wahl der Trainer:in bzw. des Vereins beachten kann? Bisher hat sich die Forschung zu *Social Identity Leadership* hauptsächlich auf Ergebnisse und Effekte entweder des gesamten Konstrukts oder einzelner Dimensionen von *Social Identity Leadership* konzentriert (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; Stevens et al., 2021; van Dick et al., 2018). Prädiktoren von *Social Identity Leadership* sind hingegen noch wenig erforscht. Die folgenden psychologischen Konstrukte lassen jedoch eine theoretische und konzeptionelle Verknüpfung zu: Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation der Trainerperson und Führungsidentität (Hiller, 2005; Kristof-Brown et al., 2005; D. van Knippenberg, 2011). Im Folgenden werden die drei potenziellen Prädiktoren dargestellt und mit *Social Identity Leadership* in Beziehung gesetzt.

(1) Person-Umwelt-Fit. Person-Umwelt-Fit-Theorien (im Weiteren als Fit-Theorien ausgewiesen) beruhen auf Lewins Annahme, dass das Verhalten eine Funktion aus Person und Umwelt ist (Lewin, 1951 zitiert nach van Vianen, 2018). Eine der zentralen Annahmen der Fit-Theorien ist, dass das Zusammenspiel von Person und Umwelt das menschliche Verhalten besser vorhersagt als Person und Umwelt separat. Die Ergebnisse sind laut den Fit-Theorien am besten, wenn persönliche Attribute (z. B. Bedürfnisse, Fähigkeiten, Werte) und Umweltattribute (z. B. Angebote, Anforderungen, Werte) unabhängig vom Niveau übereinstimmen, demnach ein Person-Umwelt-Fit besteht (Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018). Die

Fit-Theorien weisen damit einige Ideen auf, die mit dem sozialen Identitätsansatz in Einklang stehen, beispielsweise, dass das Verhalten einer Person je nach Umwelt bzw. Vergleichsgruppe anders sein kann und anders wahrgenommen wird. Die Fit-Theorien können konzeptionell verlinkt werden mit der Dimension der Prototypikalität. Die Übereinstimmung auf verschiedenen Ebenen könnte sich positiv auf die prototypische Wahrnehmung durch die Gruppe und damit wiederum positiv auf den sozialen Einfluss in der Gruppe auswirken. Mehr noch, der soziale Identitätsansatz kann für die Organisations- und Gruppenebene einen Erklärungsansatz für einige Ergebnisse der Fit-Forschung bieten. Die beiden theoretischen Ansätze könnten sich daher gegenseitig befruchten (D. van Knippenberg, 2011). Explizite Forschungsaufträge unterstreichen das Potenzial dieser Verknüpfung:

From the perspective of leadership selection and development, the combined evidence from research in the social identity theory of leadership would thus suggest searching for identity fit between leader and group, team, or organization (cf. Edwards, 2008). Clearly, future research is needed to validate these implications. (D. van Knippenberg, 2011, S. 1086)

(2) Soziale Identifikation. Neben den Fit-Theorien ist die soziale Identifikation der Trainerperson ein möglicher Prädiktor für *Social Identity Leadership*. Bisherige Studien haben soziale Identifikation als kognitiv vermittelnden Faktor zwischen *Social Identity Leadership* und den Effekten auf die Teammitglieder identifiziert (Krug et al., 2021). In der folgenden Studie soll untersucht werden, ob die Identifikation seitens der Trainerperson wiederum ein Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist. Gegebenenfalls stellt die soziale Identifikation auch hier einen vermittelnden Mechanismus zwischen weiteren Prädiktoren und *Social Identity Leadership* dar. Wenn soziale Identifikation dazu führt, dass positives Verhalten gegenüber der Gruppe gezeigt wird, müsste dies auch auf die Führungskraft zutreffen. Eine Führungsperson, die sich stark mit der Gruppe identifiziert, könnte verstärkt Verhaltensweisen zeigen, die mit *Social Identity Leadership* zusammenhängen, z. B. mit der Dimension Advancement ‚sich für die Gruppe einsetzen‘ (D. van Knippenberg, 2011).

(3) Führungsidentität (Leader Identity). Darüber hinaus könnte ein dritter Faktor relevant sein, denn *Social Identity Leadership* umfasst ebenfalls Aspekte der Transformation, der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der sozialen Identität. Dazu braucht es eine Führungsperson, die nicht nur als Teil des Teams wahrgenommen wird, sondern auch selbst aktiv wird. Diese Aspekte kommen der stereotypischen Vorstellung von Führung sehr nahe. Daher wird zusätzlich das Konstrukt der Führungsidentität als möglicher Prädiktor von *Social Identity Leadership* untersucht. Das Konzept der Führungsidentität (*Leadership Self-Identity* nach Hiller, 2005) befasst sich mit der Vorstellung und dem Verständnis, dass die einzelnen Personen von Führung und von sich als Führungskraft haben. Auf diese Weise umfasst die Führungsidentität die Bedeutung, die ein Individuum Führung zuordnet und mit der eigenen

Selbstdefinition als Führungskraft verknüpft (Miscenko et al., 2017). Dieses Konstrukt könnte daher mit Verhaltensweisen zusammenhängen, die klassischerweise mit Führung in Verbindung gebracht werden wie das Vorantreiben von Veränderungen und die Neuausrichtung der Gruppe (z. B. in der Dimension Entrepreneurship enthalten).

Ziel - Teil III: Der dritte Teil der Studie zielt darauf ab, mögliche Prädiktoren auf ihre Aussagekraft für *Social Identity Leadership* zu untersuchen. Im Fokus stehen drei aus der Theorie abgeleitete Prädiktoren, die das Potenzial haben, unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* zu beeinflussen: Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation der Trainerperson und die Führungsidentität. Daher wird im dritten Teil der Arbeit die folgende Fragestellung untersucht.

Fragestellung 3: Wie beeinflussen die möglichen Prädiktoren Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die wahrgenommene Führungsidentität der Trainerpersonen die Ergebnisvariable *Social Identity Leadership* im Leistungskontext Fußball?

Die Ableitung der Hypothesen für Fragestellung 3 erfolgt in Teil III (Kapitel 7.1). Da die Effekte von *Social Identity Leadership* bereits in mehreren Forschungsarbeiten im Mittelpunkt standen, sollen sie nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden. Um das Modell im Sport jedoch abzurunden, wird zumindest explorativ die Auswirkung auf verschiedene psychologische Konstrukte untersucht.

Explorative Fragestellung: Wie unterscheiden sich Trainer:innen mit hohen bzw. niedrigen *Social Identity Leadership* Werten bezüglich wahrgenommenem Stress, Zufriedenheit sowie wahrgenommenem Mannschaftsrückhalt, Erfolg, Zielerreichung und Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft?

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurde ein quantitativer Ansatz gewählt, der im Methodenteil (s. Kapitel 4.3) näher erläutert wird. Der dritte Teil dieser Studie ergänzt die bisherige Forschung und adressiert aktuelle Forschungsaufrufe, indem mögliche Prädiktoren auf ihre Aussagekraft bezüglich *Social Identity Leadership* untersucht werden. Die Ergebnisse geben Wissenschaftler:innen Aufschluss über die Zusammenhänge zu weiteren psychologischen Konstrukten. Für die Praxis können darüber hinaus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden für die Wahl der Trainerperson und des Vereins. Auf Basis der Ergebnisse kann das Modell aus Teil I und II um Prädiktoren von *Social Identity Leadership* erweitert werden. Zusammen mit der bisherigen Forschung zu den Effekten wird am Ende ein komplexes Modell zu *Social Identity Leadership* im Leistungskontext des Fußballs aufgestellt, welches in Teilen durch Teil III bereits getestet wird.

4 Methodik: Multimethodischer Ansatz

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurde ein multimethodischer Ansatz gewählt. Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden genutzt, z. B. halbstandardisierte Interviews und standardisierte Online-Fragebögen. Die Verbindung von verschiedenen Methoden ermöglichte es, den Führungsprozess in seiner Komplexität untersuchen zu können. Gemeinsamkeiten über die Teilnehmenden hinweg konnten auch unbewusste Aspekte und Zusammenhänge zu Tage bringen. Dieser Ansatz steht mit den zugrunde liegenden philosophischen Annahmen des *Critical Realism* in Einklang. Im folgenden Kapitel wird auf den philosophischen Standpunkt näher eingegangen sowie das generelle Vorgehen und die qualitativen und quantitativen Methoden erläutert. Das spezifische Vorgehen in der Erhebung und Auswertung für die jeweilige Fragestellung wird direkt im entsprechenden Teil der Arbeit (Teil I, II oder III) beschrieben, um eine direkte Verbindung von Fragestellung, Methode und Ergebnissen für die Leser:innen zu ermöglichen.

4.1 Philosophische Position: *Critical Realism*

In der Forschung, vor allem in der qualitativen Forschung ist es wichtig, über das wissenschaftsphilosophische Paradigma zu schreiben, das der Studie und damit den Überzeugungen der Forscher:innen zugrunde liegt (Arino et al., 2016; Gephart, 2004; Parry et al., 2014; Poucher et al., 2019), denn die philosophische Position prägt das Forschungsverständnis und beeinflusst damit die Herangehensweise und Methodologie, z. B. Forschungsfrage, Datenerhebung, Analyse und Ergebnispräsentation. Die explizite Auseinandersetzung mit der philosophischen Position durch die Forscher:innen ermöglicht es für die Leser:innen, ein besseres Verständnis über den Erkenntnisprozess und die Einordnung der Ergebnisse zu erhalten. Darüber hinaus ist der kohärente Aufbau einer qualitativen Studie ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Der philosophische Standpunkt sollte mit dem methodischen Vorgehen in Einklang stehen. Das philosophische Paradigma ergibt sich dabei primär aus den Annahmen der Ontologie (Wie wird Realität definiert?) und der Epistemologie (Wie entsteht Wissen über die Realität?) (Arino et al., 2016; Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; A. J. Fletcher, 2017; Poucher et al., 2019; Ryba et al., 2020; B. Smith & Sparkes, 2019).

***Critical Realism* – Geschichte.** Die vorliegende Studie baut auf den Annahmen des *Critical Realism* auf. Der *Critical Realism* entstand in den 70er und 80er Jahren auf Basis der Arbeiten von Roy Bhaskar (Bhaskar, 2008). In der folgenden Arbeit wird der englische Name verwendet, um eine Konfusion mit dem deutschen Begriff des *kritischen Realismus* zu vermeiden (s. Losch, 2014 für eine Unterscheidung). Der *Critical Realism* wurde als Alternative entwickelt zum Positivismus auf der einen und dem Konstruktivismus auf der anderen Seite. Der

Positivismus geht davon aus, dass die *eine* wahre Realität (Ontologie) existiert und Erkenntnisgewinn nur aus beobachtbarem und experimentellem Vorgehen entstehen kann (Epistemologie). Der Konstruktivismus hingegen erachtet die Realität als vollständig subjektiv und geht davon aus, dass eine Realität abseits von der Wahrnehmung des Subjekts nicht existiert (Ontologie). Es gibt daher keine objektive Wissensgenerierung (Epistemologie). Diese gegensätzlichen philosophischen Ansätze führten in den 80er Jahren zu einem sogenannten *Paradigmenkrieg* (Arino et al., 2016; Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; P. K. Edwards et al., 2014; A. J. Fletcher, 2017). Aus der Kritik an den damals vorherrschenden Paradigmen entwickelten sich unterschiedliche philosophische Ansätze und Richtungen. Wegbereiter für den *Critical Realism* aus verschiedenen Richtungen waren u.a. Karl Popper und Rom Harré (Bhaskar, 2008; A. J. Fletcher, 2017). Ersterer postulierte den kritischen Rationalismus mit dem Prinzip der Falsifikation. Laut Popper ist es nicht möglich, die Realität exakt abzubilden. Forscher:innen können ihre Theorien danach nicht verifizieren, sondern können diese nur widerlegen und damit falsifizieren. Er forderte daher eine immerwährende kritische Auseinandersetzung, um sich an die Realität anzunähern bzw. sie mit höherer Wahrscheinlichkeit abbilden zu können (Frey & Schmalzried, 2013). Harré hingegen vertrat die Meinung einer geschichteten Realität, von denen manche erfassbar und andere nicht erfassbar sind (Bhaskar, 2008).

Übersicht der Annahmen des *Critical Realism*. Der *Critical Realism* kritisiert vor allem den *epistemischen Fehlschluss* von Positivismus und Konstruktivismus, die laut dem *Critical Realism* ihre ontologischen Annahmen, also das, was für sie die Realität ist, vermischen mit der Epistemologie, das was wir über die Realität wissen (Archer et al., 2013; Bhaskar, 2008). Der *Critical Realism* trennt diese philosophischen Annahmen und bietet damit Raum für interdisziplinäre Zusammenarbeit (A. J. Fletcher, 2017; Wiltshire, 2018). Er ist dabei weniger ein klares, einheitliches Framework als eine Reihe von philosophischen Positionen über die Annahmen zur Ontologie und der Epistemologie, über die sich weitere Annahmen ableiten, z. B. der methodologische Pluralismus oder die Suche nach Kausalität. Der *Critical Realism* wird repräsentiert durch eine breite Allianz von Sozialtheoretiker:innen und Forscher:innen, die einen post-positivistischen Ansatz vertreten (Archer et al., 2013; Archer et al., 2016; Bhaskar, 2008; Denzin & Lincoln, 2011; Ryba et al., 2020). In der Debatte um wissenschaftstheoretische philosophische Paradigmen kommt es häufig zu einer Konfusion rund um die Benennung verschiedener Ansätze. Tatsächlich wird der *Critical Realism* oft als *Post-Positivistische-Position* beschrieben bzw. mit ihr gleichgesetzt. Was je nach Definition der ontologischen und epistemologischen Annahmen ebenfalls zutreffend ist (Ryba et al., 2020).

Ontologischer Realismus. Der *Critical Realism* postuliert einen ontologischen Realismus. Dieser geht davon aus, dass es die *eine* Realität wirklich gibt, die unabhängig von unserem Bewusstsein und subjektiven Wahrnehmungen existiert. Es ist aber nicht möglich

diese in ihrer Gesamtheit zu erfassen, denn die Realität ist vielschichtig, komplex und dynamisch (s. Abbildung 2). Beobachtbare Ereignisse sind nur ein kleiner Ausschnitt, der von uns wahrgenommen wird. Forschung im Sinne des *Critical Realism* konzentriert sich daher darauf, eine Erklärung für beobachtbare Ereignisse (*the empirical*) zu liefern, indem sie nach den zugrunde liegenden Strukturen, Ursachen und Mechanismen (*the real*) sucht, die diese beeinflussen, um zu erklären und zu erkennen was tatsächlich passiert (*the actual*). Ziel ist es, die Zusammenhänge der verschiedenen Ebenen der Realität zu erklären und zu beschreiben (Archer et al., 2013; Archer et al., 2016; Bhaskar, 2008; Saunders et al., 2015).

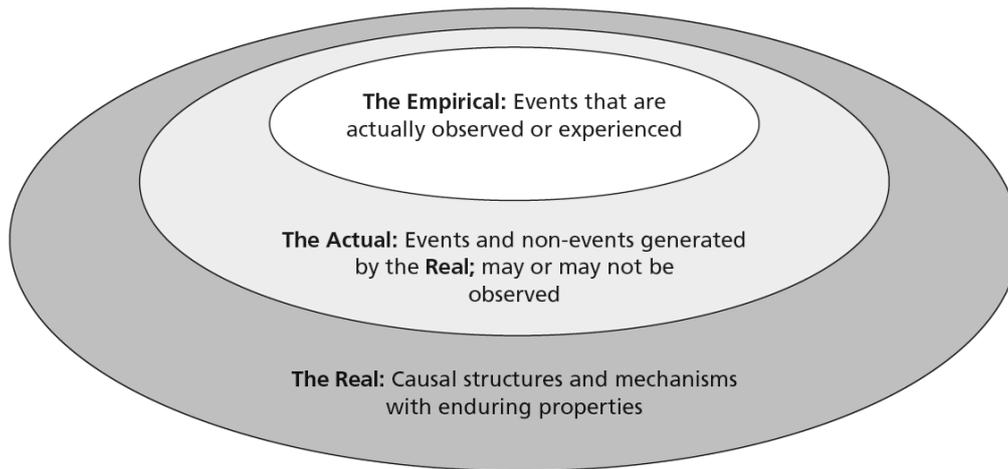


Abbildung 2. Die drei Ebenen der Realität des *Critical Realism* (Saunders et al., 2015, S. 139 auf Basis von Bhaskar, 1978)

Epistemologischer Relativismus. Der *Critical Realism* postuliert einen epistemologischen Relativismus. Unser Wissen über die Realität ist soziologisch, historisch und kulturell situiert und damit kontext- und konzeptabhängig. Das Wissen zu einem bestimmten Phänomen ist beispielsweise davon abhängig, wie wir dieses definieren. Das bedeutet das unser Wissen über die Realität fehlbar ist (Archer et al., 2016; Bhaskar, 2008; Danermark et al., 2002). Um der Realität näher zu kommen ist daher die Nutzung von verschiedenen Methoden sinnvoll, denn sie geben unterschiedliche Einblicke in komplexe, offene und dynamische Systeme. Sie helfen dabei, Theorien über kausale Mechanismen aufzustellen, die die verschiedenen Ebenen der Realität in Zusammenhang bringen. Durch eine immerwährende kritische Auseinandersetzung können wir das, was wir über ein bestimmtes Thema zu wissen glauben, verfeinern, weiterentwickeln oder revidieren. Immer in dem Bewusstsein, dass unser Wissen sich nur annähern, aber nie die vollständige Realität widerspiegeln kann (Ryba et al., 2020).

Critical Realism im Sport. Neben anderen Forschungsbereichen gewann der *Critical Realism* auch im Sport in den letzten Jahren an Bedeutung. Poucher und Kolleg:innen (2019) stellten in ihrer Metaanalyse fest, dass den meisten qualitativen Forschungsartikeln im Sport

Annahmen zugrunde liegen, die mit dem *Critical Realism* verbunden sind. In den letzten Jahrzehnten hat der *Critical Realism* als philosophischer Rahmen daher nicht nur in der qualitativen Forschung allgemein, sondern auch im Sport die philosophische Grundhaltung vieler Forscher:innen geprägt (A. J. Fletcher, 2017; Poucher et al., 2019; Ryba et al., 2020).

Methodische Besonderheiten für qualitative Forschung. Aus den Annahmen des *Critical Realism* ergeben sich einige methodische Besonderheiten für die qualitative Forschung, die für die vorliegende Studie von Relevanz sind und im folgenden Abschnitt beschrieben werden. Forscher:innen, die auf den Annahmen des *Critical Realism* aufbauen, werden einen eher wissenschaftlichen Forschungsansatz wählen und eine sozialwissenschaftliche, theoretische Linse verwenden (Creswell, 2013). Bestehende Theorien werden als Rahmen genutzt, um Fragestellungen und Erklärungsansätze für die qualitative Forschung abzuleiten. Diese müssen im Laufe der Studie qualitativ getestet, kritisch hinterfragt und in Kontext gesetzt werden (A. J. Fletcher, 2017). Laut des *Critical Realism* muss die qualitative Forschung dabei über die bloße Beschreibung des Sichtbaren hinaus gehen und kausale Mechanismen und Zusammenhänge einbeziehen (Archer et al., 2016; Danermark et al., 2002; A. J. Fletcher, 2017). Dies entspricht dem Vorgehen der vorliegenden Studie. Die Studie ist theoretisch fundiert und baut auf dem sozialen Identitätsansatz bzw. *Social Identity Leadership* auf. Sie prüft existierende Theorien in dem schwer zugänglichen, komplexen und offenen System des professionellen Fußballs und untersucht mögliche kausale Mechanismen und Einflussfaktoren. Die Studie strebt daher an, nicht nur zu beschreiben, sondern ein theoretisches Modell zu entwickeln, das sich der Komplexität der sozialen Welt im Fußball annähert.

Forscher:innen argumentieren, dass der *Critical Realism* einen neuen konzeptionellen Rahmen für qualitative Forschung und multimethodische Ansätze bietet, um eine größere Interdisziplinarität und Wirkung zu erreichen. Durch den *Critical Realism* werden quantitative und qualitative Forschungsdesigns ontologisch und epistemologisch kompatibel (Ryba et al., 2020; Wiltshire, 2018). Im *Critical Realism* besteht der Sinn von multimethodischen Ansätzen darin Limitationen der jeweiligen Methode durch andere auszugleichen und damit ein besseres Verständnis von komplexen, dynamischen Systemen zu erhalten (Ryba et al., 2020). Sie ermöglichen es, verschiedene Zugänge zur Realität zu erhalten und damit die verschiedenen Ebenen der Realität (s. Abbildung 2) zu verbinden (Danermark et al., 2002; P. K. Edwards et al., 2014; A. J. Fletcher, 2017; Ryba et al., 2020). Der *Critical Realism* bietet den philosophischen Rahmen für den multimethodischen Ansatz dieser Studie. Aussagen bzw. Bewertungen der Trainer:innen konnten beispielweise über verschiedene Methoden hinweg überprüft werden. Quantitative Einschätzungen wurden mit qualitativen Inhalten ergänzt und mögliche kausale Mechanismen und Erklärungen für die Ergebnisse aus den Interviews abgeleitet. Zudem wurden in dieser Studie unterschiedliche Ergebnisdarstellungen genutzt, z. B. quantitative Darstellung von Häufigkeiten und Zusammenhängen sowie qualitative Interviewzitate (A. J.

Fletcher, 2017). Im Einklang mit den philosophischen Überzeugungen spiegeln sich daher Aspekte des *Critical Realism* in allen methodischen Schritten dieser Studie wider und sind mit dieser Position verbunden.

4.2 Qualitative Methode: Interviews (Teil I & II)

Design. Um die Fragestellungen aus Teil I und II zu untersuchen, wurden halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Diese wurden begleitet durch standardisierte Online-Fragebögen (s. nächstes Kapitel). Die Datenerhebung fand in den Monaten Januar 2020 bis Juli 2020 statt. Die Erhebung der Daten erfolgte damit während der Saison 2019/2020, die zu diesem Zeitpunkt wegen der Coronapandemie unterbrochen war.

Rekrutierungsmethode. Die Teilnehmer:innen wurden über drei verschiedene Wege rekrutiert, über persönliche Kontakte, den „Bund Deutscher Fußball-Lehrer“ und über Empfehlungen von Cheftrainer:innen, die bereits teilgenommen hatten. Die Trainer:innen wurden im Anschreiben über das Ziel und den Ablauf der Studie, den Datenschutz sowie über die durchführenden Wissenschaftler:innen informiert.

Stichprobendefinition. Da sich die Studie auf den Leistungskontext im deutschen Fußball konzentriert, wurden nur professionelle Fußballtrainer:innen adressiert. Auswahlkriterium war die Erfahrung als Cheftrainer:in einer Fußballmannschaft aus den vier höchsten Ligen der Männer: 1. Bundesliga, 2. Bundesliga, 3. Liga und den fünf Regionalligen (Nord, Nord/Ost, West, Südwest und Bayern) sowie der 1. und 2. Bundesliga der Frauen. Diese Ligen wurden als professionell definiert, da die Cheftrainer:innen dort hauptberuflich angestellt sind. Trainer:innen und Trainingserfahrungen aus Jugendmannschaften wurden nicht berücksichtigt, um eine höhere Vergleichbarkeit des Umfelds zu erreichen. Eine Ausnahme bildeten U23-Mannschaften oder 2. Mannschaften, wenn sie in einer der genannten Ligen spielten.

Beschreibung der Stichprobe. An den Interviews nahmen insgesamt 31 Trainer:innen teil. Ein Interview wurde exkludiert, da die Aufnahme des Interviews nicht funktionierte und nach etwa 15 Minuten abbrach. In der Folge konnte keine Abschrift des Interviews zur Analyse erstellt werden. Analysiert wurden daher schlussendlich 30 Interviews. Insgesamt wurden 2.017 min bzw. ~34 h Interviewmaterial gesammelt. Von den insgesamt 30 Teilnehmer:innen waren 20 als Trainer:in in einer der genannten Ligen aktiv, 10 waren zur Zeit der Erhebung vereinslos oder trainierten in einer anderen Liga z. B. Jugendliga. Alle nicht aktiven Trainer:innen hatten aber bereits Mannschaften in mindestens einer der sechs genannten Ligen trainiert. Bis auf die 1. Bundesliga der Frauen, waren in den Interviews Trainer:innen aus allen genannten Ligen vertreten. Weitere deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe können Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1. Deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe für Teil I & II (Interviews)

	<i>n</i> (<i>N</i> = 30)	<i>M</i>	<i>SD</i>
Höchste trainierte Liga			
1. Bundesliga Männer	8	-	-
2. Bundesliga Männer	5	-	-
2. Bundesliga Frauen	2	-	-
3. Liga Männer	5	-	-
Regionalliga Männer	10	-	-
Geschlecht			
Männlich	29	-	-
Weiblich	1	-	-
Erfahrung als Co-Trainer:in			
Ja	14	-	-
Nein	16	-	-
Erfahrung als Profi-Spieler:in			
Ja	15	-	-
Nein	15	-	-
Höchste Lizenz			
Fußball-Lehrer	22	-	-
A-Lizenz	8	-	-
Alter in Jahren	-	44.00	8.85
Cheftrainererfahrung in Jahren	-	8.70	4.48
Anzahl der Vereine	-	3.34	2.72
Durchschnittliche Dauer beim Verein (Saison)	-	2.27	1.89

Durchführung. Die Durchführung der Interviews erfolgte bei drei Interviews persönlich. Die restlichen Interviews wurden aufgrund der Coronapandemie als Videokonferenz durchgeführt. Die Teilnehmer:innen wurden zunächst über die Studie aufgeklärt und ihr Einverständnis zur Teilnahme und Aufnahme der Interviews eingeholt. Die Teilnahme erfolgte freiwillig. Das Interview dauerte im Schnitt etwa 1h 10 min. Eine detaillierte Beschreibung des Interviews und des Kodierungsprozesses folgt im Methodenkapitel des Teil I (s. Kapitel 5.1.1).

4.3 Quantitative Methode: Onlinestudie (Teil III)

Design. Das Design der quantitativen Untersuchung entspricht dem einer Querschnittstudie. Zur Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen mit der Software Verint erstellt und durchgeführt. Die Teilnehmer:innen benötigten etwa 15 Minuten, um die Umfrage zu beantworten. Zu Beginn wurden die Teilnehmer:innen über das Ziel der Studie und den Datenschutz aufgeklärt. Die Teilnahme erfolgte freiwillig.

Rekrutierungsmethode. Der Rekrutierungsprozess entsprach dem der Interviews. Die Teilnehmer:innen wurden über drei verschiedene Wege rekrutiert, über persönliche Kontakte, den „Bund Deutscher Fußball-Lehrer“ und über Empfehlungen von Cheftrainer:innen, die bereits teilgenommen hatten.

Beschreibung der Stichprobe. Die Definition der Stichprobe war identisch zu den Interviews (s. Kapitel 4.2). Insgesamt 42 professionelle Fußballtrainer:innen nahmen an der Umfrage teil, 28 davon ebenfalls an den Interviews. Die anderen 14 füllten ausschließlich den Online-Fragebogen aus. Von den insgesamt 42 Teilnehmer:innen waren 29 als Trainer:in aktiv in einer der oben genannten Ligen, 13 waren zur Zeit der Erhebung vereinslos oder trainierten in einer anderen Liga, z. B. Jugendliga. Alle nicht aktiven Trainer:innen hatten jedoch bereits Mannschaften in mindestens einer der sechs genannten Ligen trainiert. In der quantitativen Studie waren Trainer:innen aus allen genannten Ligen vertreten. Weitere deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe können Tabelle 2 entnommen werden. Eine detaillierte Beschreibung des Online-Fragebogens und der Auswertungsmethoden folgt im Methodenkapitel von Teil III (s. Kapitel 7.2).

Tabelle 2. Deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe für Teil III (Onlinestudie)

	<i>n</i> (<i>N</i> = 42)	<i>M</i>	<i>SD</i>
Höchste trainierte Liga			
1. Bundesliga Männer	12	-	-
1. Bundesliga Frauen	2	-	-
2. Bundesliga Männer	6	-	-
2. Bundesliga Frauen	6	-	-
3. Liga Männer	5	-	-
Regionalliga Männer	11	-	-
Geschlecht			
Männlich	40	-	-
Weiblich	2	-	-
Erfahrung als Co-Trainer:in			
Ja	18	-	-
Nein	24	-	-
Erfahrung als Profi-Spieler:in			
Ja	20	-	-
Nein	22	-	-
Höchste Lizenz			
Fußball-Lehrer	27	-	-
A-Lizenz	15	-	-
Alter	-	44.43	8.75
Cheftrainererfahrung in Jahren	-	9.29	4.42
Anzahl der Vereine	-	3.43	2.41
Durchschnittliche Dauer beim Verein (Saison)	-	2.50	1.70

5 Teil I: *Social Identity Leadership* im Profifußball

Die Methode und die Ergebnisse werden entsprechend der drei übergeordneten Fragestellungen im jeweiligen Teil der Arbeit separat berichtet und diskutiert. Im Folgenden werden die Methodik zur Datenerhebung und -auswertung sowie die Ergebnisse der Fragestellung 1 dargestellt: Ob und wie manifestiert sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft? Diese wird anhand der zwei Subfragestellungen erörtert und in der Diskussion zusammengeführt.

1a) Welche Rolle spielt *Social Identity Leadership* in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen?

1b) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen in ihrer positiven und negativen Ausprägung im Leistungskontext des Fußballs?

Datengrundlage für die Ergebnisse sind die halbstandardisierten Interviews (Qualitative Methode). Im folgenden Kapitel 5.1 wird zunächst auf die Methodik zur Datenerhebung eingegangen, indem die Interviewstruktur, die Durchführung sowie die Kodierungs- und Auswertungsprozesse detailliert beschrieben werden. In den weiteren Kapiteln werden die Ergebnisse (Kapitel 5.2) zu Fragestellung 1 dargestellt und diskutiert (Kapitel 5.3).

5.1 Methode – Teil I

5.1.1 Durchführung und Interviewstruktur

Durchführung. Nach einer kurzen Einführung zum Ziel der Studie wurden die Teilnehmer:innen über den Datenschutz aufgeklärt und die Zustimmung zur Aufnahme des Interviews eingeholt. Das Interview wurde aufgenommen, um im Anschluss eine anonymisierte, aber ansonsten wortgetreue Abschrift des Interviews vorliegen zu haben. Alle Interviews wurden von der gleichen Interviewerin durchgeführt. Somit konnte ein vergleichbares Vorgehen sichergestellt werden.

Interviewstruktur. Das Interview war in drei Hauptteile untergliedert (Interviewbogen s. Appendix A). Im ersten Teil wurden die Trainer:innen zu ihrem allgemeinen Führungsverständnis und -verhalten befragt (z. B. „Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie eine Mannschaft führen?“, „Wie würden Sie Ihre Führungsphilosophie beschreiben?“). Im zweiten Teil, dem Kernstück des Interviews, wurde detailliert auf zwei konkrete Führungserfahrungen eingegangen. Die Trainerperson wurde zu einer positiv und einer negativ empfundenen Führungserfahrung in Bezug auf die Entwicklung einer Mannschaftsidentität befragt (z. B. „Nun würde ich gerne mit Ihnen über eine persönliche Trainererfahrungen sprechen. Erzählen Sie mir von einer Mannschaft, bei der Sie es besonders gut geschafft haben, eine Mannschaftsidentität zu

entwickeln?“ , „Erzählen Sie mir von einer Trainererfahrung, bei der es für sie schwierig war?“). Hierbei wurde bewusst nach einer positiven bzw. negativen Führungserfahrung in der Mannschaft gefragt und nicht nach Erfolg, denn Erfolg kann für verschiedene Mannschaften unterschiedlich definiert werden. Darüber hinaus spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die von der Trainerperson nicht beeinflusst werden können, z. B. finanzielle Rahmenbedingungen oder Verletzungen. Der Fokus wurde daher explizit auf Trainererfahrungen gelegt, bei denen er oder sie das Gefühl hatte, die Mannschaft als Einheit führen zu können bzw. nach Erfahrungen, in denen es schwierig für sie oder ihn war. Die Durchsprache der beiden Erfahrungen erfolgte sehr ausführlich und entlang dreier sozialer Gruppen: Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche. Zu betonen ist, dass es nicht um einen konkreten Zeitpunkt oder ein spezielles Spiel ging, sondern die Entwicklung über die Zeit hinweg besprochen wurde. Ziel war es, die Trainererfahrung in einer Saison bzw. bei einem Verein in seiner Komplexität zu verstehen. Im dritten Teil wurden die Trainer:innen zu ihren Lernerfahrungen befragt, (z. B. „Was würden Sie im Nachhinein anders machen?“, „Was nehmen Sie für sich für die Zukunft mit aus dieser Erfahrung?“).

Obwohl das Interview in seinem Aufbau strukturiert war, gab es eine gewisse Flexibilität in den Detail- bzw. Nachfragen. Dies ermöglichte es, auf die Trainererfahrung in inhaltlicher Tiefe einzugehen (vgl. Vorgehen Keegan et al., 2014). Es wurde mindestens eine Trainererfahrung besprochen, die die Trainer:innen als letztendlich positive oder negative Führungserfahrung klassifizierten. Zum Teil berichteten Trainer:innen aber auch von mehreren positiven oder negativen Führungserfahrungen.

5.1.2 Kodierungsschema und -prozess

Die Art der Analyse folgte der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) mit einem deduktiv-induktiven Ansatz. Hierfür wurde die Analysesoftware MAXQDA Analytics Pro 2020 genutzt.

Kodierungsprozess. Dem deduktiv-induktiven Ansatz folgend, wurde die Analyse, entsprechend der Abbildung 3 durchgeführt. Der Fokus lag dabei auf den deduktiv abgeleiteten Kategorien, die im Laufe der Analyse durch induktive ergänzt wurden. Dieser Ansatz wurde genutzt, um theoriegeleitete Kategorien auf ihr Vorhandensein, ihre Ausprägung und inhaltliche Überschneidungen zu überprüfen. Induktive Kategorien wurden genutzt, um das Kategoriensystem anzupassen und zu erweitern, falls aus dem Interviewmaterial heraus weitere wichtige Kategorien über die Teilnehmenden hinweg identifiziert werden konnten. Insgesamt drei Mal wurde der Kodierungsprozess durchlaufen. Das theoriegeleitete Vorgehen in einer qualitativen Untersuchung wurde bereits von einigen Forscher:innen in der Führungs- und in der Sportforschung genutzt und steht im Einklang mit dem philosophischen Ansatz des *Critical Realism* (Boardley et al., 2019; Faris & Parry, 2011; A. J. Fletcher, 2017 für eine Übersicht qualitativer Forschung im *Leadership Quarterly* s. Parry et al., 2014).

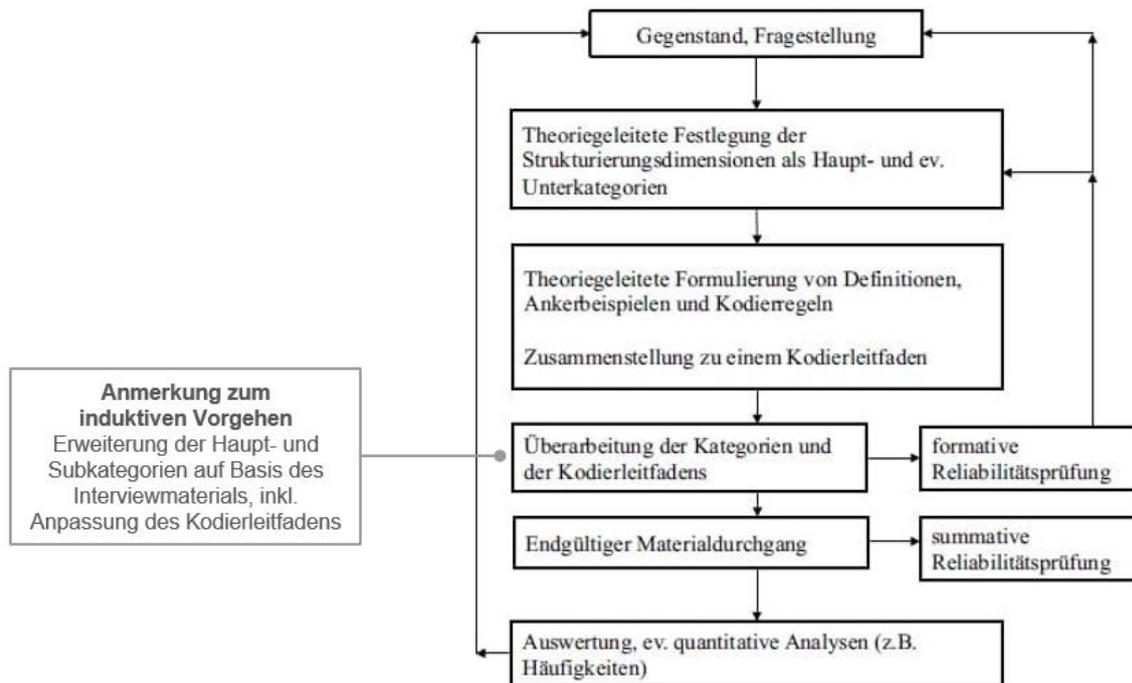


Abbildung 3. Deduktiv(-Induktiver) Ansatz zur Inhaltsanalyse auf Basis von Mayring (2000)

Gütekriterien qualitativer Forschung. Um den Erhebungsprozess nachvollziehbar zu gestalten, wurden nach jedem Interview Memos geschrieben, um zusätzliche Aspekte des Interviews festzuhalten, z. B. Gesprächsatmosphäre, Besonderheiten in der Historie oder Verlauf des Interviews (Faris & Parry, 2011; Kuckartz & Rädiker, 2019). Für alle Kategorien wurden detaillierte Kategoriememos verfasst, welche unter anderem eine Definition, Anwendungsregeln und Ankerbeispiele beinhalteten, um eine einheitliche Kodierung sicherzustellen (s. Kategorienbuch Appendix B). Zur Datenanalyse wurde auf eine computergestützte qualitative und quantitative Datenauswertung zurückgegriffen, um den Erkenntnisprozess so objektiv und nachvollziehbar wie möglich durchzuführen (Kuckartz, 2014; Mayring, 2000). Während des Kodierungsprozesses wurde Rücksprache mit Forscher:innen gehalten und das Kategoriensystem geprüft und verfeinert (Mayring, 2002). Des Weiteren wurde eine Validierung mit Teilnehmer:innen der Studie durchgeführt, bei der die erarbeiteten Ergebnisse besprochen und überprüft wurden. Dieses Vorgehen wird von qualitativen Forscher:innen empfohlen (Mayring, 2002).

Anmerkung zur qualitativen Theorietestung. Zu beachten ist, dass *Social Identity Leadership* inkl. der vier Subdimensionen bisher vorwiegend quantitativ anhand des ILI-Fragebogens (*Identity Leadership Inventory*) erforscht wurde, der global validierten Skala (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018). Um das Konstrukt qualitativ zu untersuchen, wurden die Definitionen der einzelnen Dimensionen in Kategorien überführt. Die

Kategoriendefinitionen entsprechen damit den Definitionen der Dimensionen des ILI-Fragebogens. Anschließend wurden die Interviewdaten auf das Vorhandensein der verschiedenen Kategorien und deren Manifestation geprüft. Dieses Vorgehen der qualitativen Testung einer Theorie wurde bereits von Führungsforscher:innen angewandt, insbesondere für Untersuchungen von schwer zugänglichen sozialen Gruppen (Faris & Parry, 2011). Dem Vorgehen von Faris und Kolleg:innen (2011) folgend, ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass diese Art der Theorieprüfung nicht der ursprünglichen Intention des ILI entspricht. Der gleiche Hinweis zur Vorsicht gilt für die weiteren Konstrukte der sozialen Identifikation, Person-Umwelt-Fit sowie den Vergleichstheorien, z. B. transformationale oder situative Führung.

Kodierungsschema. Um die Komplexität der Untersuchung im Kodierungsschema abbilden zu können, wurden insgesamt 175 Kategorien definiert (s. Kategorienbuch Appendix B). Dabei wurden drei verschiedene Arten von Kategorien unterschieden: Strukturkategorien ($n = 8$), soziale Kategorien ($n = 8$) und Inhaltskategorien ($n = 159$). Strukturkategorien dienten als Filter, um für die Analysen zwischen bestimmten Abschnitten des Interviews differenzieren zu können. Unterschieden wurde beispielsweise, ob der oder die Trainer:in über sein bzw. ihr allgemeines Führungsverständnis, eine konkrete positive oder negative Führungserfahrung oder ihre Lernerfahrungen sprach. So konnten für die Analyse Inhaltskategorien bezogen auf die positive bzw. negative Führungserfahrung herausgefiltert werden. Die sozialen Kategorien erfüllten einen ähnlichen Zweck hinsichtlich der sozialen Gruppe oder Person, von der die Trainerperson sprach, z. B. Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche oder Externe. Diese sozialen Kategorien dienten ebenfalls als Filter und ermöglichten es, in der Analyse nach Inhaltskategorien zu filtern, die sich nur auf die jeweilige soziale Gruppe bezogen. Die Inhaltskategorien waren Kategorien mit einer inhaltlichen Definition, z. B. bezüglich der Dimensionen von *Social Identity Leadership*, transformationaler Führung, Person-Umwelt-Fit, Identifikation, funktionierendem Kollektiv oder sozialem Einfluss. Textstellen wurden daher sehr häufig mehrfach kodiert, um diese entsprechend nach Situation oder sozialer Gruppe filtern zu können. Darüber hinaus wurden Textstellen auch häufig mit mehreren Inhaltskategorien kodiert, da viele Textstellen inhaltlich stark angereichert waren. Insgesamt wurden 84% der Interviewinhalte Kategorien zugeordnet und damit etwa 7.800 Segmente in den Interviews kodiert.

5.1.3 Auswertungsstrategie für Fragestellung 1

Wichtige Kategorien. Um die Fragestellung 1 zu untersuchen, sind Kategorien relevant, die in Tabelle 3 dargestellt werden. Diese Kategorien wurden deduktiv kodiert (vgl. Vorgehen Boardley et al., 2019; Faris & Parry, 2011). Für eine ausführliche Beschreibung inklusive Definition, Kodierregel und Ankerbeispiele siehe Kategorienbuch Appendix B. Die Kategorien wurden für verschiedene soziale Gruppen kodiert. Für die Fragestellung 1 wurden jedoch nur Kategorien betrachtet, die auf die Mannschaft bezogen waren.

Der Fokus der Analyse für Forschungsfrage 1 lag auf den Kategorien von *Social Identity Leadership*. Um darüber hinaus Vergleiche zu weiteren Führungstheorien zu ermöglichen, wurden zusätzlich relevante Vergleichstheorien kodiert. Die folgenden Führungstheorien wurden gewählt, da sie entweder in der Sportforschung sehr dominant sind, z. B. transformationale und transaktionale Führung oder solche die, von den Teilnehmer:innen explizit genannt wurden, z. B. autoritäre, demokratische oder situative Führung (s. Kapitel 2.2.2 für eine theoretische Auseinandersetzung). In den Kategorien für *Social Identity Leadership* wurde zwischen positiven und negativen Ausprägungen unterschieden. Dies erübrigte sich für die Vergleichstheorien, da vier der fünf Führungstheorien antagonistische Paare in der Forschung bilden: (1) Transformationale vs. Transaktionale Führung (Bass, 1985), (2) Autoritärer vs. Demokratischer Führungsstil (Lewin et al., 1939). Der situative Führungsstil hingegen bezieht sich auf die situative bzw. individuelle Anpassung auf die Führungsstile: autoritärer, aufgabenbezogener Stil vs. demokratischer, personenbezogener Stil. Er ist damit gewissermaßen eine Erweiterung auf der individuellen Ebene (Hersey & Blanchard, 1988).

Tabelle 3. Kategorienübersicht für Fragestellung 1 (Teil I)

Kategorie	Kurzbeschreibung
(+) Impresarioship	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer positiven Ausprägung Impresarioship zuzuschreiben sind, z. B. (1) denkt sich Aktionen aus, die das Team zusammenbringen, (2) organisiert Events, die dem Team helfen, effektiv zusammenzuarbeiten, (3) schafft Strukturen, die für die Teammitglieder nützlich sind (s. ILI-Items, van Dick et al., 2018)
(-) Impresarioship	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer negativen Ausprägung Impresarioship zuzuschreiben sind bzw. die dieser Dimension entgegenstehen, z. B. „Dieses Aha-Erlebnis hat dieses Jahr im Trainingslager gefehlt.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 108)
(+) Entrepreneurship	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer positiven Ausprägung Entrepreneurship zuzuschreiben sind, z. B. Sozial: (1) gibt den Mitgliedern das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören, (2) schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team, Inhaltlich: (3) schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein, (4) formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams durch die Teammitglieder (s. ILI-Items, van Dick et al., 2018).
(-) Entrepreneurship	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer negativen Ausprägung Entrepreneurship (sozial oder inhaltlich) zuzuschreiben sind bzw. die dieser Dimension entgegenstehen, z. B. (Soziale Subkategorie) z. B. beschäftigt sich nicht mit den Spieler:innen „Das war mit ein Hauptfehler von mir, dass ich mir damals zu viele Gedanken über Trainingsinhalte, über Taktik gemacht habe, anstatt mich mit den Spielern zu befassen. Also ich hätte mehr in den Spieler in Gespräche investieren müssen“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 88-111) (Inhaltliche Subkategorie) z. B. keine Definition der Identität

Kategorie	Kurzbeschreibung
	„Damals hatte ich das Gefühl, dass liegt sehr stark an inhaltlichen Themen. [...] Du hattest das Gefühl fünf Spieler machen es auf dem Platz auf die eine Art und Weise und fünf Spieler auf die andere Art und Weise“. (Teilnehmer:in 09, Pos. 123)
(+) Advancement	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer positiven Ausprägung Advancement zuzuschreiben sind, z. B. (1) fördert die Interessen der Teammitglieder, (2) ist ein Verfechter der Interessen des Teams, (3) setzt sich für das Team ein, (4) hat bei dem, was er/sie tut, stets die Interessen des Teams im Blick (s. ILI-Items, van Dick et al., 2018)
(-) Advancement	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer negativen Ausprägung Advancement zuzuschreiben sind bzw. die dieser Dimension entgegenstehen, z. B. „Ich weiß noch, ich bin in die Besprechung und ich wusste gar nicht, was ich sagen sollte. Ich habe dann irgendwie gefangen und habe sie dann plattgemacht“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 91)
(+) Prototypikalität	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer positiven Ausprägung Prototypikalität zuzuschreiben sind, z. B. (1) verkörpert, wofür das Team steht, (2) ist ein typischer Vertreter des Teams, (3) ist ein gutes Beispiel eines Teammitgliedes, (4) lebt vor, was es bedeutet, ein Mitglied des Teams zu sein (s. ILI-Items, van Dick et al., 2018)
(-) Prototypikalität	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die in ihrer negativen Ausprägung Prototypikalität zuzuschreiben sind bzw. die dieser Dimension entgegenstehen, z. B. „Wie gesagt, ich habe mich ab Ende Oktober, November zurückgezogen. Ich habe gesagt Co-Trainer, du machst das. Ich stelle mich dahin. Ich beobachte nur. So wie ein alter Trainer das gerne macht und seinen Staff hat, der sich um alles kümmert.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 149)
Transformationale Führung	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die der transformationalen Führung nach Bass (1985) zuzuordnen sind. Dimensionen: (1) Idealisierter Einfluss (2) Inspirierende Motivation (3) Intellektuelle Anregung (4) Individuelle Unterstützung, z. B. „Die Vision [Satz abgebrochen durch T] Es ging einfach nur noch um Klassenerhalt. Klassenerhalt. Ich habe es versucht umzufassen, also einfach in ein positives Bild. Ich habe den Relegationspokal geschaffen als Begriff.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 59-60)
Transaktionale Führung	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die der transaktionalen Führung nach Bass (1985) zuzuordnen sind: (1) Bedingte Belohnung, (2) Abweichungsmanagement (zitiert nach Bass & Riggio, 2006), z. B. „Wir haben dann so ein bisschen was ausgesetzt als Belohnung für die Mannschaft.“ (Teilnehmer:in 31, Pos. 59)
Autoritäre Führung	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die der autoritären Führung nach Lewin (1939) zu zuordnen sind, z. B. „Es kann mal autoritär sein.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 76)
Kooperative Führung	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die der kooperativen Führung nach Lewin (1939) zu zuordnen sind, z. B. „Wir haben sie auch sehr oft mit ins Boot genommen. Ob es um das Taktische oder das Spielsystem ging. Ob sie sich das vorstellen könnten.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 35)

Kategorie	Kurzbeschreibung
Situative Führung	Beschriebene Handlungen oder Aussagen, die der situativen Führung nach Hersey und Blanchard (1988) zu zuordnen sind, z. B. „Mit dem Torwart auch auf dem Platz sehr Streitbar. [...] Mit den beiden Kapitänen war das nun ein ganz vertrauensvoller Austausch, der dann vor allen Dingen sehr, sehr stark auch in persönlichen Gesprächen oder in kleinen Gruppengesprächen stattgefunden hat.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 44-45)

Anmerkung. Alle Dimensionen sind auf die soziale Gruppe der Mannschaft bezogen.

Auswertung. Das Ziel der Analyse war es, ein umfassendes Verständnis des Führungsprozesses in der Mannschaft zu erhalten und mögliche Kausalmechanismen zu identifizieren. Die Auswertung der Daten erfolgte mit MAXQDA Analytics Pro Version 2020. Im Einklang mit den philosophischen Überzeugungen wurden die Daten sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet. Die qualitative inhaltliche Auswertung der Kategorien und die Zusammenhänge und Verbindungen werden im Folgenden durch Zitate unterstrichen. Die quantitative Auswertung bezieht sich vor allem auf absolute und relative Häufigkeiten genannter Kategorien über die Teilnehmer:innen hinweg. Absolute Häufigkeiten ermöglichten es, ein Verständnis über die Bedeutung einzelner Kategorien für die Trainer:innen zu erhalten. Durch relative Häufigkeiten lassen sich die Kategorien über verschiedenen Situationen und Gruppen hinweg vergleichen. Unterschieden wurden zum einen positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen der Trainer:innen, zum anderen unterschiedliche Leistungsgruppen. Vergleiche auf Basis relativer Häufigkeiten ermöglichten es, unterschiedlich große Gruppen bzw. unterschiedliche Erzählanteile zwischen positiven und negativen Führungserfahrungen auszugleichen.

5.2 Ergebnisse – Teil I

Alle gleich behandeln ist utopisch. [...]. Es gibt junge Spieler, es gibt ältere Spieler. Der eine hat mehr Erfahrung. Der andere ist Kapitän. Der andere ist im Mannschaftsrat. Der Franzose hat eine andere Kultur. Und deswegen ist die Führung auf viele am Ende Ich-AGs, Individualisten einzugehen und die als Gruppe und vor allem als Gruppe zusammenzuführen und für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Und diese Energie, die jeder spürt als Gruppe. Das ist am Ende das, was du eigentlich von deiner Mannschaft haben willst in deiner Führung. Das ist das Ziel. (Teilnehmer:in 03, Pos. 25)

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der ersten Fragestellung, ob und wie sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft manifestiert, dargelegt. Die Ergebnisse werden entlang der zwei Subfragestellungen dargestellt:

1a) Welche Rolle spielt *Social Identity Leadership* in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen?

1b) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen in ihrer positiven und negativen Ausprägung im Leistungskontext des Fußballs?

Zwei Hauptergebnisse können festgehalten werden. *Fragestellung 1a): Social Identity Leadership* ist neben der individuellen Führung ein zentraler Bestandteil der Führung von Fußballmannschaften. Positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen unterschieden sich vor allem in den Ausprägungen von *Social Identity Leadership*, nicht aber in den Vergleichstheorien. *Fragestellung 1b):* Alle vier Dimensionen von *Social Identity Leadership* sind in den berichteten Verhaltensweisen der Trainer:innen gegenüber der Mannschaft in ihrer positiven und negativen Ausprägung identifizierbar. Die Dimension Entrepreneurship (Identitätsentwicklung), bestehend aus der inhaltlichen und sozialen Unterkategorie wird am häufigsten genannt und ist stark mit dem Führungsverständnis der Trainer:innen verbunden.

5.2.1 Ergebnisse zu Fragestellung 1a: Rolle von SIL im Profifußball

Fragestellung 1a: Welche Rolle spielt *Social Identity Leadership* in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen?

Um die Fragestellung 1a) zu beantworten, werden die Ergebnisse entlang der folgenden Abschnitte dargestellt. *Erster Abschnitt:* Verteilung der Führungskategorien im Datenmaterial. *Zweiter Abschnitt:* Darstellung der prozentualen Segmentüberschneidung von *Social Identity Leadership* und Vergleichskategorien. *Dritter Abschnitt:* Vergleich der Führungskategorien in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen sowie zwischen den verschiedenen Fußballligen. *Vierter Abschnitt:* Darstellung verknüpfter psychologischer Auswirkungen und objektiver Ergebnisse.

Verteilung der Führungskategorien. Zunächst ist festzuhalten, dass sowohl *Social Identity Leadership* als auch die fünf Vergleichstheorien, transformationale-, transaktionale-, autoritäre-, kooperative-, und situative Führung im Datenmaterial identifiziert und dementsprechend kategorisiert werden konnten. Im folgenden Abschnitt wird Tabelle 4 erklärt und die Verteilung der Führungskategorien hinsichtlich ihrer Nennung in den drei übergeordneten Teilen des Interviews beschrieben: Allgemeines Führungsverständnis, konkrete Führungserfahrung (positiv und negativ) und anschließende Reflexion über die Lernerfahrung aus der Situation.

Tabelle 4. Verteilung der Führungskategorien entlang der Filterkategorien: Allgemeines Führungsverständnis, konkrete Führungserfahrung (pos. & neg.) und Lernerfahrung

	Allgemeines Führungsverständnis	Konkrete Führungserfahrung	Lernerfahrung
<i>Social Identity Leadership</i>			
Impresarioship	11%	20%	5%
Entrepreneurship-Inhalt	15%	18%	22%
Entrepreneurship-Sozial	18%	18%	27%
Advancement	7%	13%	5%
Prototypikalität	8%	10%	12%
Transformationale Führung	10%	5%	10%
Transaktionale Führung	5%	3%	2%
Autoritäre Führung	5%	2%	5%
Kooperative Führung	10%	4%	5%
Situative Führung	11%	7%	7%

Anmerkung: Die Kategorien beziehen sich auf die soziale Gruppe der Mannschaft. Mehrfachnennungen pro Trainererfahrung sind enthalten. Die Strukturkategorie *Konkrete Führungserfahrung* beinhaltet positive und negative Erfahrungen. Die Strukturkategorie *Lernerfahrung* umfasst Aussagen der Trainer:innen, was sie in Zukunft anders machen würden.

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem im allgemeinen Führungsverständnis bzw. bei der bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema Führung, die traditionellen Führungstheorien stark verankert waren (s. Tabelle 4 – Spalte 1). Transformationale-, kooperative- und situative Führung wurden relativ gesehen, häufiger genannt, wenn Trainer:innen allgemein

über Führung sprachen, als wenn sie sich zu konkreten Führungserfahrungen äußerten (Vergleich mit Spalte 2). Wenn direkt nach Führung gefragt wurde, antworteten die meisten Trainer:innen, dass sie einen Mix aus verschiedenen Stilen benennen würden, z. B. „Demokratischer Diktator [...] Im Endeffekt entscheide ich selber. Aber ich bin einer, der sehr, sehr gerne die Meinung der Spieler und der Mitarbeiter anhört, um ein Feedback zu bekommen.“ (Teilnehmer:in 15, Pos. 4-5). Oftmals wurde berichtet, dass Führung individuell und abhängig von der Situation ist (Situative Führung, 11%). Zudem ist festzuhalten, dass die Mehrheit der Teilnehmer:innen der Beziehung zu ihren Spieler:innen eine große Bedeutung beimessen. Kategorien, wie Entrepreneurship-Sozial (18%), kooperative Führung (10%) und transformationale Führung (10%), die einen starken Fokus auf die Beziehung zu den geführten Personen aufweisen, wurden häufig genannt. Führungstheorien mit mehr Distanz wie autoritäre (5%) oder transaktionale Führung (5%) hingegen weniger häufig.

Aber auch schon im allgemeinen Führungsverständnis der Trainer:innen wurde deutlich, dass Aspekte der Gruppenführung (*Social Identity Leadership*) von Bedeutung waren. Die Dimension Entrepreneurship mit den Subkategorien der inhaltlichen (15%) und sozialen Identitätsentwicklung (18%) wurde am häufigsten erwähnt. Das bedeutet, dass sowohl das Definieren der Mannschaftsidentität als auch die soziale Einbindung der Mitglieder von den Trainer:innen betont wurde. Darüber hinaus wurde deutlich, dass Trainer:innen zum Thema Führung mehr dazuzählen als nur den menschlichen Umgang miteinander. Aus den Aussagen der Teilnehmer:innen wurde ersichtlich, dass auch die Art der Zusammenarbeit auf der sachlichen Ebene und damit die Umsetzung der sozialen Identität eine Rolle spielt (Impresarioship, 11%). Ein:e Teilnehmer:in formulierte dazu übergeordnet Folgendes:

Grundsätzlich glaube ich aber, [...] dass es die Arbeit im Detail ist, die sich zusammensetzt aus den ganz vielen Sachen, die wir jetzt auch schon angesprochen hatten. Also wie gehe ich mit den Spielern um? Wie bereite ich die Trainingseinheiten vor? Wie lebe ich das als Trainer vor? [...]. Im Grunde genommen sind es die verschiedenen Ebenen, einmal Sachebene im Tun, in der Aufgabe und Beziehungsebene. (Teilnehmer:in 28, Pos. 123-125)

Eine Veränderung der relativen Verteilung hin zu Aspekten, die *Social Identity Leadership* Dimensionen zuzuordnen sind, ist zu erkennen, wenn die Trainer:innen nicht mehr abstrakt über Führung, sondern über konkrete Trainererfahrungen sprachen (s. Tabelle 4 – Spalte 2). *Social Identity Leadership* Dimensionen, wie die inhaltliche Subkategorie von Entrepreneurship (18%) und Impresarioship (20%), wurden in konkreten Erfahrungen deutlich häufiger genannt. Die inhaltliche Definition: Wer sind *Wir*, was macht *uns* aus (Entrepreneurship – Inhalt) und wie wird diese Identität verankert (Impresarioship), scheint in der konkreten Erfahrung eine größere Rolle zu spielen als von den Trainer:innen wahrgenommen und berichtet wird, wenn sie allgemein über Führung sprechen. Ein Grund dafür könnte sein, dass

Themen wie die Trainingsvorbereitungen und die Entwicklung einer Spielphilosophie nicht als Führungshandlung verstanden werden. Jedoch sind dies ebenfalls Handlungen, die von den Spieler:innen wahrgenommen werden und in das Führungsbild des bzw. der Trainer:in einfließen.

Bezogen auf die Lernerfahrungen bzw. auf Aspekte, die Trainer:innen in Zukunft stärker beachten wollten (s. Tabelle 4 – Spalte 3), sind vor allem die Dimension Entrepreneurship auf inhaltlicher (22%) und sozialer Ebene (27), die Prototypikalität (12%), also die Repräsentation der Gruppe, und die transformationale Führung (10%) zu nennen.

Überschneidungen von *Social Identity Leadership* und Vergleichstheorien. In der theoretischen Auseinandersetzung zu Beginn wurden bereits einige konzeptionelle Ansätze zwischen den Vergleichstheorien und *Social Identity Leadership* verknüpft (s. Kapitel 2.2.2). Es wurde argumentiert, dass *Social Identity Leadership* als integrativer Ansatz zum Teil Aspekte anderer Führungstheorien beinhaltet, insgesamt aber inhaltlich mehr Aspekte erfasst und diese in den größeren sozialen Kontext der Gruppe einordnet (Stevens et al., 2021). Um zu prüfen, wie viele Überschneidungen es im vorliegenden Datenmaterial gab, werden im folgenden Abschnitt die Überschneidungshäufigkeiten zwischen *Social Identity Leadership* und Vergleichstheorien wiedergegeben. Analysiert wurde dafür die Anzahl der Textstellen, für die sowohl eine *Social Identity Leadership* Dimension kategorisiert wurde als auch eine Vergleichstheorie. Ein Beispiel dafür wäre die Vision. Sprach eine Person von einer Vision für die Gruppe, so wurde dies zum einen als Entrepreneurship (Vision als Teil der sozialen Identität) als auch als transformationale Führung kategorisiert. Eine solche Analyse lässt sich mit MAXQDA anhand einer Segmentüberschneidungsanalyse realisieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass die *Social Identity Leadership* Dimensionen mit unterschiedlichen Theorien Überschneidungen aufwiesen (s. Tabelle 5). Die Dimension Prototypikalität hatte den größten Anteil an Überschneidungen mit der transformationalen Führung. Dies ist auf das Konzept des Vorbilds zurückzuführen, das bei einer existierenden sozialen Identität dem prototypischen Mitglied einer Gruppe entsprechen kann. Die Dimension Advancement hatte am meisten Überschneidungen mit der transaktionalen Führung. Dies ist zurückzuführen auf das Ausloben von Belohnungen und Anreizen, die konzeptionell damit verknüpft werden können, dass die Trainerperson sich für die Mannschaft einsetzt. Die Dimension Entrepreneurship mit den zwei Unterkategorien (Inhalt und Sozial) wies mit drei der fünf Vergleichstheorien viele Überschneidungen auf: der transformationalen, der kooperativen und der situativen Führung. Die Überschneidungen entstanden bei diesen Theorien vor allem durch Aussagen, in denen Trainer:innen davon berichteten, individuell auf Spieler:innen zuzugehen und diese einzubinden. Dies ist relevant in der transformationalen, der situativen und der kooperativen Führung. Es ist jedoch auch eine Möglichkeit, jeder Person das Gefühl zu geben,

dass sie wichtig und Teil des Teams ist. Die transformationale Führung vereint mit der Entwicklung einer gemeinsamen Vision darüber hinaus Aspekte, die Teil von Entrepreneurship-Inhalt sind, z.B. die Vision als Teil der Identität. Die Dimension Impresarioship hat insgesamt am wenigsten Überschneidungen mit den fünf Vergleichstheorien, da es in dieser Dimension darum geht, die soziale Identität in die Realität zu überführen und erlebbar zu machen, z. B. durch Trainingsinhalte, Bilder, durch Veranstaltungen oder die Etablierung von Strukturen und Prozessen. Diese Handlungen gehören ebenfalls zur Führung und werden durch die Mannschaft wahrgenommen. Diese Aspekte werden von Vergleichstheorien nicht betrachtet, da sich diese vorwiegend auf die Interaktion zwischen Personen fokussieren. Die Dimension Impresarioship erklärt dadurch im Gruppenkontext deutlich mehr als Vergleichstheorien.

Obwohl alle vier Dimensionen von *Social Identity Leadership* zu einem gewissen Anteil Überschneidungen mit Vergleichstheorien aufwiesen, wurden diese nur zu maximal 36% durch andere Kategorien erklärt. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass *Social Identity Leadership* im Fußballkontext mehr Verhaltensweisen erklärt als die Vergleichstheorien. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit quantitativen Analysen, die zeigen konnten, dass *Social Identity Leadership* mehr Varianz in abhängigen Variablen erklärt als Vergleichstheorien (van Dick et al., 2018).

Tabelle 5. Überschneidungen von *Social Identity Leadership* und Vergleichstheorien

	Prototypikalität	Advancement	Entrepreneurship (Inhalt / Sozial)	Impresarioship
Transformationale Führung	24%	2%	10% (8% / 12%)	6%
Transaktionale Führung	1%	9%	4% (6% / 2%)	4%
Kooperative Führung	5%	7%	10% (5% / 16%)	3%
Autoritäre Führung	0%	1%	2% (2% / 2%)	1%
Situative Führung	1%	5%	10% (3% / 15%)	2%
Total	31%	24%	36% (23% / 47%)	16%

Anmerkung. Dargestellt ist der prozentuale Anteil der *Social Identity Leadership* Segmente (positive Ausprägungen), die ebenfalls mit Kategorien der Vergleichstheorien kodiert wurden und sich damit an diesen Segmenten überschneiden. Ausgewertet wurden nur Kategorien, die sich auf die Mannschaft bezogen. Entrepreneurship wurde sowohl einzeln erfasst als auch in seinen Subdimensionen (Inhalt / Sozial). Da die Unterkategorien z.T. an der gleichen Stelle vorkamen, wurden sie in der Oberkategorie nur einmal kodiert, in den Subdimensionen allerdings jeweils einmal. Dadurch können die Zahlen zwischen den Subdimensionen und der Oberkategorie voneinander abweichen.

Vergleich der positiven und negativen Trainererfahrungen. Im folgenden Abschnitt werden die Führungskategorien bezüglich ihres Vorkommens in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen verglichen sowie der Unterschied zwischen verschiedenen Ligen untersucht.

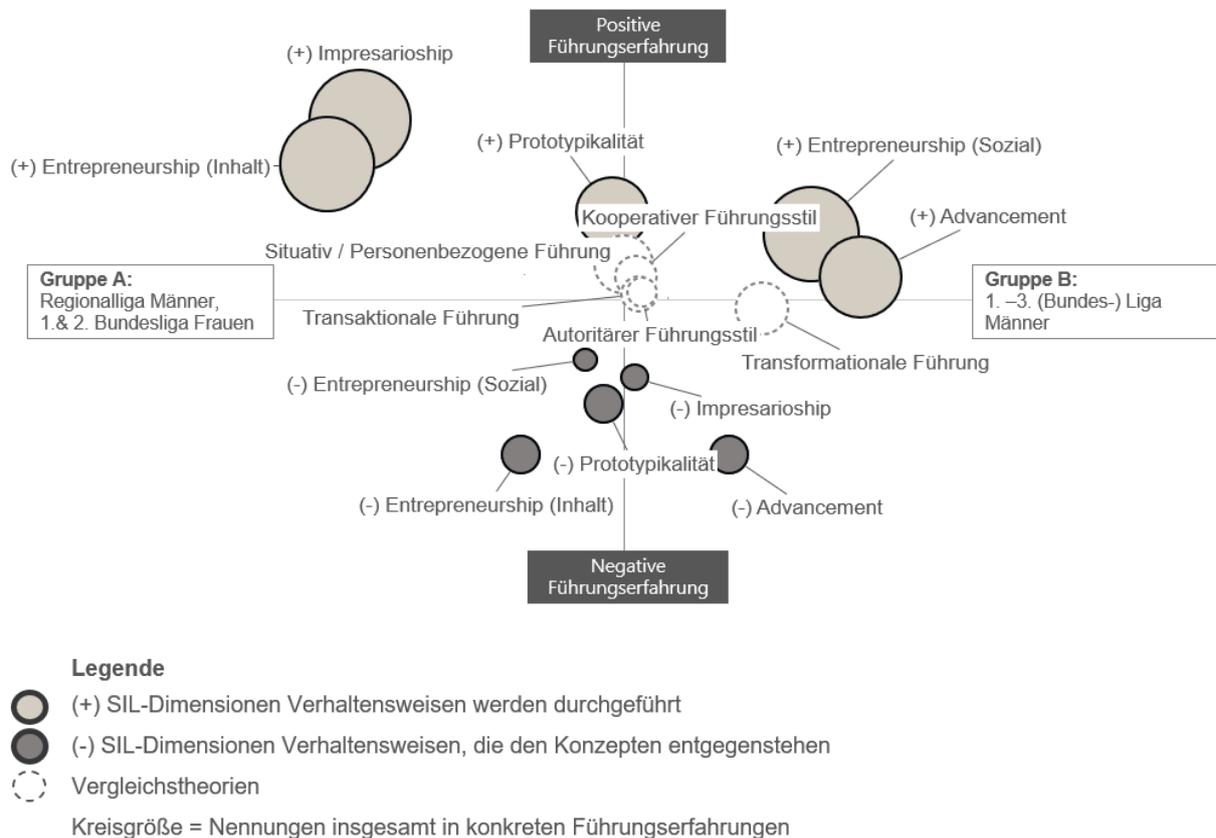


Abbildung 4. Vergleich der Führungskategorien anhand der relativen Nennungen in Bezug auf positiv & negativ empfundene Führungserfahrungen sowie in den unterschiedlichen Ligen.

Anmerkung: Die Kategorien beziehen sich auf die soziale Gruppe der Mannschaft. In der Analyse wurden nur Daten verwendet, die sich auf eine positive oder negative Führungserfahrung bezogen (Ausschluss von allgemeinen Aussagen und Lernerfahrungen). In der Grafik dargestellt ist die relative Verteilung der Kategorien (Prozentpunkte Unterschied zwischen Erfahrungen und Ligen). Je weiter weg eine Kategorie von der X- oder Y-Achse liegt, desto größer sind die Unterschiede zwischen positiven und negativen Erfahrungen bzw. zwischen den Ligen. Je näher die Kategorie an der X- oder Y-Achse liegt, desto geringer sind die Unterschiede zwischen positiven oder negativen Situationen bzw. zwischen den Ligen in der relativen Nennung. Die Unterscheidung der Ligen zwischen (Gruppe A) Regionalliga Männer, 1. und 2. Bundesliga Frauen und (Gruppe B) 1. - 3. (Bundes-)Liga Männer wurde getroffen, aufgrund von vergleichbaren Rahmenbedingungen dieser Ligen.

Die Ergebnisse zeigen (s. Abbildung 4 - Vergleich entlang der Y-Achse), dass der Unterschied zwischen positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen, vor allem in den Ausprägungen von *Social Identity Leadership* lag. Die fünf Vergleichskategorien, transformationale-, transaktionale-, autoritäre-, kooperative- und situative Führung waren in ihrem relativen Auftreten annähernd gleich häufig in positiven und negativen Erfahrungen vertreten. Das

bedeutet, dass Aspekte über die Vergleichstheorien hinaus im Führungsverhalten eine Rolle spielen und im Mannschaftskontext den Unterschied machen können zwischen einer letztendlich positiven oder negativen Führungserfahrung (s. nächstes Kapitel für eine Auseinandersetzung bezüglich der positiven und negativen Ausprägungen von *Social Identity Leadership*).

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass es Unterschiede in den Führungskategorien gab zwischen Trainererfahrungen in Gruppe A, Regionalliga Männer und den Frauenligen, und Gruppe B, 1. Bundesliga bis 3. Liga der Männer (s. Abbildung 4 entlang der X-Achse). In der Regionalliga der Männer und den Frauenligen spielen *Social Identity Leadership* Dimensionen, wie Entrepreneurship-Inhalt und Impresarioship eine große Rolle. Also die inhaltliche Definition der Gruppenidentität und die Etablierung von Strukturen, die die soziale Identität in die Realität überführen. In den drei oberen Ligen der Männer liegt der Fokus stärker auf sozialen Aspekten von *Social Identity Leadership*, wie Entrepreneurship-Sozial und Advancement. Für Trainer:innen war daher die soziale Integration der Spieler:innen und das Eintreten für die Mannschaft von größerer Bedeutung bzw. wurden diese häufiger von ihnen benannt. Möglicherweise ist es in den unteren Ligen wichtiger zunächst die Identität zu definieren. In den oberen Ligen hingegen ist die soziale Identität ggf. schon klarer definiert, z.B. durch die Vereinsidentität, und professionelle Strukturen bereits vorhanden, sodass diese nicht mehr so häufig von den Trainer:innen etabliert werden müssen. Trainer:innen in diesen Ligen fokussieren sich daher zunächst stärker darauf, den Spieler:innen das Gefühl zu geben, dass sie Teil des Teams sind und setzen sich für das Team ein. Sie fokussieren sich damit auf die soziale Akzeptanz der eigenen Person in der Gruppe. Eine weitere Erklärung dafür könnte in den oberen Ligen auch die häufigen Trainerwechsel sein. Das heißt, die Mannschaft ist bereits zusammengestellt und die Trainerperson kommt neu hinzu. Sie müssen sich daher mit der bestehenden Mannschaft auseinandersetzen und sich sozial etablieren. Darüber hinaus werden Aspekte der transformationalen Führung häufiger von Trainer:innen in den oberen Ligen genannt, vor allem bezogen auf die Dimension der individuellen Unterstützung (*Individualized Consideration*). Aspekte der Prototypikalität wurden in allen Ligen ähnlich häufig thematisiert.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Vergleichstheorien in positiven und negativen Führungserfahrungen ähnlich häufig thematisiert werden. Sie erklären damit keine Unterschiede zwischen diesen Erfahrungen. Unterschiede zwischen den Erfahrungen manifestieren sich jedoch in den positiven und negativen *Social Identity Leadership* Ausprägungen. Innerhalb der *Social Identity Leadership* Dimensionen wiederum treten Unterschiede zwischen den Fußballligen auf. Während in der Gruppe A der Fokus auf der Identitätsentwicklung (Entrepreneurship-Sozial) und Etablierung von Strukturen (Impresarioship) liegt, konzentrieren sich Trainer:innen der Gruppe B auf die Einbindung der Personen ins Team (Entrepreneurship-

Sozial) und darauf, sich für die Mannschaft einzusetzen (Advancement). Die Prototypikalitätsdimension und die anderen Vergleichstheorien, z. B. kooperative, autoritäre, transaktionale und situative Führung, wurden in beiden Gruppen gleich häufig genannt.

Auswertung der Ergebniskategorien. Um das Modell abzurunden, wurden im qualitativen Datenmaterial ebenfalls Auswirkungen und Ergebnisse bezogen auf die jeweilige Erfahrung kodiert: "Von welchen Ergebnissen berichteten die Trainer:innen am Ende der Trainererfahrung?" Die Auswertung der Ergebniskategorien bezieht sich auf induktiv entwickelte Kategorien. Das bedeutet, die Kategorien wurden nicht theoriegeleitet vorab definiert und untersucht, sondern auf Basis des Datenmaterials entwickelt. Es wurde zunächst kodiert, von was für einer Art von Auswirkung oder Ergebnis gesprochen wurde. Im Anschluss wurde zusätzlich die positive oder negative Ausprägung kodiert. Es konnten vier übergeordnete Ergebniskategorien identifiziert werden: mannschaftsbezogene Auswirkungen, Auswirkungen auf die Mannschaft-Trainer:innen Beziehung, trainerbezogene Auswirkungen und objektive Ergebnisse. Die Kategorien und der Vergleich zwischen positiven und negativen Trainererfahrungen bezüglich der sozialen Identität können Tabelle 6 entnommen werden. In der Tabelle werden Einfachnennungen aufgeführt, z.B. in 8 von 35 positiven Trainererfahrungen wurde von einer hohen Identifikation der Spieler:innen mit der Mannschaft berichtet. Da diese Kategorien nicht proaktiv abgefragt wurden, kann keine Aussage über Nicht-Nennungen getroffen werden. Die Ergebnisse spiegeln jedoch Tendenzen wider.

Tabelle 6. Vergleich der Ergebniskategorien nach positiven & negativen Trainererfahrungen

	Positive Führungserfahrung (n = 35)	Negative Führungserfahrung (n = 30)
Mannschaftsbezogene Auswirkungen		
Identifikation der Spieler:innen		
(+) Hohe Identifikation	8	1
(-) Niedrige Identifikation	2	6
Selbstvertrauen in der Mannschaft		
(+) Hohes Selbstvertrauen	12	-
(-) Geringes Selbstvertrauen	-	2
Kohäsion in der Mannschaft		
(+) Hohe Kohäsion	20	2
(-) Geringe Kohäsion	2	11
Beziehung Mannschaft / Trainer:in		
Vertrauen Trainer:in / Mannschaft		
(+) Vertrauensverhältnis	20	1
(-) Vertrauensverlust	-	12
Willentliche Gefolgschaft		
(+) Gefolgschaft	23	1
(-) Keine Gefolgschaft	1	14
Trainerbezogene Auswirkungen		
Zufriedenheit & Belastung		
(+) Hohe Zufriedenheit	17	2
(-) Geringe Zufriedenheit	2	15
Trainerstress		
(--) Stress / Belastung	10	12
Objektive Ergebnisse		
Fußballergebnisse		
(++) Objektiver Erfolg z. B. Aufstieg	19	1
(+) Zielerreichung / relativer Erfolg	16	3
(-) Misserfolg / Abstieg	2	11
Trainerzukunft		
(+) Trainer:in bleibt beim Verein	4	5
(-) Trainerentlassung	-	9

Anmerkung: Jede Kategorie wurde nur einmal pro Erfahrung gezählt. Mehrfachnennungen in der jeweiligen Trainerstation wurden nicht berücksichtigt. Die Zahlen spiegeln proaktive Aussagen der Teilnehmer:innen wider. Rückschlüsse auf Nicht-Nennungen können nicht getroffen werden. Wichtig zum Verständnis der Daten ist die Definition der positiven und negativen Führungserfahrung, diese beziehen sich auf eine Trainererfahrung mit einer Mannschaft über einen Zeitraum, in der sie es geschafft haben bzw. nicht geschafft haben eine Mannschaftsidentität zu entwickeln.

Fazit. Die Ergebnisse zeigen, dass neben der individuellen Führung einzelner Spieler:innen, *Social Identity Leadership* und damit die Gruppenführung ein zentraler Bestandteil der Führung von Fußballmannschaften ist.

Vor allem wenn Trainer:innen über eine konkrete Trainererfahrung sprachen, wurden Äußerungen, die *Social Identity Leadership* Dimensionen zuzuordnen sind, deutlich häufiger getätigt im Vergleich zu den traditionellen Führungskategorien. In konkreten Situationen konnte *Social Identity Leadership* daher inhaltlich mehr Aussagen der Trainer:innen erklären, wie die Überschneidungsanalyse zeigt. *Social Identity Leadership* scheint damit für den Fußballkontext anwendungsbezogener zu sein als die Vergleichstheorien. Es zeigte sich jedoch ebenfalls, dass die traditionellen Vergleichstheorien im allgemeinen Führungsverständnis der Trainer:innen deutlich präsenter waren. Dies spricht dafür, dass das Wissen über Gruppenführung bisher eher impliziter als expliziter Natur ist. Trainer:innen denken über diese Art der Führung weniger bewusst nach und spiegeln dies nicht in ihrem Führungsverständnis wider. Sprechen sie aber über konkrete Erfahrungen mit Mannschaften, werden deutlich mehr Aussagen bezogen auf *Social Identity Leadership* getroffen. Ein Grund dafür könnte sein, dass die traditionellen Führungstheorien bekannter sind und diese Eingang in die Trainerausbildung gefunden haben. Es existieren Begriffe, eine Systematisierung und ein Verständnis darüber, was z. B. kooperative Führung ist und wie sich diese Art der Führung auszeichnet. Die Trainer:innen sind daher in der Lage, diese Art der Führung auch aktiv zu benennen. Da Führung auf Basis der sozialen Identität ein relativ neuer Ansatz ist, wird dieser höchstwahrscheinlich noch nicht in der Ausbildung der Trainer:innen gelehrt. Trainer:innen verknüpfen entsprechende Handlungen daher nicht zwangsläufig mit Führung oder können diese entsprechend zuordnen und aktiv benennen. Es sind jedoch am Ende die Dimensionen der Gruppenführung, die den Unterschied zwischen einer positiven und einer negativen Trainererfahrung ausgemacht haben.

Darüber hinaus konnten verschiedene psychologische Auswirkungen und objektive Ergebnisse in den Berichten der Trainer:innen identifiziert werden, welche sie im Rahmen von positiven und negativen Führungserfahrungen berichteten: mannschaftsbezogene Auswirkungen (z. B. Identifikation, Gruppenkohäsion), Auswirkungen auf die Mannschaften-Trainer:innen Beziehung (z. B. Vertrauen von der Mannschaft, Gefolgschaft), trainerbezogene Auswirkungen (z. B. Stress, Wohlbefinden) und objektive Ergebnisse (z. B. Erfolg, Zielerreichung, Trainerzukunft). Die Ergebnisse dieses Kapitels werden zusammen mit den Ergebnissen des nächsten Kapitels (Fragestellung 1b) in einem Grundmodell der Führung von Fußballmannschaften zusammengefasst (s. Abbildung 5, Kapitel 5.2.3).

5.2.2 Ergebnisse zu Fragestellung 1b: Manifestation von SIL Dimensionen

Fragestellung 1b) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen in ihrer positiven und negativen Ausprägung im Fußball?

Um die Fragestellung 1b) zu beantworten, werden die qualitativen Ergebnisse entlang der vier *Social Identity Leadership* Dimensionen beschrieben und mit Interviewzitate unterlegt. Die jeweilige Dimension, Prototypikalität, Advancement, Entrepreneurship und Impresarioship, wird zunächst kurz beschrieben. Im Anschluss werden jeweils positive und negative Ausprägungen im Fußballkontext charakterisiert.

Prototypikalität (n = 79). Die Dimension der Prototypikalität umfasst, inwiefern die Führungsperson die einzigartigen Eigenschaften und Kernattribute der Gruppe, die diese definieren und sie von anderen Gruppen unterscheiden, repräsentiert (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014).

Positive Ausprägungen von Prototypikalität kennzeichneten, dass Trainer:innen über die Situation, die Mannschaft und das Gefüge des Vereins reflektieren. Sie lebten nicht nur vor, was sie für richtig hielten, sondern passten sich in gewissen Aspekten dem Prototyp der Gruppe an: „Wir haben sehr viel gemeinsam gelacht. Ich habe aber auch mich noch einmal verändert, sodass ich dann gehofft habe, dass die Jungs diese Veränderung spüren. Und sagen genau das ist der Trainer, den wir immer haben wollen.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 146). Darüber hinaus können äußere Charakteristiken, z. B. die Vereinszugehörigkeit, Alter, Herkunft, Wohnort oder Spielervergangenheit die Wahrnehmung der Prototypikalität begünstigen:

Jeder Mitarbeiter wusste, dass ich hier wohne, dass ich auch Fan [bin] [...]. So konnte ich schon zu allen wichtigen Ebenen eine Verbindung relativ schnell aufbauen und eine Authentizität herstellen, als wenn ich jetzt aus Dänemark hierher gewechselt wäre oder so. Deswegen hat es auf jeden Fall geholfen. (Teilnehmer:in 12, Pos. 138)

Negative Ausprägungen von Prototypikalität zeigten sich beispielsweise dadurch, dass die Trainerperson nicht dem Prototyp entsprach und keinerlei Vorbildcharakter an den Tag legte:

Der hatte einfach keine Energie. [...] Der stand 90 Minuten an seiner Bande gelehnt, hat kaum gezuckt, egal ob ein Tor geschossen wurde oder kassiert wurde. [...] Es sind so Dinge, die haben die Jungs berichtet. Das ist dann aus der inneren Wahrnehmung heraus. Auch aus der als Zuschauerwahrnehmung, da hat er nichts gelebt. (Teilnehmer:in 12, Pos. 82)

Aber auch das Vorleben von Verhaltensweisen, die nicht dem Prototyp der Mannschaft entsprachen, führte dazu, dass die Trainerperson nicht anerkannt wurde. Häufig fokussierten sich Trainer:innen primär darauf, ein Vorbild zu sein und das vorzuleben, was sie als neue Identität etablieren wollten, ohne zu reflektieren, ob bereits eine soziale Identität und damit ein Prototyp bestand:

Die Art, die ich da angewendet hab, hat nicht zu der Mannschaft gepasst. So jetzt ist die Frage, die könnte man stellen, aber das mache ich nicht: „Was, wenn ich mich

komplett verändere? Bringt das der Mannschaft überhaupt was?“ Das weiß ich nicht. Fakt ist, dass diese Mannschaft emotional anders hätte angepackt werden müssen. Und durch meine Art der Emotionalität, speziell in der Kabine oder so. [...] Das war falsch. [...] Die waren abgeschreckt, kann man dazu sagen. Ne abgeschreckt. Die hatten Angst. (Teilnehmer:in 26, Pos. 129)

Das Zitat bringt zudem einen wichtigen Konflikt zum Ausdruck, den Trainer:innen empfinden. Auf der einen Seite ist ihnen bewusst, dass unterschiedliche Mannschaften unterschiedlich behandelt werden müssen und damit implizit einen anderen Prototyp haben. Auf der anderen Seite empfinden sie Authentizität als wichtigen Führungsfaktor. Dabei verknüpfen sie Authentizität damit, dass sie sich immer in der gleichen Weise verhalten und sich zu jeder Zeit so zeigen, wie sie von ihrer Persönlichkeit her sind. *Social Identity Leadership* und die Dimension der Prototypikalität öffnet jedoch einen neuen Blick auf Authentizität. Die Wahrnehmung der Authentizität ist nicht zwangsläufig ein Einflussfaktor, sondern kann als eine Folge betrachtet werden. Nach dem Motto: „ich fühle mich als Teil des Teams, dadurch kann ich auch zeigen, wer ich bin und authentischer sein und wirken“. Erste empirische Studien sprechen für diese Annahme (Steffens et al., 2016). Auch ein:e Teilnehmer:in berichtete davon:

Es ist so wichtig, sich in die Lage der Jungs hineinzusetzen. Ich konnte sie ja so gut verstehen, wie sie sich gefühlt haben, weil es mir ähnlich ging. [...] Wir hatten dann einfach eine sehr offene Beziehung, dass ich mutiger war und noch authentischer war und einfach mich noch mehr in der Gruppe gefühlt habe und gemerkt habe, dass meine Spieler dadurch mir auch inhaltlich mehr gefolgt sind. [...] Wir waren nicht nur Kumpel, sondern sie waren wirklich, die waren wirklich überzeugt von dem, was wir machen und sind mir inhaltlich gefolgt, und zusätzlich haben sie Nähe zugelassen und die Nähe auch bewusst gewollt. (Teilnehmer:in 24, Pos. 66-69)

Zusammengefasst zeigte die Auswertung der qualitativen Daten, dass Trainer:innen in positiven Ausprägungen über die soziale Identität und den Prototyp der Gruppe reflektierten. Etwas vorleben führte nicht per se dazu, dass die Mannschaft der Trainerperson folgte. Entsprechend das Verhalten nicht dem Prototyp der Gruppe, stellte sich das gewünschte Ergebnis nicht ein. Die Trainer:innen sollten daher über den Prototyp der Gruppe reflektieren und diesen zu einem gewissen Grad repräsentieren, um überhaupt erst sozialen Einfluss und damit Veränderungsbereitschaft in der Gruppe zu erzeugen. Langfristig kann damit das Gefühl der Authentizität erreicht werden.

Advancement (n = 98). Positive Ausprägungen von Advancement sind laut der Definition gekennzeichnet dadurch, dass die Führungskraft die Gruppe in den Vordergrund und die eigenen Interessen in den Hintergrund stellt und sie sich für die Mannschaft einsetzt (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014).

In positiven Ausprägungen wurde direkt und indirekt kommuniziert, dass man sich als Teil der Gruppe empfindet und im Sinne der Gruppe handelt. Dabei war die Kombination aus Kommunikation und konsistenter Handlung von besonderer Bedeutung. Direkte Kommunikation erfolgte meistens in Ansprachen oder in der Antrittsrede: „Am wichtigsten, wo ich losgelegt habe, war, dass ich die Spieler ins Boot holen kann. [...] Dass ich den Spielern vermitteln kann, um was es geht. Ich habe ihnen gesagt, dass nicht ich oder der einzelne Spieler im Vordergrund steht, sondern der Verein, das Wir.“ (Teilnehmer:in 11, Pos. 6)

Indirekte Kommunikation erfolgte, indem sich die Trainer:innen aktiv für das Team einsetzten und damit nicht nur sagten, dass das *Wir* wichtig ist, sondern dies mit Handlungen unterstrichen, z. B. gegenüber dem Verein oder den Medien. Sie minimierten Hindernisse und Störfaktoren für die Mannschaft, z. B. durch die Rücksprache mit Fans, Vereinsverantwortlichen, Änderungen im Trainingsalltag.

All diese Dinge, damit irgendwie ein Bild erschaffen wird, das dazu führt, dass die Jungs sich auch wie Fußballer fühlen. Das man sagt okay, so langsam, meint es der Trainer ernst. Die Struktur kommt. Wir verlieren nicht mehr. [Name des Präsidenten] hat sich geändert, der pöbelt uns nicht mehr an, der kommt nicht in die Kabine, der sitzt nicht mehr mit auf der Bank. Das ist wohl der Trainer, der es schafft, hier eine Struktur reinzubringen, nachdem [über 10] Trainer in sieben Jahren da waren. (Teilnehmer:in 14, Pos. 83)

Ebenfalls können Handlungen dazuzählen, die auch in Vergleichstheorien der transaktionalen Führung eine Rolle spielen, wie z. B. Belohnungen. Dabei geht es für den Führungsprozess weniger um die Belohnung an sich, sondern um das Signal an die Mannschaft, dass die Trainerperson sich für sie und ihre Interessen einsetzt: „Ich glaube, ein ganz, ganz wichtiger Punkt war innerhalb der Führungsebene eben auch, dass ich zum einem sehr, sehr frühen Zeitpunkt durchgesetzt habe, dass [...] alle wichtigen relevanten Spieler einen Vertrag für die nächsthöhere Liga kriegen.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 34).

Außerdem ist der Schutz der Mannschaft vor externen Gruppen ein wichtiger Aspekt von Advancement, z. B. gegenüber den Medien, den Fans oder manchmal sogar gegenüber internen Gruppen, wie den Vereinsverantwortlichen. Pressekonferenzen können Minenfelder, aber auch Chance für die Trainerperson sein: „Die erste Pressekonferenz ist, das, was du der Mannschaft gesagt, das in der Außenwahrnehmung jetzt auch [zu] verkaufen. Das muss gleich sein.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 91). Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Führungsverhalten sich nicht nur auf die Mannschaft fokussiert, sondern dass auch Verhalten gegenüber externen Gruppen eine Auswirkung auf die Mannschaft hat. Verhalten und Aussagen gegenüber anderen werden ebenfalls von der Gruppe registriert und können sich damit darauf auswirken, wie die Führungsperson von der Gruppe wahrgenommen wird.

Negative Ausprägungen von Advancement waren davon geprägt, dass Trainer:innen sich nicht schützend vor die Mannschaft stellten, sondern zum Teil selbst die Mannschaft oder einzelne Spieler:innen vor der Gruppe oder öffentlich, z. B. in Pressekonferenzen, kritisierten: „da hat er auch in der Kommunikation, aber auch in der fachlichen Lösungsfindung den Spielern nicht viel Gutes angeboten, sondern hat es einfach ihnen mehr oder weniger überlassen. [...] [U]m dann aber im Nachgang, in der Analyse, die Spieler direkt anzugehen.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 81). Eine wichtige Rolle in dieser Dimension spielten die Führungsspieler:innen, denn diese Spieler:innen haben sozialen Einfluss auf die Mannschaft. Werden Spieler:innen mit großem sozialem Einfluss attackiert, wird indirekt die soziale Identität der Gruppe angegriffen:

Ich habe den Kapitän, der durchgepflügt ist, das Flaggschiff, dem habe ich die Binde abgenommen. Ich habe sie einem anderen gegeben, weil ich dort noch mehr Vertrauen hatte. Ich wollte mir dort meine rechte Hand ziehen. [...] Das war eine Entscheidung, die mir extrem auf die Füße gefallen ist. (Teilnehmer:in 02, Pos. 110)

Zusammengefasst zeigte die Auswertung der qualitativen Daten, dass Trainer:innen in positiven Ausprägungen direkt und indirekt kommunizierten, dass die Gruppe und ihre Interessen im Vordergrund steht und dies konsistent mit Handlungen unterstrichen. Störfaktoren wurden minimiert und die Trainer:innen setzten sich gegenüber anderen internen und externen Gruppen für die Mannschaft ein. Vor allem der Schutz vor externen Gruppen, wie den Medien stellte sich als wichtigen Faktor für Advancement heraus.

Entrepreneurship-Inhalt (n = 124). Entrepreneurship umfasst zwei Unterkategorien, den inhaltlichen (Definition bzw. Weiterentwicklung der sozialen Identität) und den sozialen Aspekt (Allen das Gefühl geben, Teil der gleichen Gruppe zu sein) (Reicher et al., 2005; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014, s. Theoriekapitel 2.2.1). Die Unterkategorien werden im Folgenden getrennt berichtet, da sie im Fußballkontext unterschiedliche Verhaltensweisen ansprechen.

Die positive Ausprägung von Entrepreneurship auf inhaltlicher Ebene umfasst die Definition der Gruppe, wofür diese steht und wie sie sich von anderen Gruppen hervorhebt (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Diese Unterkategorie von Entrepreneurship wurde von den Trainer:innen sehr bewusst wahrgenommen und ist ein wichtiger Bestandteil ihres Führungsverständnisses. In fast allen Fällen wurde die soziale Identität über die Fußballphilosophie und Fußballprinzipien definiert und damit über die Art und Weise zu spielen: „[Eine] mannschaftsverbindende Art von Fußball“ (Teilnehmer:in 29, Pos. 66). In manchen Fällen war die Definition der sozialen Identität stark an die Vereinsidentität geknüpft: „Es gab immer diese Basics, wofür wir auch stehen wollen: ‚Also Herz, Kampf, Leidenschaft‘. Das war immer dieses, wofür auch [Name des Vereins X] steht.“ (Teilnehmer:in 21, Pos. 46). Neben der Spielphilosophie wurden auch die Gruppenregeln und damit der Umgang miteinander

und nach außen hin klar definiert. Nicht selten wurden diese mit der Mannschaft zusammen erarbeitet. Die Entwicklung einer neuen Mannschaftsidentität erfolgte meist, wenn Mannschaften neu zusammengestellt wurden. Je nach Stärke der Vereinsidentität wurde die Identität des Vereins mit integriert. Dennoch gab es spezifische Mannschaftsaspekte, die ebenfalls betrachtet wurden. Bei Mannschaften, die bereits lange zusammenspielten und mit der Trainerperson arbeiteten, wurde die soziale Identität nicht neu definiert, sondern neue Spieler:innen, z. B. durch Führungsspieler:innen, in die Gruppe eingegliedert und mit der sozialen Identität vertraut gemacht.

Dadurch dass die Spielphilosophie ein zentraler Baustein im Fußball ist, wird sie von den Trainer:innen stark mit der Trainerrolle und mit ihrem Führungsverständnis verbunden. Für sie definiert die Spielphilosophie nicht nur die soziale Identität der Mannschaft, sondern damit auch, wofür die Trainer:innen stehen. Einige Trainer:innen hatten eine starke Meinung, die mit einer klaren Philosophie und Prinzipien verknüpft war. In Kombination mit der Auffassung, dass Führung mit einer klaren *Handschrift*, nämlich ihrer Handschrift, verbunden ist, führte dies zum Teil zu Konflikten mit der Mannschaft. Auf der einen Seite ist es gut, eine klare Idee zu haben, welcher Fußball gespielt wird, auf der anderen Seite kann es zu Problemen führen, wenn diese Idee nicht mit der vorhandenen geteilten sozialen Identität der Mannschaft übereinstimmt. Vor allem, wenn dieser Veränderungsdrang auf eine Gruppe traf, die von der Prototypikalität der Trainerperson noch nicht überzeugt war, führte dies nicht zum gewünschten Veränderungsergebnis innerhalb der Gruppe. Diese Beobachtung wird unterstützt durch Studien zu *Social Identity Leadership*, die empirisch belegen, dass nicht-prototypische Führungspersonen weniger sozialen Einfluss haben (für eine Übersicht s. Barreto & Hogg, 2017; Steffens et al., 2020). Ein:e Teilnehmer:in formulierte dazu Folgendes:

Ich möchte bei einer Mannschaft auch das Gefühl haben, dass ich sie positiv emotionalisieren kann. [...] Und das war da nicht möglich. Es kam da nie eine Rückmeldung. Nie. Wenn ich gefragt habe, „gibt es noch was?“ Da hat nie einer was gesagt. [...] Aber wenn man dann das Spiel gesehen hat, da tat sich nix. Dann sage ich halt, es war mir nicht möglich, sie zu emotionalisieren. So nenne ich das. Es war mir nicht möglich, die auf den Weg zu bringen, sie umzupolen. Das habe ich nicht hingekriegt. (Teilnehmer:in 26, Pos. 108)

In positiven Ausprägungen der Dimension begriff die Trainerperson diese Veränderung als Prozess. Sie reflektierten über den aktuellen Status der Mannschaft und über die Frage, ob eine soziale Identität bereits existiert. War dies der Fall, gab es die Möglichkeit, diese fortzuführen oder die soziale Identität mit der Mannschaft weiterzuentwickeln. Dabei integrierten sie nicht selten die Mannschaft.

Wir haben einen Workshop gemacht, in welchem die Mannschaft mal die aktuelle Situation definieren konnte. Wie schätzen wir die Situation sportlich und sozial ein? Und

was können und wollen wir in der Saison erreichen?[...] Die Ziele sind zum einen, dass in jedem Spiel jeder einzelne an seine Leistungsgrenze geht. Attribute definiert, was die Mannschaft ausmacht, dass man als Gruppe funktioniert, sich gegenseitig positiv unterstützt. [...] Das kam aus der Mannschaft heraus. [...] Das war zum einen auch mein Eindruck von außen, aber auch der Eindruck der Mannschaft, dass sie da von ihren Werten ein bisschen abgegangen sind und dass sie da jetzt versuchen, wieder diese Vereinsidentität klarer zu leben und aus der heraus auch wieder Kraft aufzubauen. (Teilnehmer:in 07, Pos. 35-43)

Es gab aber auch Fälle, in denen die Trainer:innen eine Balance herstellten zwischen neuer und alter Identität. Sie bauten damit die Brücke zwischen der Umsetzung der eigenen Idee auf der einen Seite und der Einbindung der Mannschaft auf der anderen Seite. Beispielsweise wurde die Einbindung der Gruppe bzw. der Führungsspieler:innen und des Mannschaftsrates dazu genutzt, eigene, mannschaftsdienliche Ideen in die Gruppe einfließen zu lassen, sodass die Maßnahmen letztendlich durch die Gruppe getragen wurden. Diese Aspekte waren vor allem relevant, wenn eine soziale Identität in der Gruppe bereits existierte:

Da [Trainerausbildung] wird ja schon suggeriert Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen. Klar, die treffe ich auch. Aber eine Führungskraft kann auch Entscheidungen gemeinsam mit einer Mannschaft treffen. Und dann trotzdem die Verantwortung tragen. Aber der Mannschaft das Gefühl zu geben, dass sie das mitentscheiden kann. (Teilnehmer:in 26, Pos. 10)

Die Einbindung der Mannschaft zeigte sich als sinnvoller Ansatz, da besser auf die tatsächliche *geteilte bzw. gemeinsame* Identität innerhalb der Mannschaft eingegangen werden konnte. Dadurch traten überraschende, aber umso wichtigere Erkenntnisse für die Trainerperson zu Tage.

[D]as war so das Thema, das von der Mannschaft kam, wir wollen nie als schlechter Verlierer dastehen. Nie als jemand, die haben es so formuliert, „nie als Opfer dastehen. Auch wenn wir verlieren, verhalten wir uns nach Schlusspfiff gegenüber dem Gegner respektvoll, geben dem [Spieler] die Hand, gehen zum Schiedsrichter, geben dem die Hand und unterhalten uns darüber, warum wir das Spiel verloren haben und nicht über andere Dinge.“ Das ist zum Beispiel etwas, was so aus der Mannschaft kam, was mich in dem Punkt überrascht hat, weil es in der Regel auch bei mir wahrscheinlich das Letzte ist, worüber ich nachdenke, wie ich beim Gegner ankomme. [...] [Sie haben formuliert:] „wir wollen aussehen wie eine Mannschaft, die das, was sie an Resultat bekommt, auch selbst beeinflusst. Und das gelingt uns, wenn wir uns nach Spielschluss

vernünftig verhalten und sportlich fair verhalten. Dann hat jeder den Eindruck, die haben das unter Kontrolle.“ Das ist ein Beispiel. Umgang mit Gegnern. (Teilnehmer:in 09, Pos. 77)

Die Einbindung der Mannschaft und die Teamreflexion sind wichtige Aspekte, die auch für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Mannschaft wichtig sind (West & Anderson, 1996, zitiert nach Frey, 2015). Darüber hinaus ist das Prinzip der Einbindung von Mitarbeitern auch Grundlage von ethischen Ansätzen der Führung (s. Prinzipienmodell nach Frey). Dort wird betont, dass die Einbindung der Mitarbeiter und die Partizipation die intrinsische Motivation fördert, sich mit der Gruppe und neuen Ideen auseinanderzusetzen (Frey et al., 2006; Frey, 2015; Frey & Schmalzried, 2013). Falls möglich wurde die soziale Identität bereits in der Vorbereitung definiert, z. B. in Trainingslagern. Es gab auch Fälle, in denen nach einer schlechten Phase ohne vorheriger Definition dies während bzw. in der Mitte der Saison nachgeholt wurde (z. B. Teilnehmer:in 23, 05, 09).

Negative Ausprägungen waren geprägt davon, dass eine solche Definition der Gruppe nicht stattfand. Dies hatte in den besprochenen Trainererfahrungen unterschiedliche Gründe. Zum einen wurden kurze oder keine Vorbereitungsphasen genannt. Zum anderen machten es Kaderveränderungen zu Beginn oder während der Saison schwierig, mit der gesamten Mannschaft an einer gemeinsamen Identität zu arbeiten (z. B. Teilnehmer:in 05, 02, 20). Wie bereits beschrieben, gab es Fälle, in denen die Trainerperson eine klare Vorstellung von der zukünftigen Identität hatte, diese aber nicht mit dem Mannschaftsverständnis übereinstimmte. Die Trainer:innen stießen damit auf Widerstand. Ihnen war es nicht möglich, ihre eigene Idee von Fußball und damit die Mannschaftsidentität zu formen. Dies trat vor allem dann auf, wenn die Trainerperson wenig über die Gruppe reflektierte und die Mannschaft nicht einbezog. Darüber hinaus gestaltete sich die Entwicklung einer neuen Identität schwierig, wenn ein Trainerwechsel während der Saison stattfand. Die Zeit, um Identitätsprozesse in Gang zu setzen, war für viele Trainer:innen nach eigener Angabe zu kurz (z. B. Teilnehmer:in 26, 18). Außerdem geht dem Trainerwechsel während der Saison häufig eine schlechte Phase und mannschaftliche Probleme voraus. Eine weitere Schwierigkeit war die kontinuierliche Weiterentwicklung der sozialen Identität. Vor allem bei Trainer:innen, die länger bei einem Verein waren, stellte sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt ist, die soziale Identität und damit die Gruppe weiterzuentwickeln und neue Impulse zu setzen (z. B. Teilnehmer:in 03, 20, 09).

Zusammengefasst zeigte die Auswertung der qualitativen Daten, dass die Unterkategorie von Entrepreneurship im Fußball, vor allem mit der Spielphilosophie und entsprechenden Spielprinzipien verbunden ist. Die Definition der Identität war ein wichtiger Aspekt für die Trainer:innen in ihrer Führung, den sie bewusst wahrnahmen und auch artikulierten. In positiven Ausprägungen reflektierten die Trainer:innen über die Gruppe und darüber, ob eine soziale Identität bereits existierte. Sie definierten mit der Gruppe, wofür die Mannschaft und der Verein

stehen und das sowohl auf wie auch neben dem Fußballplatz. Für viele Trainer:innen ist die Definition der sozialen Identität einfacher, wenn sie eine Mannschaft zu Beginn der Saison übernehmen als während der Saison.

Entrepreneurship-Sozial (n = 112). Entrepreneurship auf sozialer Ebene wird dadurch definiert, dass die Trainerperson allen das Gefühl gibt, dass sie zum gleichen Team gehören (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014).

Auch diese Unterdimension von Entrepreneurship wurde von den Trainer:innen sehr bewusst kommuniziert und als Teil der Führungsaufgabe verstanden. Die Abkehr von den autoritären Führungsstilen, die in den Medien berichtet wird und bereits in anderen Studien zum Ausdruck kam (Mallett & Lara-Bercial, 2016), spiegelte sich auch in dieser Stichprobe wider. Viele der Trainer:innen formulierten, dass die Kommunikation, Wertschätzung und der respektvolle Umgang für sie von großer Bedeutung sind. Vor allem den Spieler:innen, die nicht im Kader waren, galt eine besondere Aufmerksamkeit: „Die, die spielen, die sind nicht das Problem. Die, die nicht spielen sind das Problem. [...] Aber die, die nicht spielen, die musst du bei Laune halten. Das ist das Schwierigste an einem Mannschaftssport. Und das haben wir sehr, sehr gut hinbekommen.“ (Teilnehmer:in 15, Pos. 32).

In positiven Ausprägungen der Dimension zeigte sich, dass Trainer:innen über die Spieler:innen und die Gruppe reflektierten, z. B. durch Einzelgespräche oder Soziogramme. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Trainer:innen einen sehr individuellen Weg beschritten, damit die Spieler:innen sich als Teil des Teams fühlten. Es ging ihnen nicht darum, dass alle gleichbehandelt werden, sondern dass alle angepasst auf die individuelle Art der Spieler:innen sich als Teil des Teams fühlen können. Ein:e Trainer:in formulierte dazu Folgendes:

Das ist ja auch so, dass man Spieler mit unterschiedlichem Hintergrund hat, ob das jetzt Migration, kulturell, Alter, Position, Status, Gehalt, Erfolg, Misserfolg - Egal, es gibt ganz, ganz viele Dinge, in denen sich Spieler unterscheiden. Dass man das berücksichtigt und trotzdem nicht Spielern das Gefühl gibt, dass sie mehr oder weniger wert sind. [...] Gerade im Profifußball sind Fußballer eine Marke und das muss ich berücksichtigen. [...] Gleichzeitig darf ich nicht den Fehler machen, dass ich irgendwie andere Werte gelten lasse. Also ich muss die gleichen Werte innerhalb der Mannschaft verankern und der Mannschaft das Gefühl geben, dass sie alle gleichwertig sind und dass ich auch bei bestimmten Dingen gerade was so Disziplin, Fehlverhalten, aber auch Wertschätzung, Lob, dass ich dort gleichermaßen agiere. Also nicht den einen Spieler mehr lobe als den anderen. Aber Unterschiedliches auf unterschiedlichen Kanälen transportiere. Der eine Spieler braucht ein Gespräch im Büro. Der Spieler braucht vielleicht ein Gespräch auf dem Fußballplatz, der andere Spieler braucht wieder eine WhatsApp-Nachricht am Abend oder einen Anruf. Der [Andere] braucht vielleicht ein Like bei Instagram. (Teilnehmer:in 24, Pos. 8-10)

Dieser Aspekt verknüpft *Social Identity Leadership* mit individuell und situativ geprägten Führungsansätzen. Indem die Trainerperson auf eine:n Spieler:in individuell zugeht und sich mit ihr oder ihm auseinandersetzt, kann man ihnen das Gefühl geben, Teil der Gruppe zu sein, ohne dass es in einem Gruppenkontext stattfindet. Viele Trainer:innen gaben an, dass sie situativ führen. Darunter verstanden sie, dass sie individuell auf die Personen zugehen: „In jeder deutschen Spitzenmannschaft spielen maximal 30% Muttersprachler [...] Und dann musst du natürlich auch als Führungskraft wissen, dass du einen Brasilianer nicht gleich behandeln kannst wie einen Mitteleuropäer. [...] Und das gehört für mich natürlich auch dazu, dass du situativ auch mit Menschen umgehst.“ (Teilnehmer:in 29, Pos. 13-14). Trainer:innen sprachen außerdem häufig davon, die Mannschaft *mit ins Boot zu holen*. Dies kann ebenfalls Ausdruck dieser Dimension sein, denn damit wird signalisiert, dass die Spieler:innen Teil des größeren Teams sind (Entrepreneurship-Sozial). Sie nutzten dafür verschiedene Instrumente, z. B. Ansprachen, offizielle und inoffizielle Einzelgespräche oder Videoanalysen.

Das ist ein Punkt, dass wir die Jungs immer sehr, sehr stark mit ins Boot holen. Mein Ziel ist immer, dass mein [bzw.] unser Plan dann auch der Plan von den Spielern ist. Und am liebsten ist es mir, wenn die selber drauf kommen auf den Plan. [...] dann steht das natürlich viel, viel stabiler, auch wenn der Wind weht. Der Wind hat damals gehörig geweht muss ich sagen. Das war schon heftig. Aber ich glaube, der Führungsstil hat sich da sehr gut ausbezahlt. (Teilnehmer:in 06, Pos. 53)

Ein wichtiges Sprachrohr und Gremium dafür waren die Führungsspieler:innen und der Mannschaftsrat. Diese Spieler:innen hinter sich zu haben, ermöglichte es den Trainer:innen, indirekt Einfluss auf die Gruppe auszuüben. Diese transportierten die Ideen des Trainerteams zusätzlich in die Gruppe oder konnten diese für die Mannschaft einordnen. Andere Forscher:innen sprechen in diesem Zusammenhang von Multiplikatoren (Frey et al., 2010; Frey, 2015). Die Zusammensetzung des Mannschaftsrates wurde außerdem dazu genutzt, verschiedene Spielergruppen einzubinden und damit ihre Meinung einzubringen. Die enge Zusammenarbeit mit dem Mannschaftsrat ermöglichte es den Trainer:innen, Stimmungen der Gruppe einzufangen, darauf zu reagieren und Ideen über den Mannschaftsrat wiederum in die Gruppe einfließen zu lassen. Führungsspieler:innen und Mannschaftsrat dienten daher auch als wichtiges Reflexionsmedium: „Ich beziehe die Spieler immer in meine Entscheidungen mit ein, speziell die wichtigsten Spieler, also der Mannschaftsrat. Ich beziehe die Spieler mit ein, weil sie sind diejenigen, die es auf dem Platz umsetzen müssen.“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 18).

Negative Ausprägungen von Entrepreneurship auf der sozialen Ebene waren geprägt davon, Teile der Mannschaft nicht einzubinden. Gerade in den oberen Ligen der Männer treffen Spieler:innen mit unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergründen aufeinander. Ein:e Teilnehmer:in berichtete, dass der Vorgänger die Dolmetscher:innen aus dem Team entlassen hatte. Damit konnte ein Teil der Mannschaft die Ansprachen nicht verstehen und

wurden dementsprechend von der Trainerperson nicht in das Team eingebunden (z. B. Teilnehmer:in 28). Andere Trainer:innen fokussierten sich nur auf Taktik und Trainingsinhalte ohne sich mit den Spieler:innen im Detail zu befassen. Sie reflektierten wenig über die Spieler:innen und den aktuellen Zustand der Mannschaft auf der sozialen Ebene (z. B. Teilnehmer:in 25). Insgesamt waren diese Erfahrungen geprägt durch wenig Kommunikation mit den einzelnen Spieler:innen. Darüber hinaus wurden oftmals Rollen und Erwartungen an die Person in der Mannschaft nicht eindeutig geklärt. Es wurden Versprechungen gemacht, die nicht eingehalten wurden, sodass die Spieler:innen im Unklaren blieben über ihre Zugehörigkeit zur Gruppe.

Deswegen war meine erste Amtshandlung, direkt am zweiten Tag mit dem [Führungsspieler] Essen zu gehen. Wir haben bestimmt drei Stunden zusammengesessen. Ich habe gemerkt, wie viele Narben der aus der Zusammenarbeit mit meinem Vorgänger mitgetragen hat. Wie sehr er sich aber in dieses Teamdenken hineingearbeitet hat. [...] Ich habe ihm gesagt, dass er bei mir sportlich keine Rolle spielt, dass ich ihn aber definitiv benötige als den Führer in der Kabine. Und das hat er zu 1000 Prozent angenommen. Wirklich überragend angenommen. Das hat er gesagt: „Genau das hat er eigentlich immer vermisst. Klare Ansprachen. Er kennt seine Rolle und die wird er leben.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 108-110)

Zusammengefasst zeigte die Auswertung der qualitativen Daten, dass die soziale Unterkategorie von Entrepreneurship stark mit individuellen Ansätzen verknüpft ist. Damit alle sich als Teil des Teams fühlen, gingen die Trainer:innen individuell auf die Spieler:innen zu. Darüber hinaus spielen Führungsspieler:innen und der Mannschaftsrat eine wichtige Rolle, indem sie Stimmungen aus der Mannschaft widerspiegeln und in der richtigen Zusammensetzung verschiedenen Gruppen eine Stimme geben, die sich damit als Teil des Teams fühlen können. Positive Ausprägungen waren gekennzeichnet durch eine Reflexion auf Mannschafts- und Individualebene sowie einer ausgeprägten Kommunikation. Neben offiziellen und inoffiziellen Gesprächen wurden auch Ansprachen, Feedbackgespräche und Videoanalysen genutzt, um jedem als Teil des Teams eine Wertschätzung entgegenzubringen.

Impresarioship (n = 131). Die Dimension Impresarioship umfasst Aspekte, die die soziale Identität in den Alltag überführt, damit diese aktiviert und gelebt werden kann, beispielsweise durch die Etablierung von Strukturen, Prozessen, Aktivitäten, die wichtig für die soziale Identität und ihr Erleben sind. Sie dienen dazu, die soziale Identität zu verankern und zu aktivieren (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014).

Positive Ausprägungen von Impresarioship gingen einher mit der konsistenten Umsetzung der sozialen Identität, beispielsweise im Training durch passende Trainingselemente oder Matchpläne für Spiele: „Diese einzelnen Bausteine, diese einzelnen Prinzipien muss man

gleich im ersten Training einfordern. [...] Ich kann natürlich nicht von wir wollen aktiv sein sprechen und dann im ersten Training nur passive Elemente haben. Das ist natürlich widersprüchlich." (Teilnehmer:in 16, Pos. 47).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, die soziale Identität zu erleben, war die Umsetzung im Spiel. Die Erfahrung, dass die soziale Identität umgesetzt wird, nach außen hin sichtbar und von anderen gesehen wird, war für viele von Bedeutung. Wenn diese dann im Rahmen der eigenen Möglichkeiten erfolgreich war, wirkte dies zusätzlich als Bestärkung. Darüber hinaus berichtete ein:e Teilnehmer:in von der Etablierung des *Man of the Match*. Dabei wurden nicht nur Spieler:innen gekürt, die die beste Leistung zeigten, sondern auch diejenigen, die die soziale Identität am besten repräsentierten (Teilnehmer:in 17, Pos. 31). Aber auch darüber hinaus wurden Strukturen etabliert, um die soziale Identität zu festigen, z. B. im Umgang mit den Fans, den Mitarbeiter:innen des Vereins oder den Medien. Dabei ging es um die praktische Umsetzung im Alltag. Dies wurde teilweise mit den Spieler:innen zusammen entwickelt und erarbeitet: „Was wir dann miteinander erarbeiten, ist dann auch so ein bisschen der Umgang miteinander. Die Spielerinnen zum Beispiel diese Saison haben von sich selber gesagt: ‚Hey, wir wollen uns mit Handschlag [...] begrüßen und nicht einfach nur zur Tür reinkommen und Hallo schreien.‘“ (Teilnehmer:in 08, Pos. 13).

In positiven Ausprägungen wurden Trainer:innen zudem durch konsistente Strukturen des Vereins unterstützt. Ein:e Teilnehmer:in berichtete von Stadtrundfahrten, die von Fans geleitet wurden, mit anschließenden Fantreffen für neue Spieler:innen, um die soziale Identität der Mannschaft und des Vereins kennenzulernen (Teilnehmer:in 27). Darüber hinaus wurden auch Visualisierungen genutzt, z. B. Fotos, Grafiken oder Bilder in der Kabine, um die soziale Identität und das Ziel bedeutsam zu machen und zu aktivieren. Einige Trainer:innen berichteten auch von Slogans, Sprüchen oder Namen, die in Ansprachen verwendet wurden, um die soziale Identität zu aktivieren. Diese entstanden meist aus der Mannschaft heraus und wurden nicht künstlich festgelegt. Häufig wurden diese auch nicht von den Trainer:innen zur Aktivierung genutzt, sondern von den Spieler:innen selber, z. B. durch die Führungsspieler:innen: „Unser Kapitän hat immer gesagt: ‚hier kommen wieder die dreckigen, ekligen [Name des Vereins X].‘ So werden wir auch wahrgenommen in den Vorberichten oder in den Pressekonferenzen." (Teilnehmer:in 20, Pos. 71-72). Aber auch feste Strukturen, um einen Austausch zwischen der Mannschaft und dem Trainerteam zu fördern, wurden genannt, z. B. feste Besprechungen mit dem Mannschaftsrat, unter der Voraussetzung, dass die Kommunikation und der Austausch wichtige Aspekte der sozialen Identität waren.

Negative Ausprägungen von Impresarioship traten zum einen auf, wenn keine soziale Identität entwickelt wurde oder vorhanden war. In diesem Fall war es auch der Trainerperson nicht möglich, diese in Strukturen zu verankern. Es wurde jedoch auch berichtet, dass zwar eine soziale Identität gegeben war, aber diese nicht umgesetzt und nicht durch Aktionen oder

Strukturen erlebbar gemacht wurde: „Dieses Aha-Erlebnis hat dieses Jahr im Trainingslager gefehlt.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 108). Ein wesentlicher Aspekt war auch die fehlende Umsetzung der Identität auf dem Platz, einerseits im Training, andererseits im Spiel. In Zusammenhang mit Entrepreneurship-Inhalt berichteten die Trainer:innen, dass es ihnen einfacher fällt, wenn sie eine Mannschaft zu Beginn der Saison übernehmen als während der Saison. In der Vorbereitung, z. B. im Trainingslager können wichtige Grundsteine gelegt werden. Zum einen ist es möglich, die soziale Identität zu definieren, und zum anderen kann sie erlebbar und gefestigt werden. Die Erlebnisse können dann mit in die Saison genommen werden.

Zusammengefasst zeigt die Auswertung der qualitativen Daten bezogen auf die Dimension Impresarioship, dass die Verankerung der Identität eng verbunden ist mit der Entwicklung einer sozialen Identität (Entrepreneurship-Inhalt). Die konsistente Übersetzung der sozialen Identität im Alltag, z. B. durch Verhaltensregeln, Mannschafts- oder Vereinsveranstaltungen, vor allem aber durch Trainingsinhalte oder Matchpläne ist ein wichtiger Aspekt, die soziale Identität erlebbar zu machen und sie zu verankern. Für viele Trainer:innen ist dies einfacher, wenn sie eine Mannschaft zu Beginn der Saison übernehmen als während der Saison.

Fazit. Die Ergebnisse zur Fragestellung 1b zeigen, dass alle Dimensionen von *Social Identity Leadership* in positiven und negativen Ausprägungen berichtet wurden. Vergleicht man diese Dimensionen, ist es die Dimension Entrepreneurship in ihren inhaltlichen und sozialen Unterkategorien, die am häufigsten genannt wurde. Neben Entrepreneurship (Identitätsentwicklung) wurden Verhaltensweisen, die Impresarioship (Identitätsetablierung) zugeordnet werden können, häufig von den Trainer:innen berichtet. Ihnen ist bewusst, dass die Umsetzung der sozialen Identität genauso wichtig ist wie die eigentliche Definition. Die Dimensionen Entrepreneurship und Impresarioship zeichnen einen gewissen Handlungscharakter aus. Das könnte ein Grund sein, warum Trainer:innen sich stärker darauf konzentrieren. Die Dimension Prototypikalität und Advancement beziehen sich eher auf die Wahrnehmung durch die Mannschaft. Da die Trainerperspektive untersucht wurde, ist es nicht verwunderlich, dass Aspekte in diesen Kategorien weniger stark im Fokus standen. Wichtig ist zu betonen, dass die Studie keine Aussage über die generelle Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen trifft. Sie setzt sich mit der Manifestation aus Trainerperspektive auseinander. Weitere (qualitative) Forschung ist daher erforderlich, die Perspektive der geführten Spieler:innen ebenfalls zu beleuchten und empirische Untersuchungen voranzutreiben, die das Zusammenspiel der Dimensionen untersucht. Die Studie gibt jedoch Aufschluss über Verhaltensweisen von Fußballtrainer:innen, die mit *Social Identity Leadership* bzw. mit den einzelnen Dimensionen assoziiert werden können.

5.2.3 Integratives Ergebnis: Grundmodell zur Mannschaftsführung

Teil I dieser Arbeit untersuchte die Frage, ob und wie sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft

manifestiert. Im Einklang mit der philosophischen Position des *Critical Realism*, sollen die Ergebnisse von Teil I nicht nur beschrieben, sondern in ein Modell überführt werden, das die Ergebnisse und Kategorien miteinander in Beziehung setzt (s. Abbildung 5). Damit können komplexe Zusammenhänge von *Social Identity Leadership* im Führungsprozess von Mannschaften dargestellt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Das Modell bezieht sich auf die Ergebnisse der Fragestellung 1 und damit auf die Mannschaftsebene. Im folgenden Kapitel wird das Modell von links nach rechts erklärt: individueller vs. sozialer Fokus, Reflexion über die Situation, Führungsverhalten, Auswirkungen und Ergebnisse.

Zusammenspiel individueller vs. sozialer Fokus. Gemäß des sozialen Identitätsansatzes definieren sich Menschen über ihre individuelle und über ihre soziale Identität (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Die vorliegenden Ergebnisse der Studie zeigen, dass die kognitiven Mechanismen der sozialen Identität ebenfalls in Fußballmannschaften eine Rolle spielen. Das Grundmodell unterscheidet daher zwischen einem individuellen und einem sozialen Fokus in der Führung und definiert das Zusammenspiel zwischen diesen beiden Strängen. Die Ergebnisse zeigen, dass die geteilte soziale Identität und *Social Identity Leadership* neben der individuellen Führung von einzelnen Spieler:innen eine zentrale Rolle in Fußballteams spielt. Das bedeutet, dass neben dem individuellen Spielerfokus auch ein sozialer Gruppenfokus in der Führung betrachtet werden sollte. Dieser ermöglicht es, das Team als Ganzes zu führen. Beide Stränge sind wichtig und in Kombination zu sehen. Je nach Situation kann eher der individuelle oder der soziale Fokus im Vordergrund stehen. Ob und wenn ja welche soziale Identität und damit verbundene kognitive Schemata aktiviert werden, hängt nach dem sozialen Identitätsansatz von der Salienz der sozialen Gruppe in der jeweiligen Situation ab. Je nachdem wie die Situation von der Person wahrgenommen und verstanden wird, bestimmt die Salienz, ob auf dem Kontinuum der Identität eine soziale oder die individuelle Identität aktiviert wird (Oakes, 1987; s. auch J. C. Turner & Reynolds, 2012 für eine Zusammenfassung). Der soziale Identitätsansatz geht von einer Interaktion zwischen Zugänglichkeit und situativer Passung aus (Oakes, 1987). Sitzt die Trainerperson beispielweise alleine mit dem oder der Spieler:in im Büro, wird vermutlich die individuelle Identität aktiviert sein, da es wenig situative Hinweise auf die Gruppe gibt. Sitzt die Spieler:in vor einem Spiel in der Kabine, wird voraussichtlich die soziale Identität aktiviert werden (Ashforth et al., 2008). Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass ein Verständnis über die soziale Identität existiert und sich die Person mit dieser identifiziert. Erst dann wird sie bedeutsam und handlungsleitend für die Person (J. C. Turner et al., 1987). Ist die Identifikation gering, wird die soziale Identität der Gruppe keine Bedeutung für die Spieler:in haben und das Individuum stärker im Fokus stehen. Van Knippenberg und Hogg (2003) argumentieren, dass in diesen Fällen stereotypische Führungsschemata bedeutsamer werden, z.B. transaktionale Ansätze. Wird hingegen die Gruppe salient und ist die Person mit ihr identifiziert, werden soziale Aspekte, wie die Prototypikalität in

der Führung von Bedeutung sein und den sozialen Einfluss bestimmen (s. auch SIMOL von D. van Knippenberg & Hogg, 2003).

Im individuellen Umgang mit Spieler:innen berichten Trainer:innen von verschiedenen Verhaltensweisen je nach Person und Situation, die eher den klassischen Führungstheorien zuzuordnen sind z. B. transformationale, transaktionale oder situative Führung. Die Darstellung der Vergleichstheorien soll als Beispiel dienen für den individuellen Zugang zu Spieler:innen. Da die Vergleichstheorien nicht im Fokus standen, wird keine Aussage getroffen über die Wichtigkeit, Bedeutung oder Validität der Führungskonzepte. Diese Darstellung soll lediglich zeigen, dass Verhaltensweisen genannt wurden, die Dimensionen der jeweiligen Vergleichstheorien zugeordnet werden können. Die vorliegende Studie unterstützt die Aussage, dass *Social Identity Leadership* ein integrativer Ansatz ist, der sowohl individuelle als auch gruppenbezogene Aspekte berücksichtigt (Stevens et al., 2021). Die Schnittstelle liegt vor allem in der Dimension Entrepreneurship-Sozial. Indem die Trainerperson individuell auf Spieler:innen zugeht, kann sie diesen das Gefühl geben, zum Team zu gehören. Die Studie zeigt jedoch ebenfalls, dass der rein individuelle Fokus bei der Führung von Fußballmannschaften nicht ausreichend und zielführend ist. Es muss sowohl das Individuum als auch die Gruppe in seiner Gesamtheit betrachtet werden.

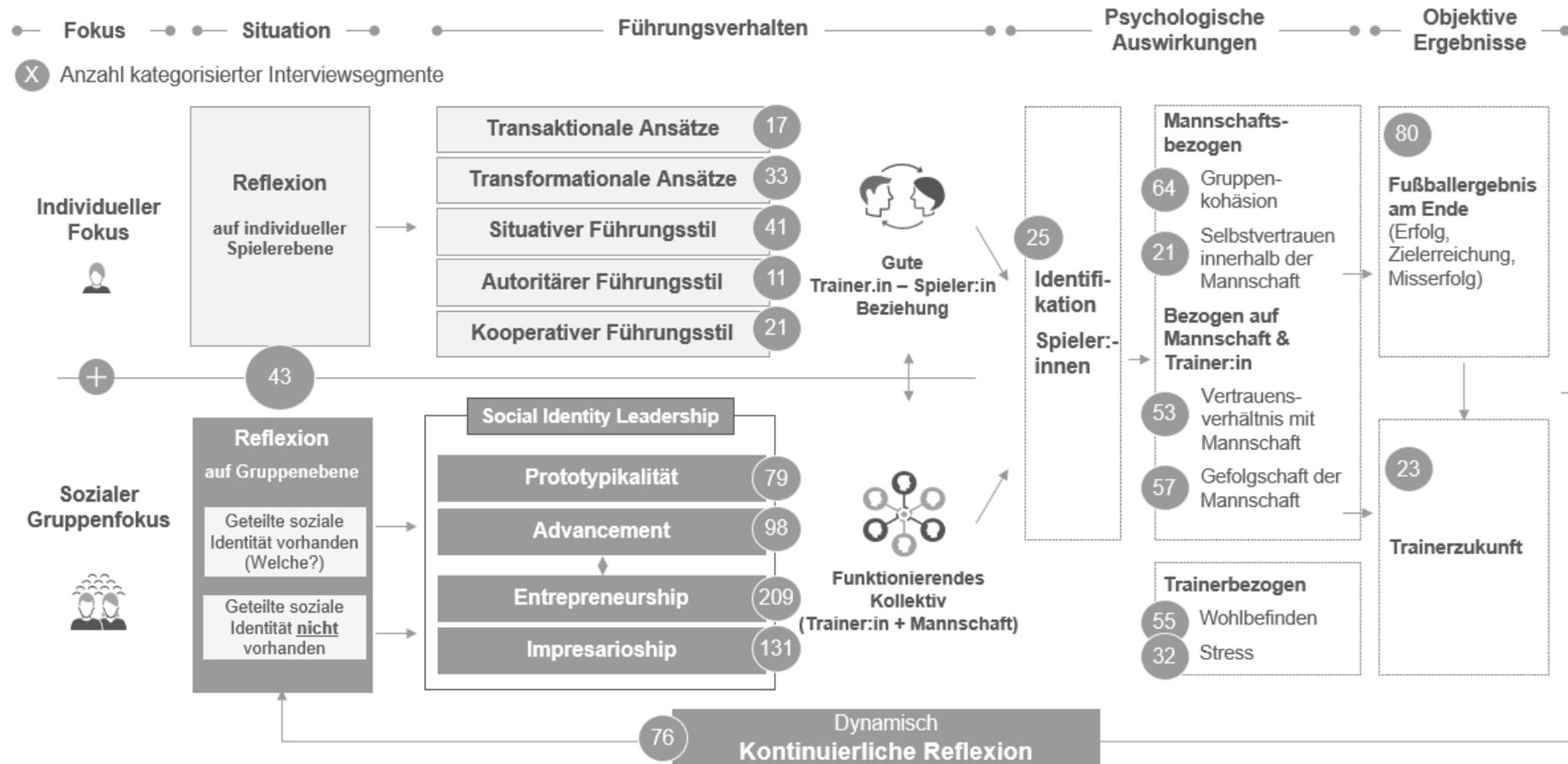


Abbildung 5. Grundmodell zur Führung von Fußballmannschaften auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Teil I)

Anmerkung: Alle Boxen entsprechen häufig genannten Kategorien und werden im Modell miteinander in Beziehung gesetzt. Das Modell trifft keine zeitlichen Aussagen. Die Zahlen sind absoluten Nennungen der Kategorien (Positive und negative Ausprägungen) bezogen auf die soziale Gruppe der Mannschaft in konkreten Trainererfahrungen (s. Kreise). Die Zahlen spiegeln proaktive Aussagen der Teilnehmer:innen wider. Mehrfachnennungen pro Erfahrung sind möglich. Es können jedoch keine Rückschlüsse auf Nicht-Nennungen gezogen werden. Die Zahlen repräsentieren, wie häufig die Trainer:innen diese Kategorien in Bezug auf die negativen oder positiven Führungserfahrungen genannt haben.

Reflexion über die Situation. Die Reflexion über die eigene Person, über die einzelnen Spieler:innen und zusätzlich über die Gruppe ist für Trainer:innen im Fußball essenziell: Existiert bereits eine geteilte soziale Identität in der Mannschaft und im Verein? Wenn ja, was macht diese soziale Identität aus? Welche Personen sind besonders prototypisch für die Mannschaft? Was macht mich selbst aus und wie passe ich zu dieser sozialen Gruppe? Die Reflexion über die Gruppe gibt Auskunft darüber, wie ein:e Trainer:in sich je nach Ausgangslage verhalten kann (Haslam et al., 2011; Haslam, Steffens et al., 2017; Steffens et al., 2021). Nur durch ein solches Verständnis der Gruppe können Führungskräfte ihr Handeln an der Gruppe ausrichten und die soziale Identität der Gruppe zu ihren Gunsten gestalten (van Dick & Kerschreiter, 2016). Die Ergebnisse der Studie zeigen ebenfalls, dass die Reflexion über die Gruppe auch gemeinsam mit der Gruppe geschehen kann. Dies ermöglicht es, auf die *geteilte* soziale Identität in der Gruppe einzugehen und zusätzlich ein explizites Verständnis darüber in der Gruppe zu entwickeln. Zu betonen ist der dynamische Charakter des Modells. Veränderungen in der Gruppe können zu Veränderungen in der sozialen Identität und einem neuen Prototyp führen (Haslam et al., 2011; Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Eine kontinuierliche Reflexion auf Individual- und Gruppenebene ist daher ratsam, um auf Veränderungen zu reagieren und das Team und sich selbst weiterzuentwickeln (Frey et al., 2006; Frey, 2015; Frey & Schmalzried, 2013). Die eigene Entwicklungsfähigkeit und der Wille dazu, wurde bereits in anderen Studien als wichtiger Faktor für Trainer:innen im Sport identifiziert. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion (Mallett & Lara-Bercial, 2016). Oftmals unterstützten externe, neutrale Personen die Trainer:innen bei der Reflexion, um eine objektive Perspektive auf Veränderungen in der Mannschaft und der eigenen Person zu erhalten. Die Reflexion als zentraler Baustein des Modells steht im Einklang mit Entwicklungsprogrammen, wie dem 5R, 3R oder 5R-shared, die die Reflexion als wichtigen Baustein in der Vermittlung von *Social Identity Leadership* und dessen Einsatz sehen (Fransen, Haslam et al., 2020; Haslam et al., 2011; Haslam, Steffens et al., 2017; Slater & Barker, 2019).

Dasselbe Handeln in Club A, heißt nicht, dass dasselbe Handeln in Club B bei derselben Situation das Richtige ist. Das heißt, man muss immer wieder abschätzen. Man muss immer wieder neu bewerten. Immer wieder reflektieren: „mit wem arbeite ich zusammen? Wie ist die Situation?“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 120)

Führungsverhalten bei einer bereits existierenden sozialen Identität. Vereinfacht kann das Führungsverhalten nach zwei Ausgangssituationen unterteilt werden: (a) es existiert bereits eine geteilte soziale Identität oder (b) es existiert keine. In Abhängigkeit von der Existenz einer geteilten sozialen Identität und der Identifikation damit innerhalb der Mannschaft sollten unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* fokussiert werden. Wenn eine soziale Identität bereits besteht, kann eine radikale Veränderung, „ein neuer Stempel“,

als Angriff auf die bisherige Identität gewertet und damit abgelehnt werden (Haslam et al., 2011).

Prototypikalität. Trainerpersonen sollten in diesen Situationen daher zunächst den Prototyp der Gruppe analysieren. Existiert bereits eine soziale Identität in der Mannschaft, können die Führungsspieler:innen wichtige explizite und implizite Informationen über das idealisierte Bild der Mannschaft (Prototyp) liefern. Die Reflexion über diese Führungspersonen gibt Aufschluss über die Eigenschaften, Werte, Normen und Verhaltensweisen, die wichtig für die Gruppe sind, denn diese Personen haben bereits sozialen Einfluss in der Gruppe und scheinen daher eine hohe Prototypikalität für die Gruppe zu verkörpern (Hogg et al., 2012b). Zu beachten ist, dass der Fokus auf den tatsächlichen Führungspersonen der Gruppe liegt. Dies kann, muss aber nicht mit dem oder der Kapitän:in oder ernannten Führungsspieler:innen übereinstimmen. Je nach sozialer Identität und Prototyp sollten unterschiedliche Facetten der eigenen Person herausgestellt werden, um als idealtypischer von der Gruppe wahrgenommen zu werden. Die wahrgenommene Prototypikalität ermöglicht sozialen Einfluss und vereinfacht damit die Führung der Mannschaft, denn je idealtypischer eine Trainerperson ist, desto mehr sozialen Einfluss wird sie in der Gruppe haben (Barreto & Hogg, 2017; Haslam et al., 2020; Hogg et al., 2012b; D. van Knippenberg, 2011). Dies bedeutet nicht, dass man sich komplett verstellen muss. Eher können bestimmte Facetten der eigenen Person mehr oder weniger betont werden (Alabastro et al., 2013).

Advancement. Der Einsatz für die Mannschaft, indem die Gruppe und nicht die eigene Person in den Vordergrund gestellt wird, kann darüber hinaus den sozialen Einfluss festigen bzw. bei geringer Prototypikalität sozialen Einfluss erst ermöglichen (Platow et al., 2010; Steffens et al., 2015).

Entrepreneurship. In diesem Fall fällt es der Trainerperson leichter, in der Gruppe einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Die geführten Personen werden bereitwilliger folgen und neue Ideen besser annehmen (Abrams et al., 2008).

Führungsverhalten zur Entwicklung einer neuen sozialen Identität. Das letztendliche Ziel sollte es für die Trainer:innen sein, eine soziale Identität zu entwickeln, für die sie selbst sehr prototypisch sind, z. B. durch die Weiterentwicklung der sozialen Identität oder die Ausrichtung auf eine neue Vergleichsgruppe (Hogg et al., 2012b; van Dick & Kerschreiter, 2016). Dabei ist es wichtig, die Entwicklung als einen Prozess zu betrachten.

Prototypikalität. Ist man als Trainer:in bereits prototypisch, kann die soziale Identität in der Mannschaft weiter gestärkt oder konsistent weiterentwickelt werden. Dabei ist ein Gefühl der Kontinuität zwischen der *alten* und der *neuen* Identität zu erhalten (Ullrich et al., 2005; van Dick & Kerschreiter, 2016). Ist keine soziale Identität in der Mannschaft vorhanden, beispielsweise gekennzeichnet durch Grüppchenbildungen oder Konflikte im Team, ist die Dimension Prototypikalität von geringerer Bedeutung, da kein geteiltes Verständnis darüber herrscht, was

die Gruppe eigentlich ausmacht. In diesem Fall könnten stereotypische Führungsverhaltensweisen sinnvoller sein. Empirische Studien zeigten, dass in unsicheren Situationen nicht-prototypische Führungspersonen Einfluss in der Gruppe gewinnen konnten (Rast et al., 2012; s. auch D. van Knippenberg & Hogg, 2003). In Situationen, die durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet waren, wurden sogar direktive und autoritäre Führungspersonen stärker bevorzugt. Die Forscher:innen argumentierten, dass in solchen Situationen der Wunsch nach Führung, in welcher Form auch immer, überwiegt. Je psychologisch stabiler jedoch die Situation und je stärker die Identifikation mit der sozialen Identität ist, desto wichtiger wird die Prototypikalität der Trainerperson für den sozialen Einfluss (Rast et al., 2013). Dies erklärt, warum manche Trainer:innen gute „Feuerwehrmänner oder -frauen“ sind, aber scheitern, wenn es darum geht, langfristig eine Mannschaft zu führen.

Advancement und Entrepreneurship. Bezogen auf *Social Identity Leadership* sind bei Mannschaften ohne soziale Identität die Dimensionen Advancement und Entrepreneurship auf der inhaltlichen und sozialen Ebene von größerer Bedeutung. Es gilt sich für die Mannschaft einzusetzen und die einzelnen Spieler:innen oder einzelne Gruppen unter einer sozialen Identität zu vereinen und die Identität inhaltlich zu formen (s. auch Hogg et al., 2012b; van Dick & Kerschreiter, 2016). Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Einbindung der Mannschaft dabei sinnvoll.

Impresarioship. Die konsistente Umsetzung der sozialen Identität im Alltag, z. B. durch Trainingsinhalte oder andere Strukturen, bleibt ein wichtiger Schlüssel, egal ob neu entwickelt oder bereits existierend (Haslam et al., 2011). Die Übertragung in den Alltag führt dazu, dass die soziale Identität gestärkt und häufiger aktiviert wird. Dies ist wichtig, um die Salienz der sozialen Identität zu steigern und die Aktivierung bzw. Zugänglichkeit zu fördern (Oakes, 1987). Es sollte das Ziel sein, dass die soziale Identität in der Kabine nur noch aktiviert werden muss, damit die Spieler:innen im Spiel gemäß der sozialen Identität als Gruppe agieren können.

Auswirkungen und Ergebnisse. Die Trainer:innen berichteten von verschiedenen psychologischen Auswirkungen und objektiven Ergebnissen, die im Zusammenhang mit positiven und negativen Führungserfahrungen benannt wurden: Mannschaftsbezogene Auswirkungen (z. B. Identifikation, Gruppenkohäsion), Auswirkungen auf die Mannschaft-Trainer:innen-Beziehung (z. B. Vertrauen von der Mannschaft, Gefolgschaft), trainerbezogene Auswirkungen (Stress, Wohlbefinden) und objektive Ergebnisse (z. B. Erfolg, Zielerreichung, Trainerzukunft). Studien zu Effekten von *Social Identity Leadership* haben einige der Kategorien bereits untersucht und konnten einen positiven Zusammenhang zeigen, z. B. bezüglich Identifikation, Gruppenkohäsion sowie Vertrauen in die Führungsperson und in die Gruppe (Fransen et al., 2015; Fransen, McEwan & Sarkar, 2020; Slater et al., 2019; van Dick et al., 2018). Die Teamidentifikation der Spieler:innen wurde in mehreren Studien als vermittelnder

kognitiver Mechanismus identifiziert (Krug et al., 2021; s. auch Stevens et al., 2021 für eine Übersicht). Diesen empirischen Belegen folgend, wird die soziale Identifikation als Mediator zwischen *Social Identity Leadership* und psychologischen Auswirkungen angenommen. Die Teamidentifikation wirkt sich positiv auf psychologische Konstrukte wie die Gruppenkohäsion oder die Gefolgschaft der Mannschaft aus. Diese sind wiederum förderlich für objektive Ergebnisse. Die Annahmen stehen im Einklang mit aktueller Forschung (Krug et al., 2021).

Objektive Ergebnisse müssen im Fußball separat betrachtet werden, da die psychologischen Faktoren den Erfolg zwar begünstigen, aber weitere Einflussfaktoren eine Rolle spielen können, z. B. Verletzungen, Kaderqualität oder finanzielle Mittel. Erfolg und Zielerreichung können die Trainerzeit verlängern, sind aber kein Garant dafür. In der vorliegenden Stichprobe wurden trotz Aufstieg in die nächsthöhere Liga mehrere Trainer:innen danach entlassen. Es ist daher nicht der Erfolg per se, der relevant ist für Trainer:innen. Ein:e Teilnehmer:in formulierte dies folgendermaßen: „Wenn du im Sport erfolgreich bist, kaschiert das [...] einige negative Begleitumstände.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 99). Dieser Umstand lässt darauf schließen, dass es weitere Faktoren gibt, die beeinflussen, ob eine Trainerperson in einem Verein auf Dauer erfolgreich führen kann (s. Teil II).

5.3 Diskussion – Teil I

Aufbauend auf quantitativer Forschung zu *Social Identity Leadership* untersuchte Teil I dieser Arbeit mit qualitativen Methoden die Frage, ob und wie sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft manifestiert. Es können zwei Hauptergebnisse festgehalten werden. Fragestellung 1a): *Social Identity Leadership* ist neben der individuellen Führung ein zentraler Bestandteil der Führung von Fußballmannschaften. Positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen unterscheiden sich vor allem in den Ausprägungen von *Social Identity Leadership*, nicht aber in den Vergleichstheorien. Fragestellung 1b): Alle vier Dimensionen von *Social Identity Leadership* sind in den berichteten Verhaltensweisen der Trainer:innen gegenüber der Mannschaft in ihrer positiven und negativen Ausprägung identifizierbar. Die Ergebnisse, die auf einer sehr exklusiven Stichprobe von professionellen Fußballtrainer:innen basieren, bieten neue Erkenntnisse und Einblicke aus einem realen Anwendungsfeld. Sie helfen dabei, Führung von Mannschaften im Leistungskontext besser zu verstehen und Intentionen, Handlungen und Auswirkungen aus Sicht der Trainer:innen zu betrachten. Die Ergebnisse und das abgeleitete *Grundmodell zur Führung von Fußballmannschaften auf Basis des sozialen Identitätsansatzes* (s. Abbildung 5) tragen zum Erkenntnisgewinn für Forschung und Praxis bei und ermöglichen es, Führung aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und zugrunde liegende soziale Prozesse zu verstehen.

Beitrag zur Führungsforschung im Sport. Teil I dieser Arbeit trägt folgendermaßen zum Erkenntnisgewinn in der Sportforschung bei. (1) Die Arbeit schließt eine wichtige Forschungslücke, indem die Führung von Fußballmannschaft mit qualitativen Methoden unter dem Aspekt der sozialen Identität untersucht wurde. Die Studie beantwortet damit Forschungsaufträge, die explizit qualitative Forschung forderten, um die Komplexität im Führungsprozess besser abbilden zu können (Cummins et al., 2018; Stevens et al., 2021). (2) Das abgeleitete Modell erweitert vorwiegend individuell und dyadisch geprägte Führungsforschung im Sport, indem es soziale Gruppenprozesse in den Vordergrund stellt. Es ist ein erster Schritt zum Verständnis, wie Fußballtrainer:innen Führung durch die Gruppe und die soziale Identität gestalten können. Das abgeleitete Modell bietet einen wissenschaftlichen Ansatz, um bisher eher anekdotische Beschreibungen der Trainer:innen zur Gruppenführung zu systematisieren und damit weiterführende Forschung in diesem Bereich in Bezug auf die soziale Identität voranzutreiben (Cummins et al., 2018; Stevens et al., 2021). (3) Die qualitative Analyse der *Social Identity Leadership* Dimensionen ermöglichte außerdem, die Identifikation von Verhaltensweisen, die mit den einzelnen Dimensionen von *Social Identity Leadership* im Fußballkontext assoziiert werden können. Neben fußballspezifischen Handlungsempfehlungen bieten diese Ergebnisse daher eine mögliche Basis für die Entwicklung eines verhaltensorientierten Messinstruments von *Social Identity Leadership* im Sport (Stevens et al., 2021).

Beitrag zur *Social Identity Leadership* Forschung. Die Ergebnisse tragen darüber hinaus zum Erkenntnisgewinn für die allgemeine *Social Identity Leadership* Forschung bei. (1) Indem die Studie sich auf die Wahrnehmung der Trainerperson und damit der Führungskraft konzentriert, wird die Forschung zu *Social Identity Leadership* erweitert, die sich bisher vorwiegend mit der Wahrnehmung der geführten Personen auseinandergesetzt hat (Slater et al., 2014). (2) Die Ergebnisse unterstützen zudem Annahmen zum integrativen Charakter von *Social Identity Leadership* (Cummins et al., 2018; Haslam et al., 2011; Haslam et al., 2012; D. van Knippenberg, 2011). Durch den Abgleich mit individuellen Vergleichstheorien konnte ein Verständnis geschaffen werden, wie individuelle und soziale Führungsansätze miteinander in Beziehung stehen. Obwohl es Überschneidungen mit Vergleichstheorien gab, konnten *Social Identity Leadership* Dimensionen inhaltlich mehr Segmente erklären. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit quantitativen Untersuchungen, z. B. zu *Social Identity Leadership* und transformationaler Führung (van Dick et al., 2018).

Implikationen für die Praxis. Durch die Untersuchung von professionellen Fußballtrainer:innen geht diese Studie einen wichtigen Schritt, um *Social Identity Leadership* für die Praxis und für professionelle Sportkontexte zugänglich zu machen (Stevens et al., 2021). Teil I dieser Arbeit liefert eine wissenschaftliche Fundierung und ein Modell für bisher implizite Annahmen der Trainer:innen zur Führung in Gruppen. Sie strukturiert, systematisiert und bietet

einheitliche Begrifflichkeiten für die Führung über die Gruppenebene. Das Modell kann beispielsweise in der Ausbildung oder Weiterbildung von Trainer:innen genutzt werden, um auf soziale Prozesse innerhalb der Mannschaft und deren Einflüsse auf die Führung aufmerksam zu machen. Dies ist wichtig, da die Ergebnisse zeigen, dass das Führungsverständnis der Trainer:innen noch stark mit traditionellen Führungstheorien verknüpft ist. Diese verlieren aber in den Aussagen zu konkreten Führungserfahrungen an Bedeutung. Die Einführung dieses Modells kann dabei unterstützen, das explizite Führungsverständnis der Trainerpersonen zu erweitern und damit das implizite Wissen der Trainer:innen durch eine wissenschaftliche Grundlage zu stärken. Mit seinem dynamischen Ansatz ermöglicht das Modell, konkrete Handlungsempfehlungen für den Trainingsalltag abzuleiten. Je nach Ausgangslage in der Gruppe, bezogen auf die soziale Identität, sollten unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* fokussiert werden (s. vorheriges Kapitel für eine inhaltliche Auseinandersetzung). Es kann damit von den Trainer:innen selbst, aber auch in der Beratung von Trainer:innen, z. B. durch Sportpsycholog:innen, angewendet werden. Weitere Implikationen lassen sich für Trainer:innen bezüglich der Vereinswahl oder für Vereine bezüglich der Wahl der Trainerperson ableiten (s. Kapitel 8.2).

Limitationen und zukünftige Forschung. Folgende Aspekte müssen bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden. Die Ergebnisse von Teil I dieser Studie basieren auf der qualitativen Testung und Auswertung von Interviewdaten. Das gewählte methodische Vorgehen war sinnvoll und adäquat für die Untersuchung der Fragestellung und um der Komplexität des Führungsprozesses Rechnung zu tragen. Gemäß den philosophischen Grundlagen des *Critical Realism* ist jedoch zu betonen, dass Forschung zum einen konzeptabhängig bzw. definitionsabhängig ist und zum anderen der Realität nur nahekomen, sie aber nie in Gänze abbilden kann (Archer et al., 2016; Bhaskar, 2008; Danermark et al., 2002; Ryba et al., 2020). Die Ergebnisse sind entsprechend einzuordnen und es Bedarf weiterer Forschung, um die abgeleiteten Zusammenhänge in ihrem Zusammenspiel quantitativ, experimentell und in Langzeitstudien zu untersuchen, zu erweitern, zu verfeinern oder zu revidieren. Wichtig zu betonen ist zudem, dass sich diese Studie mit der Manifestation aus der Perspektive der Trainer:innen auseinandersetzt. Weitere (qualitative) Forschung ist erforderlich, die Wahrnehmung der Spieler:innen zu beleuchten und sie mit den Ergebnissen dieser Arbeit in Zusammenhang zu setzen, z.B. bezüglich der Zuordnung von Handlungen zu *Social Identity Leadership* Dimensionen. Darüber hinaus basieren die Ergebnisse auf proaktiven Aussagen der Trainer:innen. Keine der inhaltlichen Kategorien wurde aktiv abgefragt. Die Ergebnisse spiegeln damit die Bedeutung für die Trainer:innen wider und müssen dementsprechend verstanden werden. Es können keine Aussagen über tatsächliche Handlungen, unbewusste Zusammenhänge oder nicht genannte Aspekte getroffen werden. Weitere Forschung ist daher

notwendig, um *Social Identity Leadership* in diesem Kontext beispielsweise durch Feldforschung zu untersuchen. Die Ergebnisse geben jedoch erste Anhaltspunkte, wie sich *Social Identity Leadership* in der tatsächlichen Anwendung manifestieren kann. In zukünftigen Studien sollten außerdem alle vier Dimensionen explizit abgefragt werden, um nicht nur Aussagen über die Bedeutung für die Personen zu treffen, sondern das tatsächliche Zusammenspiel der einzelnen Dimensionen im Fußball zu erforschen. Darüber hinaus wären experimentelle Studien sinnvoll, um die Annahme zu untersuchen, ob je nach Ausgangslage bezüglich der sozialen Identität (vorhanden vs. nicht vorhanden) andere *Social Identity Leadership* Dimensionen fokussiert werden sollten (s. vorheriges Kapitel für Hypothesen). Trotz der Limitationen sind die Ergebnisse ein erster Schritt, um *Social Identity Leadership* für den Fußballkontext zugänglich zu machen und bieten wichtige Anhaltspunkte für weitere Forschung.

Fazit. Teil I der Arbeit konnte zeigen, dass neben der individuellen Führung, die Gruppe und damit *Social Identity Leadership* ein zentraler Bestandteil der Führung von Fußballmannschaften ist. Gruppenprozesse sollten in der Forschung und der Praxis explizit betrachtet werden, wenn es um die Führung von Gruppen geht. Teil I der Arbeit unterstützt die Annahme, dass *Social Identity Leadership* als ein integrativer Ansatz gesehen werden kann, der sowohl individuelle als auch gruppenbezogene Aspekte berücksichtigt. Das Grundmodell in Teil I (s. Abbildung 5) spezifiziert soziale Prozesse in der Führung von Leistungsteams im Fußball. Es unterstützt damit nicht nur das wissenschaftliche Verständnis zur Manifestation von *Social Identity Leadership* im Sport, es können auch konkrete Handlungsempfehlungen für Trainer:innen und Praktiker:innen abgeleitet werden. Da die Mannschaft und die Trainerperson im Fußball jedoch nicht in einem Vakuum agieren, sondern im Verein als Organisation eingebettet sind, wird in einem nächsten Schritt untersucht, wie sich der erweiterte Kontext und damit andere soziale Gruppen auf die Führung von Trainerpersonen auswirken (Teil II).

6 Teil II: Multigruppenprozesse im Verein

Im Folgenden werden die Auswertungsmethodik und die Ergebnisse zu Fragestellung 2, dem zweiten Teil der Studie dargestellt: „Welchen Einfluss haben verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf die selbstwahrgenommene Führungseffektivität von professionellen Fußballtrainer:innen?“. Diese Fragestellung wird anhand der folgenden drei Subfragestellungen erörtert und in der Diskussion zusammengeführt.

2a) Welche sozialen Gruppen im Verein sind relevant für die Entwicklung einer sozialen Identität der Mannschaft?

2b) Welchen Einfluss haben verschiedene soziale Gruppen im Verein in positiven und negativen Führungserfahrungen auf die wahrgenommene Führungseffektivität der Cheftrainer:innen in der Mannschaft?

2c) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen im berichteten Verhalten von Cheftrainer:innen gegenüber den verschiedenen sozialen Gruppen im Verein?

Datengrundlage für die Ergebnisse sind die durchgeführten halbstandardisierten Interviews. Im Folgenden wird zunächst auf die Auswertungsmethodik eingegangen. In den weiteren Kapiteln werden die Ergebnisse (s. Kapitel 6.2) zur Fragestellung 1 dargestellt und diskutiert (s. Kapitel 6.3).

6.1 Methode – Teil II

Erhebung und Kodierungsprozess. Um die Forschungsfrage 2 wissenschaftlich zu untersuchen, wurden qualitative Daten gemäß der in Kapitel 4.2 beschriebenen Methode durch halbstandardisierte Interviews erhoben. Diese wurden mit der gleichen Kodiermethode wie in Teil I beschrieben ausgewertet (s. Kapitel 5.1). Jedoch wurden andere Kategorien genutzt.

Wichtige Kategorien. Die wichtigen Kategorien für Fragestellung 2 sind in Tabelle 7 dargestellt. Diese Kategorien wurden deduktiv kategorisiert (vgl. Vorgehen Boardley et al., 2019; Faris & Parry, 2011). Für eine ausführliche Beschreibung der Kategorien inklusive Definition, Kodierregel und Ankerbeispiele siehe Kategorienbuch in Appendix B. Die Inhaltskategorien wurden für verschiedene soziale Gruppen kodiert und konnten dementsprechend für

die Analyse gefiltert werden. Kategorien, die für die vorliegenden Fragestellungen von besonderer Bedeutung waren, sind die Folgenden: (Fragestellung 2a) das *funktionierende vs. nicht funktionierende Kollektiv*, (Fragestellung 2b) der *soziale Einfluss auf die Mannschaft* und (Fragestellung 2c) die *Social Identity Leadership* Dimensionen bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe. Es wurden drei Hauptgruppen identifiziert, die innerhalb des Vereins eine Rolle für die Trainerperson spielen: Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche (Peachey et al., 2015). Innerhalb dieser sozialen Gruppen kann es weitere Untergruppen oder wichtige Akteure geben, z. B. Führungsspieler:innen, Mannschaftsrat, Co-Trainer:in, die als Unterkategorie der sozialen Gruppe kodiert wurden. Zudem wurde eine externe Kategorie für Medien und Fans definiert.

Auswertung. Die Interviewdaten wurden qualitativ sowie quantitativ ausgewertet. Die quantitative Auswertung bezieht sich vor allem auf absolute und relative Häufigkeiten genannter Kategorien über die Teilnehmer:innen hinweg. Qualitative Analysen werden durch Zitate unterlegt (s. Vorgehen Teil I).

Tabelle 7. Kategorienübersicht für Fragestellung 2 (Teil II)

Kategorie	Kurzbeschreibung
(+) funktionierendes Kollektiv <ul style="list-style-type: none"> • Mannschaft • Trainerteam • Verein 	Definition Kollektiv: Eine soziale Gruppe, die die Trainerperson inkludiert, z. B. Mannschaft + Trainer:in = Mannschaftskollektiv. Definition funktionierendes Kollektiv: die Trainer:in berichtet von einer Einheit, einer guten Zusammenarbeit mit der jeweiligen sozialen Gruppe. Beispiel Verein: „Aber da hat der Verein als Beispiel mir total vertraut. Da haben die gesagt, wir müssen dem Trainer jetzt die Möglichkeit geben, im Sommer seine Spielertypen zu bekommen, weil wir glauben, dass er als Trainer, dem Verein eine Identität geben kann. Das ist dann auch so gekommen.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 107)
(-) nicht-funktionierendes Kollektiv <ul style="list-style-type: none"> • Mannschaft • Trainerteam • Verein 	Definition nicht-funktionierendes Kollektiv: der bzw. die Trainer:in berichtet von einer schlechten Zusammenarbeit mit der jeweiligen sozialen Gruppe. Beispiel Verein: „Mit dem Sportvorstand war es nicht immer ganz so leicht, weil er sehr emotional, sehr aufbrausend war, [...]. Wenn es in den Bereich Kritik ging hat, er das auf eine Art und Weise gemacht, die ich nicht gut gefunden habe.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 95-97)

Kategorie	Kurzbeschreibung
(+) positiver Einfluss auf die Mannschaft durch... <ul style="list-style-type: none"> • Spieler:innen • Trainerteam • Verein • Externe (Medien, Fans) 	<p>Aussagen, die den positiven Einfluss einer Person oder einer sozialen Gruppe auf das Mannschaftskollektiv kennzeichnen (Mannschaft + Trainerperson).</p> <p>Beispiel Verein: „Ich glaube, das Wichtigste war auch, dass der Verein gezeigt hat: ‚Wir wollen nur [Name] als Chef, der andere kann gehen.‘ Das heißt, dass das ein Signal war für die Jungs, die auch versucht haben, an meinem Stuhl zu sägen.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 155)</p>
(-) negativer Einfluss auf die Mannschaft durch... <ul style="list-style-type: none"> • Spieler:innen • Trainerteam • Verein • Externe (Medien, Fans) 	<p>Aussagen, die den negativen Einfluss einer Person oder einer sozialen Gruppe auf das Mannschaftskollektiv kennzeichnen (Mannschaft + Trainerperson).</p> <p>Beispiel Verein: „Dann hat auch die Vereinsführung hintenrum angefangen. [...] Als ich nicht da war, kam der Verein zu den Spielern und meinte: ‚macht das noch Sinn mit ihm?‘“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 97-100)</p>

6.2 Ergebnisse – Teil II

Auch das ist wieder eine Erfahrung der letzten [~30] Jahre. Die größte Wahrscheinlichkeit auf Erfolg hast du im Leistungsfußball, wenn der Sportdirektor oder Manager und der Trainer in einem Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern. [...]. Wenn das nicht der Fall ist, ist es unabhängig von der Spielklasse, egal ob Bezirksliga, Verbandsliga oder Champions League zum Scheitern verurteilt. Dann wird das nicht auf lange Sicht funktionieren. (Teilnehmer:in 29, Pos. 50-52)

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der zweiten Fragestellung entlang der drei Unterfragestellungen dargestellt. Drei Hauptergebnisse können für die Fragestellung 2 festgehalten werden. *Fragestellung 2a*): Die Trainerperson war Teil von drei wichtigen Kollektiven innerhalb des Vereins: Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche. Vor allem in den höheren Spielklassen der Männer war das Vereinskollektiv von Bedeutung. *Fragestellung 2b*): Jede soziale Gruppe interagiert miteinander und konnte sowohl einen positiven als auch negativen Einfluss auf die Führungseffektivität der Trainerperson in der Mannschaft haben. *Fragestellung 2c*): Bezogen auf *Social Identity Leadership* standen je nach sozialer Gruppe unterschiedliche Dimensionen im Fokus.

6.2.1 Ergebnisse zu Fragestellung 2a: Soziale Gruppen im Verein

2a) Welche sozialen Gruppen im Verein sind relevant für die Entwicklung einer sozialen Identität der Mannschaft?

Um die Fragestellung 2a) zu beantworten, werden die Ergebnisse entlang der folgenden Abschnitte dargestellt: *Erster Abschnitt*: Darstellung der wichtigen sozialen Gruppen im Gesamtkollektiv des Vereins, *zweiter Abschnitt*: Vergleich der Kollektive in positiv und negativ empfundenen Führungserfahrungen, *dritter Abschnitt*: Vergleich der Kollektive nach Fußballligen.

Wichtige soziale Gruppen im Verein. Im Gesamtkollektiv des Vereins wurden drei soziale Subgruppen identifiziert, von denen die Trainerperson ein Teil ist. Sie ist damit innerhalb des Vereins Teil von drei wichtigen Kollektiven: Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche. Innerhalb der sozialen Gruppen gab es wichtige Personen oder Untergruppen, die von Bedeutung für die Trainer:innen waren, z. B. Führungsspieler:innen, Mannschaftsrat, Co-Trainer:in, Sportvorstand/ sportliche:r Leiter:in. Je höher die Liga, desto wichtiger wurde ein viertes Kollektiv mit externen Gruppen, z. B. Fans (s. Abbildung 6).

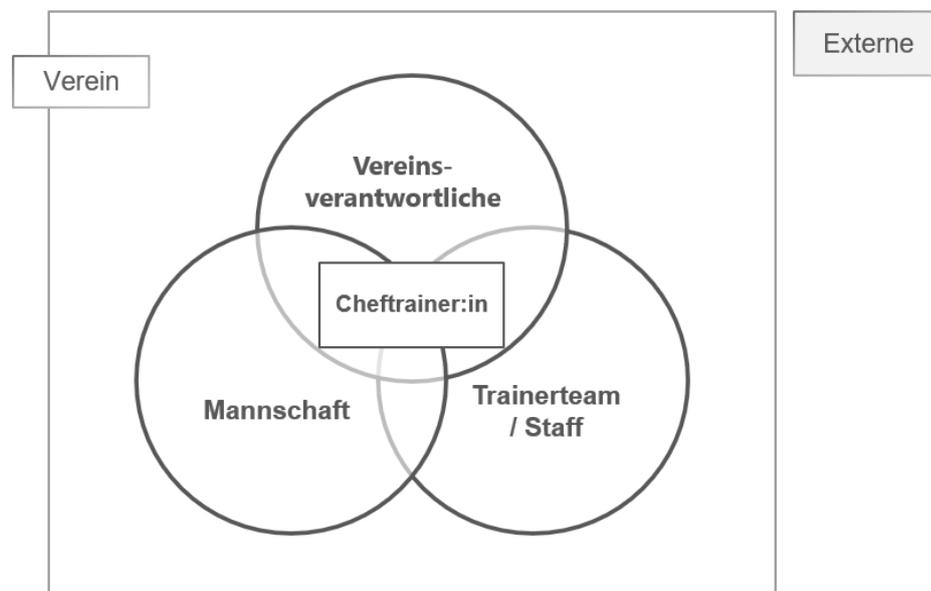


Abbildung 6. Visualisierung der Trainerposition im Gesamtkollektiv des Vereins

Vergleich der Kollektive in positiven und negativen Führungserfahrungen. Fast jede:r Teilnehmer:in dieser Studie hatte bereits positive (100%) *und* negative (80%) Führungserfahrungen, die im Interview detailliert besprochen wurden. Dabei ist zu betonen, dass tatsächlich 80% der Trainer:innen bereits negative Erfahrungen gemacht hatten. Dies zeigt, dass

es nicht nur auf die Trainerperson ankommt, ob die Führungserfahrung letztendlich eine positive oder negative Erfahrung wird. Insgesamt wurde über 35 positive und 30 negative Führungserfahrungen gesprochen, da manche Trainer:innen von mehr als einer positiven oder negativen Erfahrung berichteten. Da für die Analyse der Fragestellung 2a die verschiedenen sozialen Gruppen im Verein miteinander verglichen wurden, sind in der Analyse nur Trainererfahrungen inkludiert, in denen über alle drei sozialen Gruppen gesprochen wurde ($N_{total} = 46$, $n_{pos} = 29$, $n_{neg} = 17$).

Die Analyse zeigte, dass in positiv empfundenen Trainererfahrungen in 79% der Fälle alle drei Kollektive funktionierten und von einer positiven Zusammenarbeit berichtet wurde. Es funktionierte damit das Gesamtkollektiv des Vereins, bestehend aus den drei verschiedenen Kollektiven Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche. In den restlichen 21% der positiven Trainererfahrungen funktionierten mindestens zwei von drei Kollektiven. Dies lässt den Schluss zu, dass *ein* nicht funktionierendes Kollektiv ausgeglichen werden kann, wenn die anderen zwei Kollektive funktionieren. In negativen Trainererfahrungen war häufig keines (18%), nur eines der Kollektive (47%) oder zwei von drei Kollektiven funktional (35%). Diese Ergebnisse zeigen, dass mindestens zwei von drei Kollektiven funktionieren sollten. Innerhalb dieser Fälle gab es am Ende in 50% der Fälle eine negative und in 50% eine positive Erfahrung. Die Chance, dass sich die Situation mit nur zwei funktionalen Kollektiven doch zu einer positiven Erfahrung entwickelte, war daher 50:50 (für mögliche Gründe s. nächstes Kapitel).

Vergleich der Kollektive nach Fußballigen. Insgesamt hat das Mannschaftskollektiv am häufigsten nicht funktioniert (46%), danach folgte das Vereinskollektiv (32%) und dann das Trainerteam (22%). Vergleicht man die Kollektive zwischen den Ligagruppen: Gruppe A (Regionalliga Männer, 1. & 2. Bundesliga Frauen) und Gruppe B (1.-3. (Bundes-) Liga Männer) zeigten sich die folgenden Unterschiede (s. Abbildung 7). In Gruppe A funktionierten im Vergleich zu Gruppe B häufiger das Vereins- und das Mannschaftskollektiv, wohingegen das Trainerteamkollektiv vielfach nicht funktionierte. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass in Gruppe B zum Teil das eigene Trainerteam, z. B. Co-Trainer:in, in den neuen Verein mitgenommen wurde. In unteren Ligen der Männer, z. B. in den Regionalligen, war dies eher selten der Fall, da nicht ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung standen. In der Gruppe B lag das Problem dagegen vorwiegend im Mannschafts- und vor allem im Vereinskollektiv. Diese funktionierten in Gruppe B prozentual weniger häufig als in Gruppe A. Diese Ergebnisse unterstreichen zum einen, dass es in den höheren Ligen der Männer schwieriger wird, die Mannschaft zu führen. Zum anderen wird das Vereinskollektiv für Trainer:innen in den höheren Spielklassen der Männer bedeutsamer, denn dieses kann sich darauf auswirken, dass die Führungserfahrung sich am Ende zu einer negativen entwickelt.

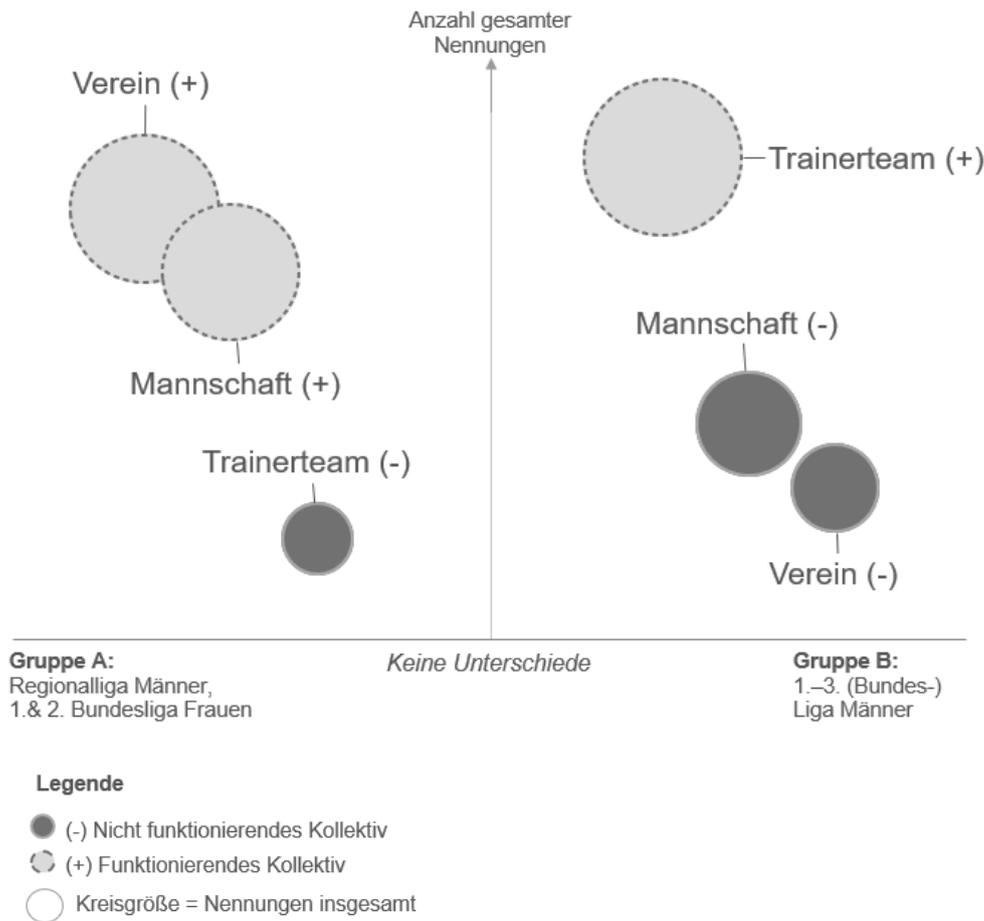


Abbildung 7. Vergleich (nicht-) funktionaler Kollektive nach Fußballligen

Anmerkung. Anzahl der inkludierten Trainererfahrungen $N_{total} = 46$, $n_{pos} = 29$, $n_{neg} = 17$). Anzahl der Situationen reduziert, da nur Fälle inkludiert wurden, in denen eine Aussage über alle drei Kollektive getroffen wurde. Exkludiert wurden demnach Fälle bei denen nur Aussagen über ein oder zwei Kollektive getroffen wurden sowie Situationen in Jugendmannschaften. Die Daten beziehen sich auf die Kategorien *funktionierendes bzw. nicht-funktionierendes Kollektiv* pro sozialer Gruppe. Berechnung der Koordinatenposition: Prozentpunkte-Unterschied der relativen Häufigkeiten der Kategorien pro Liga-gruppe. Die Unterscheidung der Ligen zwischen (a) Regionalliga Männer, 1. & 2. Bundesliga Frauen und (b) 1.-3. (Bundes-)Liga Männer wurde getroffen aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen der Ligen sowohl in den Gehältern als auch in den Investitionsmöglichkeiten. Zudem sind die äußeren Faktoren, z. B. Mediendruck, innerhalb dieser Gruppen besser vergleichbar.

Fazit. Die Ergebnisse zeigen, dass innerhalb des Vereins verschiedene soziale Subgruppen existierten, die für die Trainerperson von Bedeutung waren. Eine positive Führungserfahrung war davon geprägt, dass mindestens zwei von drei Kollektiven funktionierten. Selbst wenn zunächst das Mannschaftskollektiv funktionierte, konnte sich diese Trainerstation zu einer negativen Führungserfahrung entwickeln, wenn die Zusammenarbeit mit den anderen Gruppen und damit das Kollektiv nicht funktionierte: Je höher die Liga - vor allem bei den Männern - desto wichtiger war das Kollektiv mit den Vereinsverantwortlichen. Im nächsten Kapitel werden die Einflussmöglichkeiten dieser sozialen Gruppen und damit die möglichen Gründe näher erörtert.

6.2.2 Ergebnisse zu Fragestellung 2b: Sozialer Einfluss

2b) Welchen Einfluss haben verschiedene soziale Gruppen im Verein in positiven und negativen Führungserfahrungen auf die wahrgenommene Führungseffektivität der Cheftrainer:innen in der Mannschaft?

Um die Fragestellung 2b) zu beantworten, werden die Ergebnisse entlang der folgenden Abschnitte dargestellt: Erster Abschnitt: Quantitativer Vergleich positiver und negativer Führungserfahrungen, zweiter Abschnitt: Qualitative Auswertung des sozialen Einflusses entlang der sozialen Gruppen Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche.

Quantitativer Vergleich positiver und negativer Führungserfahrungen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass jede soziale Gruppe mit der Mannschaft interagiert und damit einen potenziell positiven oder negativen Einfluss auf die Führungseffektivität in der Mannschaft hatte (s. Abbildung 8).

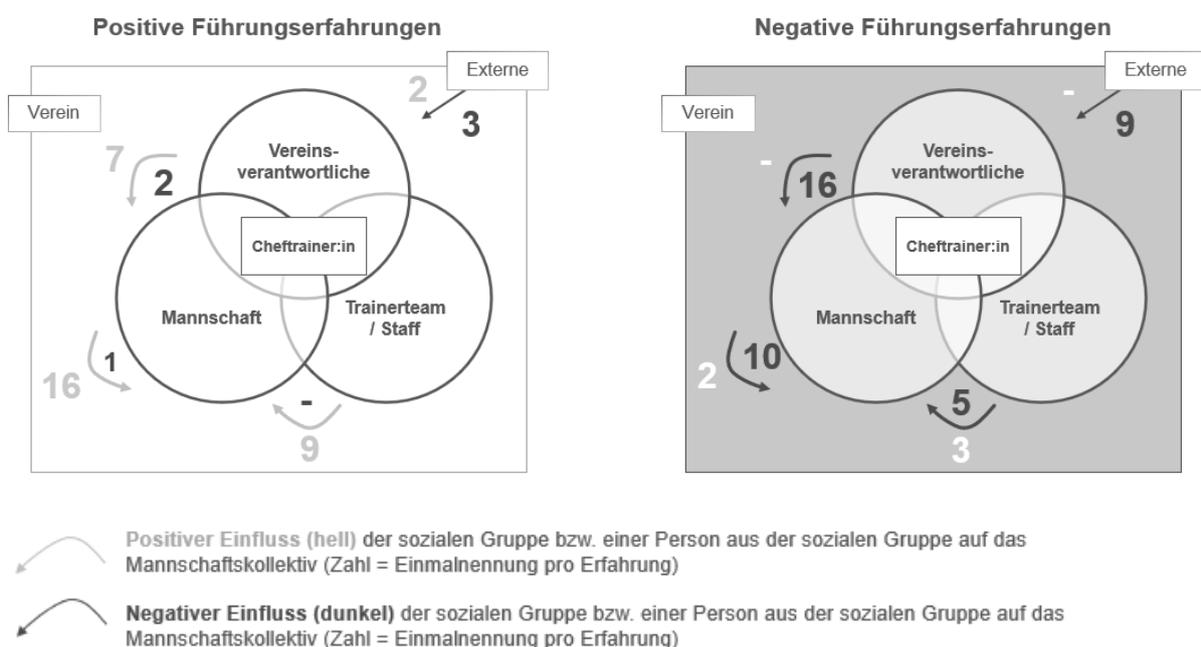


Abbildung 8. Sozialer Einfluss verschiedener sozialer Gruppen im Verein auf das Mannschaftskollektiv

Anmerkung. Inkludiert wurden alle Trainererfahrungen ($N_{total} = 65$, $n_{pos} = 35$, $n_{neg} = 30$). Die Zahlen spiegeln wider, in wie vielen positiven bzw. negativen Erfahrungen, von einem Einfluss der jeweiligen sozialen Gruppe berichtet wurde. Mehrfachnennungen wurden nicht berücksichtigt. Pro Trainererfahrung und sozialer Gruppe wurde der Einfluss nur einfach gezählt. Die Zahlen spiegeln proaktive Aussagen der Teilnehmer:innen wider. Es können keine Rückschlüsse auf Nicht-Nennungen gezogen werden.

In positiven Führungserfahrungen berichteten die Trainer:innen nicht ausschließlich, aber insgesamt häufiger von positiven Einflüssen der sozialen Gruppen bzw. einzelner Mitglieder der sozialen Gruppen auf das Mannschaftskollektiv. Vor allem Spieler:innen, z. B. Führungsspieler:innen und der Mannschaftsrat ($n_{pos} = 16$), beeinflussten das Mannschaftskollektiv in positiver Weise. Aber auch von Unterstützung seitens der Vereinsverantwortlichen ($n_{pos} = 7$) und des Trainerteams ($n_{pos} = 9$) wurde berichtet. Externe Gruppen hatten in beiden Erfahrungsgruppen eher einen negativen Einfluss.

In Führungserfahrungen, die von Trainer:innen als negativ klassifiziert wurden, wurde deutlich häufiger von negativen Einflüssen der verschiedenen sozialen Gruppen berichtet. Vor allem Vertreter:innen der Gruppe der Vereinsverantwortlichen hatten einen negativen Einfluss auf das Mannschaftskollektiv ($n_{neg} = 16$). Aber auch von negativen Strömungen innerhalb der Mannschaft ($n_{neg} = 10$) und dem Trainerteam wurde berichtet ($n_{neg} = 5$).

Qualitative Auswertung des sozialen Einflusses. Die Ergebnisse von Teil II der Arbeit unterstützen Forscher:innen in der Annahme, dass der Führungsprozess auch im Sport aus einer Multigruppenperspektive heraus untersucht werden sollte. Soziale Gruppen innerhalb des Vereins haben einen potenziell positiven bzw. negativen Einfluss auf die Beziehung zwischen Mannschaft und Trainerperson und damit auf die Führungseffektivität der Trainerperson in der Mannschaft (Peachey et al., 2015; Vella et al., 2010). Im folgenden Absatz wird die Art und Weise des Einflusses der einzelnen Gruppen analysiert.

Sozialer Einfluss Mannschaft. Innerhalb der Mannschaft waren es vor allem Führungsspieler:innen und der Mannschaftsrat, die einen positiven Einfluss hatten. Die Trainer:innen berichteten sowohl von direkten als auch von indirekten Einflüssen. Einen direkten positiven Einfluss übten die Spieler:innen beispielweise aus, indem sie Entscheidungen der Trainer:in innerhalb der Mannschaft einordneten oder aktiv unterstützten. Mehrfach wurde berichtet, dass Führungsspieler:innen auch Probleme mannschaftsintern im Sinne der Trainer:innen regelten: „Die Jungs haben sehr viel selber geregelt intern mit den alten Spielern, mit dem Mannschaftsrat und den Spielführern, die haben sehr viel intern geregelt.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 33-34). Die Trainer:innen legten daher besonderen Wert, darauf diese Spieler:innen bzw. Untergruppen der Mannschaft für sich zu gewinnen und sie einzubinden. Zum Teil informierten sie diese über Entscheidungen vorab oder holten sich von ihnen Feedback ein:

Wichtig ist auch der Kapitän, der Spielerrat. Dass ich den Spielerrat zu mir ins Büro hole oder auch nach Hause. [...]. Dass ich einfach auch in vielen Entscheidungsprozessen den Spielerrat, der besteht bei uns aus drei Spielern, immer wieder mit einbeziehe. Damit auch die Spieler die Entscheidungen nachvollziehen können. Ich mache mir Gedanken und teile das der Mannschaft mit. Die Spieler gehen aus der Besprechung raus, sitzen dann in der Kabine und dann kann es natürlich auch oftmals so eine Eigendynamik entwickeln. Und wenn du dann natürlich die Gewissheit hast, dass alle

drei, vier Spieler in der Kabine mit dabei sitzen und vielleicht auch die Hintergründe der Entscheidung wissen, dann können sie ein Stück weit dagegen steuern, wenn ich dann nicht mehr in der Kabine dabei bin. Das finde ich einfach ganz, ganz wichtig. (Teilnehmer:in 16, Pos. 75-77)

Diese Spieler:innen hatten darüber hinaus positiven Einfluss, indem sie die soziale Identität stärkten und das Mannschaftsgefüge aufrechterhielten, z. B. durch Eingliederung neuer Spieler:innen. Sie können daher in der positiven Ausprägung als Multiplikatoren betrachtet werden (Frey et al., 2010; Frey, 2015).

Ich bin gekommen in der Regionalliga, am Ende entlassen wurde ich, als wir in der zweiten Liga waren. Es waren viele Jungs dabei, die auch schon in der Regionalliga mit dabei waren und da gespielt haben. Und das war dann schon so, dass sie verstanden haben: „Okay, wir müssen eine gewisse Art und Weise Fußball spielen, die vielleicht nicht immer schön ist, aber erfolgreich, weil wir mit einer anderen Art nicht erfolgreich sein können.“ Dass sie das den Neuzugängen, die gekommen sind, mittransportiert haben. Die dann aber eine bessere fußballerische Qualität hatten. Und dann war es auch eine wunderbare Symbiose. [...] So lange wie auch diese Hierarchie innerhalb der Mannschaft gestimmt hat. (Teilnehmer:in 23, Pos. 19-21)

Führungsspieler:innen hatten aber auch indirekt einen positiven Einfluss auf das Mannschaftskollektiv, indem sie der Trainerperson Stimmungen der Mannschaft und potenzielle Probleme spiegelten. So konnte die Trainerperson darauf reagieren, was sich wiederum positiv auf das Kollektiv und die positive Wahrnehmung der Trainerperson in der Mannschaft auswirkte:

Dann habe ich einen Mannschaftskapitän, der ein Vertrauter ist, meine rechte Hand in der Mannschaft ist. Der nicht Maulwurf spielen soll, der aber eine gewisse Filterfunktion hat, die er weiß. Die so auch besprochen ist. Dass er je nach Wichtigkeit mir mal einen Wink gibt und sagt: „spreche mal mit dem Jungen, dem tut es ganz gut.“ (Teilnehmer:in 02, Pos. 44)

Negative Einflüsse durch Spieler:innen auf das Mannschaftskollektiv traten vor allem dann auf, wenn die Führungsspieler:innen nicht hinter der Trainerperson standen oder wenn es an Führungsspieler:innen in der Mannschaft mangelte.

[D]a fehlen mir diese Führungsköpfe, weil sie selber auch diejenigen sind, die gerne mal nach einem ja, was heißt Misserfolg, aber nachdem wir im ersten Spiel 0:0 gespielt haben, sind sie die Ersten, die sofort hinterfragen, ob das sportlich der richtige Weg ist. Das ist natürlich absolut kontraproduktiv, weil du natürlich merkst, dass gerade die Jüngeren natürlich dann drauf anspringen. (Teilnehmer:in 11, Pos. 53)

In diesem Zusammenhang sprachen die Trainer:innen auch oftmals von der Bedeutung der Kaderzusammensetzung. Viele betonten, dass eine gewisse Hierarchie oder Achse in der Mannschaft wichtig ist, um negativen Einflüssen vorzubeugen und positive Einflüsse innerhalb der Mannschaft zu kreieren.

Als die [Hierarchie] ein Stück weit gebrochen ist, weil Spieler ausgeschieden sind, die wichtig für die Kabine waren. Weil die auch den Trainer unterstützt haben, ohne dass der Trainer in der Kabine war. [...] Und [sie] diese Kabine in Ordnung gehalten haben oder sauber gehalten haben. [...] Als das gebrochen ist, dann war das Ganze natürlich schwierig. (Teilnehmer:in 23, Pos. 22-24)

Ein weiterer Grund, der negative Einflüsse durch Spieler:innen begünstigte, waren große Kader und falsche Versprechungen an die Spieler:innen. Dies wirkte sich negativ auf die Mannschaft und damit auch auf das Mannschaftskollektiv mit der Trainerperson aus.

Ja, du musst dir vorstellen. Die kriegen jeden Tag in die Fresse. Die hatten 3 Punkte nach 16 Spielen. Die wurden von allen kritisiert. [...]. Der Kader war dafür auch zu groß. Die haben Spieler geholt für sieben Millionen von [Name eines Vereins]. Die sind gekommen und denen hat man Versprechungen gemacht, dass sie spielen und haben dann nicht gespielt. [...]. Da kannst du dir ja vorstellen, was da auf dem Trainingsplatz los war. Die haben sich zerfleischt. [...]. Das alles zu händeln, war zu groß. Das war nicht möglich. (Teilnehmer:in 31, Pos. 107-111)

Sozialer Einfluss Trainerteam. Bezogen auf das Trainerteam bzw. den *Staff* berichteten die Trainer:innen, dass neben dem engeren Kreis, z. B. Co-Trainer:innen, auch die Analyst:innen oder die Physiotherapeut:innen von Bedeutung waren. Dennoch war vor allem der oder die Co-Trainer:in die Person, von der am häufigsten berichtet wurde. Besonders wichtig war den Trainer:innen, dass das Trainerteam nach außen hin zur Mannschaft Geschlossenheit signalisierte. Der positive Einfluss zeigte sich vor allem dadurch, dass negative Einflüsse damit verhindert wurden.

Das war von Anfang an klar, das muss geschlossen sein. [...] Das haben sie [die Spieler] dann auch gemerkt, dass sie uns nicht untereinander ausspielen konnten. Das ist wichtig. Nicht, dass die dann merken, der Co-Trainer hat jetzt seine eigenen Ambitionen. Dem erzähle ich das und dem Cheftrainer erzähle ich das. (Teilnehmer:in 23, Pos. 92-94)

Ähnlich wie bei den Führungsspieler:innen zeigte sich der positive Einfluss der Co-Trainer:innen direkt und indirekt. Co-Trainer:innen leiteten Informationen an den oder die Cheftrainer:in weiter, die dann darauf reagieren konnten. In den unteren Ligen, z. B. Regionalliga der Männer, wurde berichtet, dass Co-Trainer:innen zum Teil selbst noch Spieler:innen waren. Dies

half dem Trainerteam, da dadurch eine enge Verbindung zwischen der Mannschaft und dem Trainerteam erzeugt wurde.

Also wir haben einen spielenden Co-Trainer. [...] Was ich sehr gut finde, [...] weil mein Co-Trainer auf dem Feld Dinge sieht, die ich von außen nicht sehe. Das ist schon mal erstens sehr positiv und zweitens ist er fußballerisch unser bester Spieler. Und dann natürlich ein Standing in der Mannschaft hat und Dinge in der Mannschaft, sei es auf dem Platz, sei es neben dem Platz sehr gut steuern kann. (Teilnehmer:in 04, Pos. 51)

Obwohl es wenige Beispiele von negativen sozialen Einflüssen durch das Trainerteam gab, berichteten Trainer:innen vereinzelt auch von solchen Fällen. Schwierige Konstellationen gab es vor allem dann, wenn der oder die Co-Trainer:in eigene Ambitionen auf den Posten des:r Cheftrainer:in hatte. Trainer:innen berichteten davon, dass Co-Trainer:innen hinter dem Rücken zu den Spieler:innen gingen und die Kompetenz des oder der Cheftrainer:in bzw. Entscheidungen anzweifelten, alternative Ideen verbreiteten oder die Spieler:innen aufstachelten.

Ein Trainerteam, wovon zwei ihr eigenes Ding gemacht haben und hinter meinem Rücken agiert haben. [...] Das war unfassbar. Im November musste ich einen Co-Trainer beurlauben lassen. Es ging nicht mehr. [...] Ich habe zum ersten Mal mich mit meinem Trainerteam lautstark gezofft und angeschrien und Türen geschmissen. Es war wirklich auch schon schwierig. Auch im Verhältnis mit den Spielern. Das färbt ja ab auf die Spieler. Das merken die, wenn es nicht passt im Trainerteam. Wenn drei Tage lang zwei Leute was anderes erzählen als der eine, der dann kommt. (Teilnehmer:in 24. Pos. 128-129)

Es gab auch Fälle, in denen der oder die Co-Trainer:in vor der Trainerperson bereits beim Verein waren oder zum Teil selbst Interimstrainer:in war. Neben den aktiven negativen Handlungen wurden auch von passiven negativen Einflüssen berichtet, z. B. von Desinteresse.

Er war halt Interimstrainer in den vier Wochen vorher. Also war er schon Cheftrainer. Ich glaube, er hätte gerne diese Position behalten, weil er auch sehr ambitioniert ist. [...] Ihn habe ich irgendwann bei Seite genommen, weil wir uns am Anfang sehr, sehr gut verstanden haben [...]. Ob das jetzt so clever war, sei mal dahingestellt. Aber das war meine Idee, in dem Moment ihm zu sagen: „pass auf, wir können diesen Weg gemeinsam gehen, wenn wir ein Team sind. Du musst mein Co-Trainer sein, du musst mir zuarbeiten. Du musst verstehen, was ich will.“ Das hat er knapp vier Wochen gemacht, und danach hat er angefangen, sein Ding zu machen. Das habe ich am Anfang nicht gemerkt. Ich habe nur gemerkt, dass die Stimmung immer schlechter wurde. [...] Im Trainerteam, im gesamten Team, bei den Spielern. Zum Beispiel in der Analyse oder in der Nachbesprechung Dinge kritisiert wurden, wo wir gesagt haben, so gehen wir an die Sache ran. Aber er derjenige war, der dann runtergegangen ist und den

Jungs direkt gesagt hat, „weißt du, was der Cheftrainer gesagt hat?“ [...] Dann hat er während einer Sitzung, da hat er jedes Mal sein Handy rausgeholt. So: „interessiert mich nicht, was ihr da alles erzählt.“ Und das führt dazu, dass die Arbeit niemals optimal verlaufen kann und die Entwicklung niemals optimal sein kann. (Teilnehmer:in 14, Pos. 119-123)

Viele Cheftrainer:innen, vor allem in den oberen Ligen der Männer, nehmen daher Vertraute mit in neue Vereine oder formen das Kollektiv des Trainerteams aktiv. Sie sind damit in der Lage, die Funktionalität eines der drei Kollektive sicherzustellen und minimieren die Gefahr einer negativen Einflussnahme.

Der [Co-Trainer] war nicht loyal. Das ist er bis heute nicht. Das ist der gleiche Co-Trainer wie heute. Und das gleiche Problem hat der neue Cheftrainer jetzt auch. Deswegen hat er mich angerufen vor zwei Wochen. Er hat mir die gleiche Frage auch gestellt: „Was würdest du anders machen?“ Da habe ich gesagt, ich hätte ihn rausgeschmissen. [...]. Mich hat er geschasst. [...] Nach mir hat er den [Name] rausgeschmissen bzw. mitgeholfen. [...] Jetzt der [aktuelle Trainer] hat das gleiche Problem. [...]. Da gibt es nur eins, du musst ihn loswerden. Das hätte ich jetzt anders gemacht. Du brauchst Loyalität. Wichtig ist im Trainerteam nicht die Qualität, sondern die Loyalität. Das ist das Wichtigste. (Teilnehmer:in 15, Pos. 112-116)

Sozialer Einfluss Vereinsverantwortliche. Die soziale Gruppe der Vereinsverantwortlichen oder des Führungsteams sind für die Trainer:innen eine entscheidende Gruppe. Wie das vorangegangene Kapitel zeigt, funktioniert dieses Kollektiv eher in den unteren Ligen der Männer oder in den Frauenligen. In den höheren Ligen der Männer war dieses Kollektiv häufiger nicht-funktional. In den höheren Ligen kann diese soziale Gruppe jedoch ausschlaggebend dafür sein, dass die Trainererfahrung letztendlich positiv oder negativ ausfällt für die Trainerperson, denn sie fordern ein höheres Mitspracherecht und führen ihre Rolle aktiver aus als in unteren Ligen.

Eine Vielzahl der Trainer:innen betonte die Notwendigkeit, in diesem Kollektiv geschlossen gegenüber der Mannschaft aufzutreten. Dies äußerte sich sowohl durch öffentliche Bekenntnisse als auch durch aktive Zusammenarbeit.

Geschäftsführer, Vorstand, auch Zuschauer, Abteilungsleitung das sind die Personen, die dann den Weg bestimmen. Vor allem jetzt der Vorstand, Abteilungsleiter und Geschäftsführer. Wie wir uns ausrichten und die dann auch mal von den Zuschauern negative Stimmen bekommen. Nach dem Spiel im Sportheim, die dann auch mal beschwichtigen. Das ist schon wichtig, dass da Ruhe im Umfeld herrscht. Ich finde, wenn der sportliche Leiter oder der Geschäftsführer das ausstrahlt auch der Mannschaft gegenüber, dass wir ruhig sind in negativen Situationen. Dass das Trainerteam

nicht zu Diskussion steht, dann reagieren die Spieler auch ganz anders. (Teilnehmer:in 04, Pos. 44-45)

Die Trainer:innen sprachen in diesem Fall von Rückendeckung durch den Verein, welche sie ebenfalls mit zusätzlicher Autorität verknüpften: „Sie haben ja nur die Autorität, wenn Sie dementsprechend auch gestützt werden von Seiten des Clubs. [...]. Das heißt, ich hatte die volle Rückendeckung. Wenn man diese hat, dann ist es sehr viel leichter, auch Einfluss auf die Spieler zu nehmen.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 82). Ein positiver Einfluss durch den Verein zeigte sich sowohl durch Worte und Bekenntnisse nach außen sowie nach innen zur Mannschaft und zu Berater:innen. Vereinsverantwortliche gaben zudem wichtige Spielerinformationen weiter, die es dem bzw. der Trainer:in ermöglichten, entsprechend frühzeitig zu reagieren. Außerdem federten sie externe negative Einflüsse ab und konnten Trainer:innen damit in ihrer Führung unterstützen. „Und deswegen ist es elementar wichtig, das immer wieder zu spiegeln mit dem Trainer und dem Sportvorstand. Dass du da wirklich frühzeitig reingehen kannst bei den Spielern. Und weißt, da könnte jetzt in drei Wochen so eine Unzufriedenheit herrschen. Dass du das schon mal abdämpfen kannst die zwei, drei Wochen vorher in kleinen, kurzen Gesprächen.“ (Teilnehmer:in 03, Pos. 87).

Vor allem aber die enge Zusammenarbeit auf der inhaltlichen Ebene wurde als wichtige Komponente genannt. Trainer:innen betonten, dass die gemeinschaftliche sportliche Ausrichtung und damit einhergehend die Kaderplanung von besonderer Bedeutung war. Betrachtet man Führung aus Sicht der sozialen Identität, ist die Zusammensetzung der Mannschaft in der Tat ein wesentlicher Faktor, der die Führung beeinflussen kann, denn wie die Mannschaft zusammengesetzt wird, bestimmt die soziale Identität und damit den Prototyp. Dies wirkt sich entsprechend auf den Einflussgrad der Trainerperson in der Gruppe aus (Haslam et al., 2011; J. C. Turner et al., 1987). Im Gegensatz zu englischen Vereinen obliegen diese Kompetenzen in deutschen Vereinen meist den Vereinsverantwortlichen und nicht dem bzw. der Trainer:in. Vor allem in den höheren Ligen der Männer ist dies der Fall. Diese Teilung führt zu einer großen Einflussmöglichkeit der Verantwortlichen auf die Mannschaft und in der Folge auch auf die Führungseffektivität des bzw. der Trainer:in. Durch Käufe und Verkäufe von Spieler:innen können die Verantwortlichen den sozialen Einfluss indirekt stärken oder reduzieren.

Einige Trainer:innen berichteten von negativen Einflussnahmen der Vereinsverantwortlichen auf das Mannschaftskollektiv durch Kaderveränderungen ohne Rücksprache. Unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen führten dazu, dass im Verein gegeneinander gearbeitet wurde. Verantwortliche verkauften (Führungs-) Spieler:innen, die wichtig für die soziale Identität waren und reduzierten damit weitere Einflussmöglichkeiten der Trainerperson auf die Mannschaft.

Ein anderer Spieler ist dann auch gewechselt. Auch da bin ich nicht gefragt worden. Für lächerliches Geld von 370 000 Euro nach [Name eines Vereins]. Mittlerweile ist er

Nationalspieler. Auch ohne meine Zustimmung. Da wusste ich ganz genau: „Du kannst hier machen, was du willst.“ Die Mannschaft wird geschwächt. Klar, die, die ich aufgebaut habe, werden mir genommen. Die auch schon ein gewisses Prestige und ein Standing in der Mannschaft haben, die werden der Mannschaft entzogen, die ohnehin schon Schwierigkeiten hat, sich weiterzuentwickeln. Und ich merke ganz genau, da will mich einer loswerden. (Teilnehmer:in 17, Pos. 102)

In anderen Fällen entschieden sie sich gegen den Wunsch der Trainerperson, Spieler:innen *nicht* zu verkaufen oder neue gewünschte Spieler:innen *nicht* zu verpflichten. Dies beeinträchtigte die Trainerperson im Aufbau einer neuen sozialen Identität und damit in ihrer Führungseffektivität.

Kaderzusammenstellung! Ich wollte noch den einen oder anderen Transfer haben, und zwar nicht nur bezogen auf die sportliche Position, sondern es ging auch da drum, die alten Hierarchien aufzubrechen, weil ich gemerkt habe, damit komme ich nicht weiter. Was jetzt auch in den letzten Jahren passiert ist. Aber der Sportdirektor wollte das nicht. (Teilnehmer:in 31, Pos. 112-113)

Neben dem Einfluss über die Kaderplanung wurde auch von aktiven Handlungen berichtet, die sich gegen die Spieler:innen (a) oder direkt gegen die Trainerperson (b) richteten. Diese negativen Einflüsse zeigten sich vor allem in den höheren Ligen der Männer. Viele Verantwortliche mischten sich aktiv in Entscheidungen der Trainerperson ein und erschwerten so die Führung.

(a) Wir haben hier einen Sportdirektor gehabt, wie [Name]. Das ist halt dann alte Schule. Der sagt dir dann auch: „hör mal zu, du gehst gar nicht. Du kannst nach Hause gehen“. Der sagt das dem Spieler und ich stehe dann da, und der muss aber spielen am Wochenende, weil ich habe keinen anderen. Da habe ich dann dort gestanden und gesagt: „ja, du wirst hier keine Zukunft haben, aber du kannst dich hier präsentieren. Du kannst dich nächstes Jahr dann entscheiden, ob du in [Name des Vereins X] spielst oder nach Bayern München gehst, indem du hier gute Leistung abrufst.“. (Teilnehmer:in 31, Pos. 120-121)

(b) All das, was ich mir täglich vorgenommen habe umzusetzen in meiner Führung bei [Name des Vereins Y], wurde mir irgendwie durch permanentes Dreinreden wieder genommen. Und dann verlierst du natürlich auch deine Autorität vor deinem Team. Ich hatte ein sehr, sehr großes Team in [Name des Vereins Y]. Dann ist es schwierig, wenn du etwas, wenn du etwas umsetzen möchtest und 5 Minuten später ist es nicht möglich oder kommt dein Chef rein und [...] möchte das nicht so, wie du das möchtest, dann ist es schwierig. (Teilnehmer:in 27, Pos. 109-111)

Negative Einflüsse auf das Mannschaftskollektiv zeigten sich auch durch generelle Unruhen im Verein und viele „Nebenkriegsschauplätze“ (Teilnehmer:in 02, Pos. 112). Diese waren zwar nicht direkt mit der Mannschaft oder der Trainerperson verbunden, hatten jedoch trotzdem einen negativen Einfluss. Es wurde von Konflikten mit Fans berichtet, von häufigen Personalwechseln und von einer fehlenden inhaltlichen Ausrichtung: „Damit hast du wirklich permanente Unruhe auf irgendeiner Ebene [...] damit entwickelst du kein kontinuierliches ruhiges zielgerichtetes Arbeiten [...]. Sondern die versuchen eigentlich auch alle, sehr kurzfristig zu denken. Erst mal auf die nächste Stufe, durchatmen.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 114). Diese negativen äußeren Störfaktoren wirkten sich sehr belastend auf die Trainerpersonen aus: „Die ziehen immer Energie, lenken natürlich immer vom Wesentlichen ab. [...]. Das ist schon ein Thema, was dich dann auch in der täglichen Arbeit beeinflusst, weil es einfach ablenkt von dem, was du tust und dem, was du machst“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 116). Zudem wirken sie sich auch auf die Mannschaft negativ aus:

Ich glaube, dass die Mannschaft dauerhaft extrem in diese Thematik auch unterbewusst eingebunden war. Was diese Diskussion mit dem Direktor und den Fans angeht. Dann gab es Fanboykotts. Immer wieder Themen außerhalb des Fußballs, die natürlich nicht förderlich sind für eine Gesamtatmosphäre in einem Verein. Das sind schon Faktoren, die dauerhaft eine Rolle spielen, ob du Ruhe im Verein hast oder ob du ständig irgendwelche Themen oder Nebengeräusche hast, mit denen du als Spieler auch konfrontiert wirst. (Teilnehmer:in 05, Pos. 201)

Fazit. Die Ergebnisse zu Fragestellung 2b unterstreichen die Bedeutung, die verschiedene soziale Gruppen im Verein auf die Führung von Trainerpersonen haben. Die Führung einer Mannschaft sollte daher weder in der Forschung noch in der Praxis isoliert betrachtet werden, denn alle sozialen Gruppen innerhalb des Vereins - Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche - interagieren miteinander und können einen potenziell positiven bzw. negativen Einfluss auf das Mannschaftskollektiv haben. Vor allem die Vereinsverantwortlichen können durch direkte und indirekte Einflüsse, z. B. durch die Kaderzusammenstellung, die Führungseffektivität der Trainerperson beeinflussen.

6.2.3 Ergebnisse zu Fragestellung 2c: SIL Dimensionen nach sozialer Gruppe

2c) Wie manifestieren sich *Social Identity Leadership* Dimensionen im berichteten Verhalten von Cheftrainer:innen gegenüber den verschiedenen sozialen Gruppen im Verein?

Um die Fragestellung 2c) zu beantworten, werden die Ergebnisse entlang der folgenden Abschnitte dargestellt: *Erster Abschnitt*: Relative Verteilung der *Social Identity Leadership* Dimensionen bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe, *zweiter Abschnitt*: Qualitative Auswertung der Manifestation der Dimensionen entlang der sozialen Gruppen Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche.

Verteilung von *Social Identity Leadership*. Zunächst ist festzuhalten, dass Aspekte von *Social Identity Leadership* auch gegenüber anderen sozialen Gruppen, wie dem Trainerteam und den Vereinsverantwortlichen berichtet wurden. Die Ergebnisse des Vergleichs von *Social Identity Leadership* Dimensionen nach sozialer Gruppe können Tabelle 8 entnommen werden. Von der Dimension Entrepreneurship wurde in allen drei sozialen Gruppen am häufigsten gesprochen. Dementsprechend war die Entwicklung der sozialen Identität, vor allem aber der soziale Aspekt, allen Personen das Gefühl zu geben, Teil des Teams zu sein, von Bedeutung. Während die Trainer:innen bezogen auf die Mannschaft zudem vor allem von Aspekten von Impresarioship (Identitätsverankerung) berichteten, kamen gegenüber dem Trainerteam und den Vereinsverantwortlichen Aspekte der Prototypikalität (Repräsentation der Gruppe) mehr zu Sprache. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Trainerpersonen die Führung einer Mannschaft stärker mit der inhaltlichen Ausrichtung und Umsetzung verknüpfen (s. Ergebnisse von Teil I – Abbildung 4 für Unterschiede innerhalb der Ligen bezüglich der Mannschaft). Dass die Prototypikalität für die Trainer:innen in den anderen beiden Gruppen an Bedeutung gewinnt, spricht dafür, dass sich die Trainer:innen dort stärker als Teil des Teams und sich auf Augenhöhe mit der Gruppe wahrnehmen als gegenüber der Mannschaft. Eine inhaltliche Auseinandersetzung folgt im nächsten Absatz.

Tabelle 8. Verteilung von *Social Identity Leadership* Dimensionen innerhalb der sozialen Gruppe

	Mannschaft	Trainerteam	Vereinsverantwortliche
Impresarioship	23%	17%	15%
Entrepreneurship	44%	44%	43%
Advancement	17%	14%	16%
Prototypikalität	16%	25%	26%

Anmerkung. Dargestellt sind relative Häufigkeiten der Dimensionen in Bezug auf die soziale Gruppe. Dieses Vorgehen ist notwendig, um unterschiedliche Sprachanteile zu den sozialen Gruppen auszugleichen. Mehrfachnennungen pro Erfahrung sind inkludiert, um die Wichtigkeit für die Trainerpersonen abbilden zu können. Es können keine Rückschlüsse auf Nicht-Nennungen gezogen werden.

Manifestation der Dimensionen nach sozialer Gruppe. In den vorherigen Kapiteln wurde deutlich, dass die verschiedenen sozialen Gruppen im Verein Einfluss auf das Mannschaftskollektiv und damit auf die Mannschaftsführung der Trainerperson haben. Diese sind

ebenfalls Gruppen, daher spielen auch dort Gruppenprozesse eine Rolle. Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie sich die *Social Identity Leadership* Dimensionen gegenüber den jeweiligen Gruppen manifestierten. In diesem Abschnitt werden Aussagen bezogen auf die soziale Gruppe des Trainerteams und der Vereinsverantwortlichen berichtet, da die entsprechenden Ergebnisse für die Mannschaft bereits ausführlich in Teil I dargestellt wurden (s. Kapitel 5.2.2).

Trainerteam. Neben der Mannschaft führt die Trainerperson die soziale Gruppe des Trainerteams. Je nach Größe des Vereins ist auch das Trainerteam unterschiedlich groß. Ein:e Teilnehmer:in berichtete von bis zu 17 Personen (Teilnehmer:in 15). Wie bereits beschrieben, ist aber vor allem der engere Kreis um die Trainerperson wichtig, z. B. der oder die Co-Trainer:in. Natürlich wird die Rolle des bzw. der Trainer:in gegenüber dem Trainerteam anders interpretiert als gegenüber der Mannschaft. Ganz basal gesehen, ist das Trainerteam jedoch vergleichbar mit der Mannschaft. Es ist eine soziale Gruppe, bestehend aus mehreren Personen, die die Trainerperson formal als Führungskraft leitet. Diese Gruppe ist wie die Mannschaft eine soziale Untergruppe im Gesamtkollektiv des Vereins. Daher spielen *Social Identity Leadership* Dimensionen auch im Trainerteam eine Rolle, denn für die Führung dieser sozialen Gruppe sind die gleichen grundlegenden Gruppenprozesse relevant wie für jede andere Gruppe (Haslam et al., 2011; Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Für die Trainerperson verschiebt sich in den Berichten nur der Fokus (s. Tabelle 8).

Prototypikalität. In Bezug auf das Trainerteam wurde prozentual häufiger über Aspekte der Prototypikalität gesprochen im Vergleich zur Mannschaft (s. Tabelle 8 und Kapitel 5.2.2 für Ergebnisse zur Mannschaft und Kapitel 2.1.1 für Definitionen). Dabei gaben sie an, dass Ähnlichkeiten auf verschiedenen Ebenen die Führung des Trainerteams erleichterten. Es ist anzunehmen, dass diese Ähnlichkeiten die wahrgenommene Prototypikalität des oder der Cheftrainer:in für das Trainerteam begünstigten. Die Trainer:innen benannten als Faktoren unter anderem die Folgenden: eine ähnliche Idee von Fußball, Biografie, Werte, Lebenseinstellungen, Charaktereigenschaften, Arbeitseinstellung sowie Humor oder eine gemeinsame Historie: „Wir [der Co-Trainer und ich] kannten uns schon vorher. Die Biografie war eine Ähnliche. Das war halt nicht so unterschiedlich. Wir hatten eine ähnliche Art von Humor und Sprachgebrauch. Deswegen war das relativ einfach.“ (Teilnehmer:in 23, Pos. 88). Dass die Dimension der Prototypikalität im Trainerteam von besonderer Bedeutung ist, wird durch die Aussage eines Teilnehmers deutlich, der selbst auch Co-Trainer bei einem Bundesligaverein der Männer war:

Der Trainer kann noch so gut führen, in dem Sinne, als Handwerk. Und man kann sich noch so gut führen lassen. Wenn aber bestimmte Dinge nicht erfüllt sind, dann ist es sehr schwer. [...] [Wichtig ist d]ie gleiche Idee von Fußball oder eine ähnliche Idee, wie man sich Fußball vorstellt. Ich finde auch so die Einstellung zum Leben. Also wie sieht

man das Leben? Welche Werte hat man? [...] das hilft schon extrem viel, wenn man merkt, man versteht sich. (Teilnehmer:in 24, Pos. 27-38)

Um die Prototypikalität im Trainerteam zu beeinflussen, gibt es verschiedene Möglichkeiten: (1) die aktive Gestaltung des Teams und damit die implizite Gestaltung des Prototyps, (2) die eigene Anpassung an den Prototyp der Gruppe und (3) die Entwicklung einer neuen sozialen Identität innerhalb der Gruppe und damit eines neuen Prototypen (Haslam et al., 2020). In einem ersten Schritt berichteten die Trainer:innen von einer Überprüfung des Trainerteams auf bestimmte Übereinstimmungen: „Entweder habe ich mein Trainerteam selber mitgebracht oder ich habe mir das neue Trainerteam erst mal angeguckt, also den Co-Trainer und so weiter. Komm ich mit denen klar? Was dann immer der Fall war.“ (Teilnehmer:in 17, Pos. 50). Das Trainerteam war für die Trainer:innen diejenige soziale Gruppe, auf deren Zusammensetzung sie am meisten Einfluss hatten. Vor allem in den höheren Ligen der Männer hatten die Trainer:innen die Möglichkeit, ihr Trainerteam und damit den Prototyp der Gruppe zu gestalten:

Ich kam mit meinem [Co-Trainer]. Das heißt, wir waren in dem Fall zu zweit. [...]. Als es dann in die neue Saison ging, da haben wir zwei Athletiktrainer ausgetauscht, weil wir gesagt haben, das ist nicht so die Philosophie, die ich mir vorstelle. [...] [Wir h]aben dann zwei Neue implementiert, die auch meine Idee davon in sich trugen. (Teilnehmer:in 10, Pos. 47-49)

Advancement. Die Dimension Advancement, also der Einsatz für das Team, spiegelte sich gegenüber dem Trainerteam ähnlich wider wie in der Mannschaft (s. Kapitel 5.2.2). Trainer:innen berichteten, dass auch hier die Gruppe für sie im Vordergrund stand. Zudem betonten sie das *Wir* innerhalb des Teams.

Ich habe ein Gespräch vorher gehabt und habe sie dann einfach auch versucht, wie die Jungs mitzunehmen. In so einer kurzen Präsentation. Um was es geht, dass ich ihre Unterstützung brauche und dass ich nicht hierherkomme, um irgendwelche Leute auszutauschen. Im Endeffekt ins Boot zu holen. Das habe ich versucht. (Teilnehmer:in 11, Pos. 132)

Ihnen war es wichtig, von außen als Einheit bzw. als funktionierendes Kollektiv wahrgenommen zu werden. Sie betonten, dass man untereinander durchaus kritisch diskutieren kann, um die Weiterentwicklung zu fördern (s. dazu auch Frey et al., 2006). Nach außen jedoch sollte die Einheit des Trainerteams signalisiert werden. Damit war auch in dieser Gruppe die Konsistenz zwischen Kommunikation und Handeln sehr wichtig. Ein Weg, dies zu signalisieren, war die Rückendeckung des Trainerteams vor der Mannschaft, aber auch vor den Vereinsverantwortlichen.

Intern musst du dir die Wahrheit sagen. Da muss man auch mal Dinge kritisieren. Auch ich muss manchmal sagen, wenn mir etwas nicht passt. Wenn jemand zu spät kommt

oder wenn mir eine Trainingseinheit nicht gefallen hat, die ich aus der Hand gegeben habe. Dann muss ich das schon sagen. Aber das darf die Mannschaft nicht mitkriegen. Da muss ich dann auf dem Platz die Zähne zusammenbeißen. Ich würde manchmal schon gerne dazwischenfahren und die Spielform ändern, aber dann würdest du den Co-Trainer schwächen. Das darf man halt nicht machen. (Teilnehmer:in 23, Pos. 93)

Dies war für viele Trainer:innen ein wichtiger Aspekt, um ein funktionierendes Trainerteamkollektiv zu schaffen, damit diese wiederum direkt oder indirekt einen positiven Einfluss auf die Mannschaft ausüben und als Multiplikatoren fungieren konnten (s. zum Thema Multiplikatoren auch Frey, 2015): „Also jeder im Trainerteam hat die komplette Rückendeckung des Trainerteams und ist ein Teil, wie wenn es der Cheftrainer auch wäre. Von dem her ist auch große Autorität dann da und das wissen die Spieler.“ (Teilnehmer:in 18, Pos. 70). Aber nicht nur der Rückhalt gegenüber der Mannschaft spielte eine Rolle, sondern grundsätzlich das Verhalten der Trainerperson. Die Trainerperson setzte sich, wie für die Mannschaft, auch für das Trainerteam und ihre Interessen ein. Er oder sie stellte damit das *Wir* und das Team vor die eigene Person.

Am wichtigsten ist es mit meinen Trainerkollegen. [...] jeder weiß, dass meine Tür eigentlich immer offen ist. [...] das ist sehr zeitintensiv. Aber gerade jetzt, in dem letzten halben Jahr, wie ich vorher angesprochen habe, hat sich das einfach bezahlt gemacht. Und dass da jeder die Stange hält, wenn sie merken, zum Beispiel, wenn mein Vertrag verlängert wird, was dann auch wieder ansteht. Das ist der letzte Vertrag, der im Team verlängert wird. Ich stehe dann auch meinen Kollegen bei. (Teilnehmer:in 06, Pos. 63)

Entrepreneurship. Wie in vorherigen Kapiteln wird die Dimension Entrepreneurship getrennt für die inhaltliche Subkategorie (*Inhaltliche Definition der Gruppe*) und die soziale Subkategorie (*Mitgliedern das Gefühl zu geben, sie sind Teil dieses Teams*) untersucht. In der Führung des Trainerteams war Entrepreneurship ebenfalls eine wichtige Dimension. Es wurde davon berichtet, dass zu Beginn der Zusammenarbeit definiert wurde, wie man zusammenarbeiten will und was das Trainerteam ausmacht. Meist bezog sich diese Definition auf die Zusammenarbeit und das geschlossene Auftreten gegenüber der Mannschaft:

Da war es mir wichtig, dass wir die gleiche Sprache sprechen. Also ich habe direkt zu Beginn in den ersten zwei Tagen eine Besprechung vorgenommen. Wir müssen zusammen sprechen. Jeder hat völliges Mitspracherecht. Jeder darf sagen, wenn ihm irgendwas stinkt, nicht passt. Wenn er eine Idee hat, bitte auf den Tisch, wir lösen das Ding zusammen. Wichtig ist aber, dass wir jetzt positiv kommunizieren, also einfach, dass wir alle eine positive Kommunikation mit allen haben, weil wir die Multiplikatoren sind. (Teilnehmer:in 12, Pos. 119)

Inhaltliche Aspekte bzw. die inhaltliche und sportliche Ausrichtung wurden meist von der Trainerperson selbst vorgegeben. Trainer:innen berichteten davon, dass sie das Ziel und die Leitplanken selbst definierten, aber innerhalb dieser Leitplanken dem Trainerteam freie Hand ließen. Um dem sozialen Aspekt der Dimension Entrepreneurship Rechnung zu tragen, berichteten viele Trainer:innen davon, dass sie ihr Team in Entscheidungen einbezogen, Feedback einholten und vor allem in einem abgesteckten Rahmen Verantwortung und Aufgaben übertrugen:

Zum Beispiel bei meinem Staff, bei meinen Mitarbeitern, ist es so, dass ich gerne Verantwortung abgebe, damit jeder das Gefühl hat, verantwortlich für das große Ganze zu sein. Und ich glaube, dann wächst auch der Glaube daran, dass jeder ein Teil des Ganzen ist. Und ich glaube, dass das ein wichtiges Führungselement ist mittlerweile. Das ist ja im Grunde Teamfähigkeit, dass jeder sich verantwortlich fühlt für das große Ganze. Ich glaube, dass das ein wichtiger Baustein ist, die Leute mitzunehmen, sie für ein Ziel zu begeistern. (Teilnehmer:in 05, Pos. 21)

Einer der Teilnehmenden, war selbst Cheftrainer:in in unteren Ligen und später Co-Trainer:in bei einem Bundesligisten. Diese Person spiegelte die Bedeutung der Einbindung, Kommunikation und Verantwortungsübertragung für das Trainerteam wider.

Er lässt mich sehr viel teilhaben an seinen Gedankengängen und seinen Entscheidungen. Und trotzdem trifft er am Ende die Entscheidung. Und das finde ich super und das ist brutal wichtig. [...] Er ist einfach sehr offen mir gegenüber. Und der zweite Aspekt, den ich positiv finde, ist, dass ich viel Freiraum habe für mich selber. Trotzdem es klar definiert ist. Trotzdem innerhalb von bestimmten Leitplanken, von einer bestimmten Struktur, die er vorgibt, habe ich meine Aufgaben, aber auch meine Freiräume. [...] er sagt, wir wollen am Punkt X rauskommen, wir brauchen dazu noch die und die Puzzleteile, erarbeite die mal bitte. (Teilnehmer:in 24, Pos. 29-31)

Impresarioship. Die Dimension Impresarioship und damit die Umsetzung der sozialen Identität innerhalb des Trainerteams durch Aktivitäten und Prozesse wurde vor allem durch festgelegte Termine und Meetings gezeigt: „Jede Woche gibt es ein Staffmeeting, wo jedes Mitglied auch seine Sorgen loswerden kann. Wo es inhaltliche Themen gibt, wo es aber auch andere Themen gibt, wo wir jeden Spieler noch einmal hinterfragen. So ein Meeting dauert in der Regel bis 1,5 Stunden. Und das immer zum Beginn der Woche. Immer eingeführt. Immer.“ (Teilnehmer:in 31, Pos. 78). Darüber hinaus wurde auch im Trainerteam von Ritualen berichtet, die die Einheit des Trainerteams nach innen und außen symbolisierten und sichtbar machten:

Dass wir im Staff einen Kreis machen, vor einem Spiel, um zu symbolisieren. - Weil es wurde natürlich auch viel geredet. Wo ist der Co-Trainer? Warum musste der gehen? -

Dass man klar macht: „ey wir machen diesen Kreis mit Physio, mit Co-Trainer, mit Athletiktrainer. Wir machen diesen Kreis mit dem Torwarttrainer“ und zeigen allen Spielern und der gegnerischen Mannschaften, dass wir ein Staff sind, der zusammenhält. Das ist mir dann mal eben so in den Sinn gekommen. (Teilnehmer:in 14, Pos. 170)

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass die Trainerperson neben der Mannschaft auch das Trainerteam führt. Dort spielen die gleichen sozialen Gruppenprozesse eine Rolle. *Social Identity Leadership* Dimensionen sind in der Führung dieser Gruppe daher ebenfalls ein zentraler Bestandteil. Da die Trainerpersonen auf die Zusammenstellung des Trainerteams oftmals Einfluss haben, werden die inhaltliche Ausrichtung und die Prototypikalität dort aktiv beeinflusst und gestaltet. Aspekte von Advancement und damit das Eintreten auch für diese Gruppe spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, vor allem durch die Rückendeckung der Mitglieder vor der Mannschaft. Insgesamt sind die Definition und Betonung der Einheit nach außen zur Mannschaft ein besonderes Anliegen für die Trainer:innen. Sie erreichen dies, indem sie das Trainerteam aktiv einbinden, Meinungen einholen und Verantwortung übertragen. Wichtig zu betonen ist die Balance zwischen Vorgaben, Zielen, Leitplanken und Freiräumen, in denen sich das Trainerteam bewegen kann. Die Ergebnisse zur Partizipation und Einbindung von Mitarbeiter:innen sowie das Setzen von Leitplanken innerhalb derer Mitarbeiter sich einbringen und entfalten können, stehen im Einklang mit anderen Führungsmodellen, z.B. dem Prinzipienmodell nach Frey (Frey et al., 2006; Frey, 2015).

Vereinsverantwortliche. Neben der Mannschaft und dem Trainerteam ist für die Trainerperson die Gruppe der Vereinsverantwortlichen relevant. Formal gesehen ist diese Gruppe der Trainerperson übergeordnet und für das Arbeitsverhältnis der Trainerperson verantwortlich. Die Ausgangslage ist damit auf den ersten Blick eine andere. Man würde das Verhalten der Trainerperson gegenüber dieser sozialen Gruppe daher nicht unbedingt als Führung bezeichnen. In Einzelfällen, vor allem in den unteren Ligen, gab es nur eine hauptverantwortliche Person. In den meisten Fällen war es jedoch eine Gruppe von Vereinsverantwortlichen. Diese Gruppe an Personen kann ebenfalls als eine Subgruppe innerhalb des Vereinskollektivs betrachtet werden. Ist dies der Fall, so spielen auch dort soziale Gruppenprozesse eine Rolle. Im sozialen Identitätsansatz wird davon gesprochen, dass Führung im Endeffekt der soziale Einfluss einer Person in der Gruppe ist (Haslam et al., 2011). Bezogen auf die soziale Gruppe der Vereinsverantwortlichen ist daher nicht die Frage, wie führt die Trainerperson die Vereinsverantwortlichen, sondern wie schafft sie es, in dieser Gruppe sozialen Einfluss zu erhalten.

Prototypikalität. Auch gegenüber der Gruppe der Vereinsverantwortlichen wurden Aspekte aller *Social Identity Leadership* Dimensionen beschrieben. Ähnlich wie im Trainerteam waren auch hier die Dimensionen Prototypikalität und Entrepreneurship für die Trainerpersonen von großer Bedeutung (s. Tabelle 8). Da im Vergleich zum Trainerteam, Mitglieder dieser

sozialen Gruppe nicht ausgetauscht werden konnten, war für die Trainer:innen die Vereinswahl auf Basis der sozialen Identität wichtig. Eine Übereinstimmung auf verschiedenen Ebenen könnte auch hier dazu geführt haben, dass die Trainerperson als prototypischer für den Verein wahrgenommen wurde und damit mehr sozialen Einfluss im Verein hatte.

[Name des Vereins A] ist sehr emotional. Der Standort, der Klub, die Atmosphäre. Und der [vorherige] Trainer war sehr ruhig, sachlich, besonnen, immer ausgewogen, immer sehr überlegt in seiner Aussage. [...] Ich bin da auch ein Stück Bauchmensch. Ich lege mich auch schon mal mit dem Schiedsrichter an. Ich lege mich schon mal auch mit dem Gegner an. [...] Und die haben halt für sich entschieden, dass sie einen Trainer brauchen, der offen ist, der emotional ist, der leidenschaftlich ist. (Teilnehmer:in 26, Pos. 113-117)

Außerdem reflektierten viele der Trainer:innen über die Verantwortlichen und die soziale Identität der Gruppe und passten sich in bestimmten Dingen an den Prototyp der Gruppe an. Zu beachten ist, dass, obwohl sie zum gleichen Gesamtkollektiv gehören, sich die Identität dieser Subgruppe, von der der Mannschaft oder des Trainerteams unterscheiden konnte. Es war daher von Vorteil, wenn die Trainer:innen dies erkannten und sich dementsprechend auf die Gruppe bzw. Vertreter:innen einstellten:

Ja, ich habe eben gemerkt, dass bei ihm nicht so sehr emotionale Dinge ziehen, sondern dass er einfach auf eine inhaltlich starke Analyse und auf eine inhaltlich starke Vision Wert gelegt hat. Und wenn ich die mit Fakten untermauern kann. [...] Ich wusste, das ist der Kanal auf dem ich diesen Menschen, ich war ja nicht seine Führungskraft, sondern es war ja eher umgekehrt. Auf dem Kanal kann ich diese Person sehr, sehr gut abholen. Rein auf harten Fakten basiert. Das ist zum Beispiel hier in [Name] ganz anders. Der Präsident ist ganz genau das Gegenteil, der ist auch der große Investor dieses Vereins. Aber der kommt eben vor allen Dingen nach Siegen oder Niederlagen ausschließlich über die Emotionen. (Teilnehmer:in 22, Pos. 100-101)

Nicht selten wurden Trainer:innen auch innerhalb des Vereins befördert oder Co-Trainer:innen als Interimstrainer:innen oder Cheftrainer:innen installiert. Aus Sicht der Prototypikalität ist dies durchaus ein Vorteil, sowohl für Trainer:innen als auch für den Verein, da diese Trainer:innen es leichter haben, als prototypisch für die Gruppe wahrgenommen zu werden. Sie kennen den Verein, sie kennen die soziale Identität im Verein und der verschiedenen sozialen Gruppen.

Das vereinfacht schon auch. Das ist definitiv auch so. Auch in gewissen Alltagsabläufen auf jeden Fall. Das Emotionale ist manchmal nicht so einfach, aber diese Abläufe, weil du schon weißt die Kleinigkeiten, wie du mit dem Teammanager umgehst, wie du was zu organisieren hast. Weil du den schon lange kennst. Was ihm wichtig ist in der Struktur, in der Organisation. Was mir wichtig ist, dann zum Beispiel in den Planungen. Das

sind dann schon Dinge, die das dann auch vereinfachen, um schneller reinzukommen [...], was diese Abläufe angeht definitiv. (Teilnehmer:in 03, Pos. 135)

Advancement. Die Beförderung innerhalb des Vereins vereinfachte es der Trainerperson, sich auch im Sinne von Advancement als Person zu etablieren, die den Verein und das Wohl der Gruppe in den Vordergrund stellt und nicht nur aus Eigeninteresse handelte: „Jeder Mitarbeiter wusste, dass ich hier wohne, dass ich auch Fan [bin] [...]. So konnte ich schon zu allen wichtigen Ebenen eine Verbindung relativ schnell aufbauen.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 138).

Problematisch für Trainer:innen wurde es, wenn das Gesamtkollektiv des Vereins nicht funktionierte und die sozialen Gruppen sich unabhängig von der Trainerperson negativ gegenüberstanden. In solchen Situationen wurde die soziale Gruppe der Vereinsverantwortlichen nicht mehr als Teil des Gesamtkollektivs betrachtet, sondern als externe Gruppe und damit als Fremdgruppe. Aus Sicht des Vereins ist eine solche Konstellation nicht nur für die Trainerperson, sondern auch für den Verein kritisch. Alle positiven sozialen Prozesse innerhalb der Eigengruppe und alle negativen Prozesse gegenüber der Fremdgruppe konzentrieren sich damit nicht auf tatsächlich externe Gruppen, sondern auf die wahrgenommene Fremdgruppe innerhalb des Vereins. Dies führte zu einem Konflikt für die Trainerperson: ‚Für wen setzt sie sich ein?‘, ‚Wer ist die Gruppe, zu der sie sich zugehörig fühlt?‘. In dieser Stichprobe gab es Fälle, in denen die Trainerperson sich für ihre Mannschaft und das Trainerteam einsetzte und sich damit gegen die Gruppe der Vereinsverantwortlichen positionierte. Dies ist im negativen Sinne der Dimension Advancement für diese Gruppe zuzuordnen. Indem sie Advancement im positiven Sinne für die Gruppe Mannschaft und Trainerteam zeigte (‚Ich stelle die Gruppe, vor die eigenen Interessen‘), bedeutete dies gleichzeitig die negative Ausprägung von Advancement in der sozialen Gruppe der Vereinsverantwortlichen. Dies führte zu einem gestärkten Einfluss in der sozialen Gruppe Mannschaft und Trainerteam, wirkte sich aber negativ auf das Kollektiv mit den Vereinsverantwortlichen aus:

Weil andere Leute sich dadurch außen vor fühlten, ob es ein Aufsichtsratsvorsitzender war zum Beispiel, der meine Mannschaft kritisiert hat. Daraufhin habe ich meine Mannschaft in Schutz genommen. Und das bis zur Endkonsequenz, dass man mich rausgeschmissen hat deshalb. Das ist vorgekommen. Das hat einen wahnsinnigen Zusammenhalt untereinander, unter unserer Truppe geschaffen, also Trainerteam, Mannschaft und das Umfeld der Mannschaft, sprich Zeugwart, Physiotherapeuten, Ärzte gegeben. Aber all das, was auch außerhalb dieses Bereiches war, vielleicht Mitarbeiter von der Geschäftsstelle, aber alle anderen fühlten sich außen vor. Sie wurden nicht mehr gefragt. (Teilnehmer:in 17, Pos. 42-44)

Entrepreneurship. Deswegen war in dieser Gruppe die Dimension Entrepreneurship von besonderer Bedeutung. Allerdings hauptsächlich bezogen auf den sozialen Aspekt. Die

Trainer:innen berichteten, dass es ihnen wichtig war, die Führungsebene und die Verantwortlichen einzubinden, sie mitzunehmen und sich mit ihnen abzustimmen. Damit erreichten sie, dass sich diese Personen ebenfalls als Teil des Teams fühlten.

Also ich habe sie [den Vorstand] immer versucht mitzunehmen. Ich glaube, das war ein Riesenfaktor, der sich positiv ausgewirkt hat am Ende. Ich habe denen immer versucht zu erklären, warum ich Sachen mache. Die waren anderer Meinung, die hatten andere Sichtweisen, die hätten es anders gemacht, teilweise. Nichtsdestotrotz habe ich versucht zu sagen: „nee, das ist so meine Art und Weise, und aus den und den Gründen spielt der oder spielt der nicht. Deswegen will ich das so machen.“ Also habe ich versucht sie immer mitzunehmen. Und dadurch, dass ich sie mitgenommen habe, kamen zwar immer Rückfragen. Gab es auch immer mal wieder kritische Stimmen. Definitiv. Aber Sie fühlten sich nicht übergangen. (Teilnehmer:in 21, Pos. 89)

Es gab unterschiedliche Herangehensweisen, diese soziale Gruppe einzubinden. Einige hatten fast täglich Kontakt mit Vertreter:innen dieser Gruppe, dabei wurden Entscheidungen erklärt, kommuniziert und abgestimmt: „Ich versuche auch sehr, sehr stark meine Entscheidung, unsere Entscheidungen stark zu kommunizieren. Manchmal sagt der Präsident ‚Du [Name des Trainers], ich will die Aufstellung gar nicht wissen, mach du, mach du‘. [...] Wir sind täglich in Kontakt.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 61). Andere bereiteten Analysen vor: „Ich mache eine Spielanalyse, die gebe ich in verkürzter Form dem Vorstand. Meistens per Mail. Damit die einfach auch sehen, wie ich die Dinge einschätze.“ (Teilnehmer:in 07, Pos. 85). Einige der Trainer:innen haben klar verstanden, dass diese Art der Zusammenarbeit ihren sozialen Einfluss im Verein stärken kann. Allerdings trat auch hier ein Konflikt auf zwischen dem Führungsverständnis der Trainer:innen und dem Umgang mit Verantwortlichen, vor allem was die sportliche und inhaltliche Ausrichtung betraf. Ein:e Teilnehmer:in berichtete, dass die strikte Wahrnehmung, dass man sportlich allein verantwortlich ist, den Austausch und Umgang mit Vereinsverantwortlichen behindert und erschwert:

Wenn die Halbwertszeit eines Trainers irgendwann mal steigen sollte, dann müssen die Trainer die Fähigkeit entwickeln, mit Stakeholdern konstruktiv zu diskutieren. Das ist für mich völlig unbestritten. Findet fast nie statt, weil das auch nicht ausgebildet wird. Ich finde das spannend, weil ich weiß nicht genau, wenn du da mit den Kollegen sprichst, dann verhindert ein Großteil der Trainerausbildung solche Dinge in der Regel eher. Indem man als Trainer darauf hingewiesen wird, dass man alleine die sportliche Kompetenz hat und dann auch alleine seine Strategien und seine Maßnahmen ausrichtet und sich auch von niemanden reinreden lässt. (Teilnehmer:in 07, Pos. 84-87)

Impresarioship. Die Dimension Impresarioship war geprägt davon den Austausch und die Einbindung durch formale Strukturen und Routinen im Alltag zu verankern, beispielsweise indem feste Termine zur Rück- und Absprache etabliert wurden.

Tägliche Routine eigentlich. Dass wir uns täglich irgendwo auch zusammengesetzt haben. Es gibt auch nicht jeden Tag irgendetwas zu besprechen. Als Sportdirektor ist man mal beim Training da, schaut das Training an. Ansonsten trifft man sich auch mal auf einen Kaffee oder im Büro des Sportdirektors. Einfach um mal so zu reden. Klar, auch die Situation in der Mannschaft zu besprechen, bestimmte Maßnahmen auch in aller Offenheit zu kommunizieren [...]. (Teilnehmer:in 28, Pos. 97)

Wichtig war vielen in diesem Zusammenhang auch die klare Rollen- und Aufgabenverteilung, sodass ein harmonisches Zusammenarbeiten möglich war, bei dem jeder bzw. jede seine Verantwortungsbereiche hatte. „Das ist wichtig, eine Struktur zu schaffen, eine Struktur, wo es ganz klare Aufgaben gibt: ‚Welche Aufgabe hat der? Welche Aufgabe hat der? Wer spricht in der Öffentlichkeit?‘ Wenn mehrere in der Öffentlichkeit sprechen, kommt nichts Gutes dabei raus.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 95). War dies gegeben, sprachen die Trainer:innen oftmals von einem guten Miteinander, das auf Augenhöhe stattfand:

Ja, die Kompetenzen waren ganz klar verteilt. Wir hatten ein gemeinsames Arbeiten, wo wir trotz der Stellung, die wir hatten, ob das jetzt Trainer, Sportdirektor oder Sportvorstand war, wir haben uns alle auf einer Höhe, auf einer Augenhöhe bewegt. Dementsprechend war das Miteinander ein außerordentlich angenehmes, konstruktives und auch produktives. (Teilnehmer:in 10, Pos. 95)

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse der qualitativen Auswertung für die Vereinsverantwortlichen, dass dieser Gruppe die gleichen sozialen Gruppenprozesse zugrunde liegen wie in der Mannschaft oder dem Trainerteam. Es wird zwar nicht von Führung gesprochen, aber auch in dieser Gruppe finden die Dimensionen von *Social Identity Leadership* Anwendung. Die Reflexion über und die Repräsentation des Prototyps für diese Gruppe ist ein zentraler Baustein, um sozialen Einfluss in der Gruppe zu erreichen. Da diese Gruppe nicht aktiv geformt werden kann, ist es für die Trainer:innen umso wichtiger, auf die Gruppe einzugehen und bestimmte Aspekte in der Persönlichkeit oder in der Verhaltensweise zu betonen. In positiven Ausprägungen sahen die Trainer:innen diese Gruppe ebenfalls als Teil des Teams. Sie banden Vereinsverantwortliche oder einzelne Repräsentanten aktiv ein, kommunizierten Entscheidungen und waren im häufigen Austausch. Es wurden Strukturen etabliert, um diesen Austausch und die Zusammenarbeit zu institutionalisieren. Dabei spielten klare Rollen- und Aufgabenverteilungen eine wichtige Rolle, um die Zusammenarbeit zu strukturieren.

6.3 Diskussion – Teil II

Teil II dieser Arbeit erweiterte die Ergebnisse aus Teil I durch einen Multigruppenansatz. Mit Hilfe qualitativer Methoden wurde die Frage untersucht, welchen Einfluss verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf die selbstwahrgenommene Führungseffektivität von professionellen Fußballtrainer:innen haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Trainerperson innerhalb des Vereins Teil von drei wichtigen Kollektiven ist: Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche, die sich gegenseitig beeinflussen. Für Trainer:innen ist es daher wichtig, sich neben der Mannschaft auch auf das Trainerteam und die Verantwortlichen zu konzentrieren, denn diese haben Einfluss auf das Mannschaftskollektiv. In positiven Führungserfahrungen funktionierten in den meisten Fällen alle drei Kollektive, mindestens aber zwei von drei. Teil II der Arbeit unterstreicht damit die Bedeutung von Multigruppenansätzen in der Führungsforschung. Die Auswertung zeigt darüber hinaus, dass die Dimensionen von *Social Identity Leadership* in allen drei sozialen Gruppen Anwendung finden und für die Praxis wertvolle Anhaltspunkte für den Umgang mit der jeweiligen Gruppe liefern. In der folgenden Diskussion werden die Ergebnisse von Teil II dieser Arbeit diskutiert und in das Grundmodell von Teil I integriert (s. nächstes Kapitel). Im Anschluss werden der Erkenntnisgewinn, Limitationen und zukünftige Forschung diskutiert (s. Kapitel 6.3.2).

6.3.1 Integrative Diskussion: Erweitertes Grundmodell und Implikationen

Die Ergebnisse von Teil II zeigen, dass Führung einer Mannschaft nicht in einem Vakuum stattfindet. Verschiedene soziale Gruppen spielen im Verein eine Rolle und haben Auswirkungen auf die Führungseffektivität in der Mannschaft. Das Grundmodell aus Teil I wird daher in Teil II um eine Multigruppenperspektive erweitert (s. Abbildung 9). Die Trainerperson ist eingebettet in das Gesamtkollektiv des Vereins, das aus verschiedenen distinkten Gruppen besteht: Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche. In allen drei Gruppen spielen soziale Gruppenprozesse eine Rolle und damit die soziale Identität.

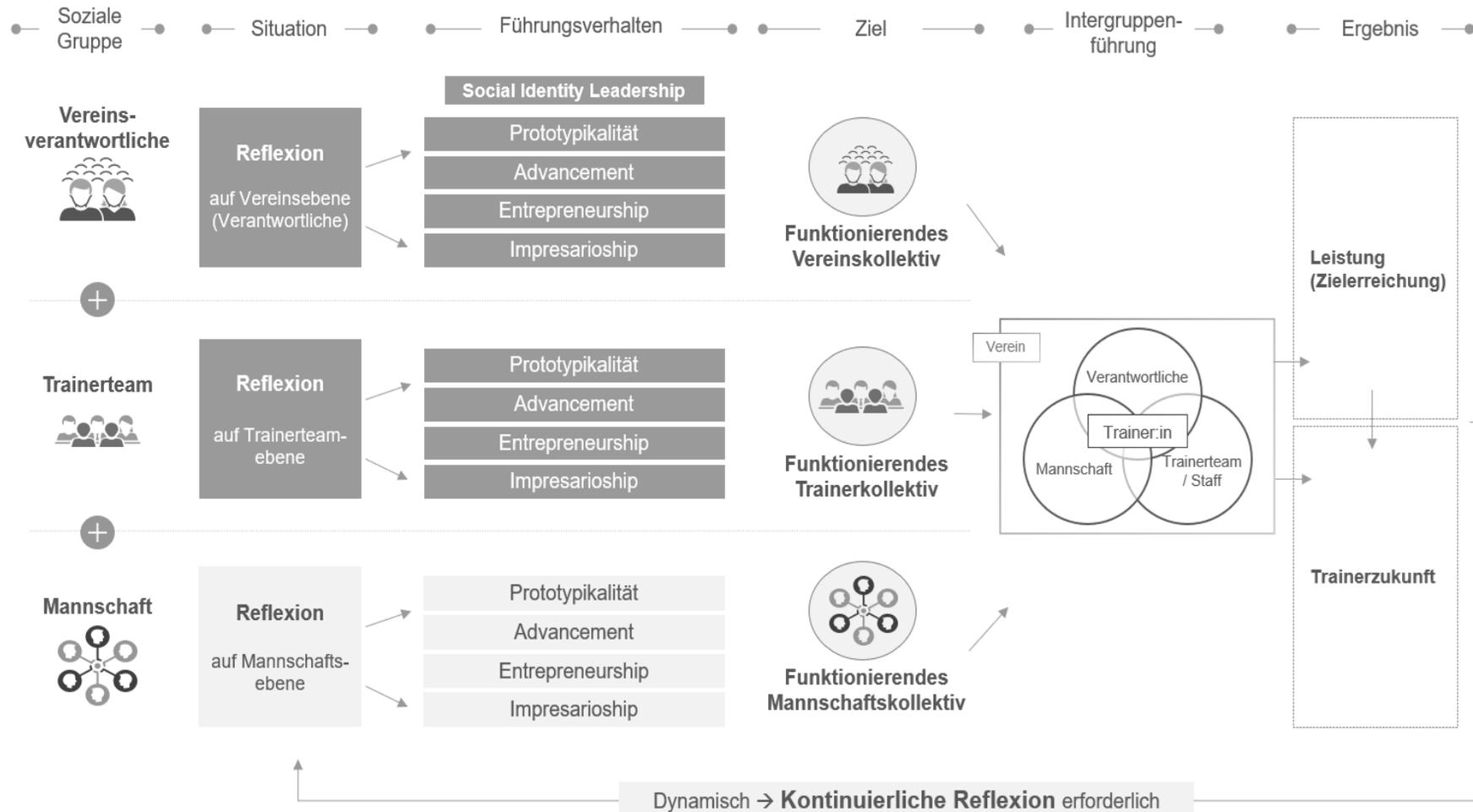


Abbildung 9. Erweitertes Grundmodell aus einer Multigruppenperspektive (Teil II)

Anmerkung: Helle Boxen entsprechen den mannschaftsbezogenen Aspekten, die bereits besprochen wurden (s. Teil I); Dunkle Boxen sind Ergänzungen (Ergebnisse Teil II). Das Trainerteam und die Vereinsverantwortlichen müssen bei der Betrachtung von effektiver Führung in der Mannschaft ebenfalls beachtet werden.

Multigruppen und soziale Identität. Trotz der Tatsache, dass alle drei Gruppen sich unter dem Dach des Vereins befinden, können sie aufgrund ihrer verschiedenen Rollen und Aufgaben unterschiedliche oder leicht nuancierte soziale Identitäten haben. Die Trainerperson ist jedoch formal gesehen Teil aller drei Gruppen (Kollektiv). Sie muss daher nicht nur die Mannschaft führen, sondern ebenfalls das Trainerteam und mit den Vereinsverantwortlichen interagieren. Sie nimmt damit eine Vermittlerrolle ein zwischen den verschiedenen Gruppen. Dies stellt Trainer:innen vor zusätzliche Herausforderungen oder wie Frey es treffend beschrieb: Man braucht ein „Multiples Führungsverständnis“ (Frey, 2015, S. 68).

Unter dem Blickwinkel des sozialen Identitätsansatzes ist der Umgang mit verschiedenen sozialen Identitäten zunächst ein normaler kognitiver Vorgang. Eine Person kann sich mehreren Gruppen zugehörig fühlen und deren soziale Identität verinnerlichen. Je nach Salienz der Gruppe wird dann die entsprechende soziale Identität aktiviert. Dies ist ein dynamischer und kognitiver Prozess, der ebenfalls von der aktuellen Vergleichsgruppe abhängt (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Das bedeutet, falls sich die Trainerperson mit der Gruppe identifiziert und ein Verständnis über die geteilte soziale Identität der Gruppe hat, wird diese je nach Situation aktiviert. Sitzt sie beispielsweise in einem Konferenzraum in der Vereinszentrale mit Vertreter:innen des Vereins, werden für sie andere Aspekte im Verhalten wichtig sein als auf dem Fußballplatz.

Aber selbst wenn das Gesamtkollektiv des Vereins und die sozialen Gruppen eine übergeordnete soziale Identität teilen, existieren formale Gruppen im Verein, die sich innerhalb desselben voneinander abgrenzen und unterschiedlich nuancierte Prototypen für die Gruppen haben können. Forscher:innen konnten zeigen, dass in Organisationen, in denen verschiedene soziale Untergruppen existieren und damit mehrere soziale Identitäten, die wahrgenommene Prototypikalität der Führungsperson für mehrere dieser soziale Untergruppen (Multiprototypikalität) sich positiv auf die wahrgenommene Effektivität der Führungsperson auswirkte (Steffens et al., 2019). Je prototypischer die Trainerperson demnach für unterschiedliche soziale Gruppen innerhalb des Vereins ist, desto größer ist ihr sozialer Einfluss.

Identifiziert sich die Trainerperson nur mit ein oder zwei Gruppen innerhalb des Vereins oder stehen die verschiedenen Gruppen im Konflikt, kann dies zu Problemen für die Trainer:innen führen, vor allem, wenn die Gruppen ein unterschiedliches Verständnis von der sozialen Identität des Vereins und damit auch unterschiedliche Anforderungen an den Prototyp der jeweiligen Gruppe haben. In diesen Situationen kann es vorkommen, dass man als Teil einer Fremdgruppe wahrgenommen wird, was den sozialen Einfluss reduziert, den die Trainerperson in dieser Gruppe hat (Haslam et al., 2011; Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Das kann es für die Trainer:innen erschweren, im Gesamtkollektiv zu agieren. Trainerpersonen sollten sich daher in allen drei sozialen Gruppen etablieren, mindestens aber in zwei von Dreien.

Einflussnahme sozialer Gruppen. Die Ergebnisse geben Grund zur Annahme, dass der positive Einfluss der anderen Gruppen, *ein* nicht funktionierendes Kollektiv ausgleichen kann. Funktioniert jedoch das Gesamtkollektiv des Vereins nicht und damit die verschiedenen Untergruppen in ihrem Zusammenspiel, ist es für die Trainerperson insgesamt schwieriger, zu führen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die verschiedenen sozialen Gruppen miteinander interagieren und Einfluss aufeinander haben. Dieser kann sowohl positiv als auch negativ sein. Einflussnahmen auf die Führungseffektivität wurden bereits in anderen Kontexten beobachtet, z. B. in der Politik. Politiker:innen attackierten ihre Gegner:innen, indem sie deren Prototypikalität für die Gruppe infrage stellten oder indem sie verdeutlichten, wie diese Person die soziale Identität entwertet, spaltet oder zerstört. Sie nutzten die soziale Identität, um die Führungsposition der jeweiligen Person in der Gruppe zu untergraben (Maskor et al., 2020). Über ähnliche Muster und einflussnehmende Strategien wurde auch in dieser Studie berichtet.

Social Identity Leadership in Multigruppen. Die Trainer:innen haben je nach sozialer Gruppe unterschiedliche Möglichkeiten, negativem Einfluss vorzubeugen und ein funktionierendes Kollektiv zu entwickeln, um stattdessen positive Einflussnahme zu fördern. Zunächst kann bei der Vereinswahl bereits darauf geachtet werden, wie prototypisch sie für die unterschiedlichen Gruppen im Verein sind. Des Weiteren bietet *Social Identity Leadership* eine Möglichkeit, innerhalb der jeweiligen sozialen Gruppe den eigenen Einfluss zu erhöhen. Hierbei sind vor allem Strategien relevant, die den Prototyp in einer sozialen Gruppe beeinflussen. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: (1) die aktive Gestaltung des Teams und damit die implizite Gestaltung des Prototyps, (2) die eigene Anpassung an den Prototyp der Gruppe und (3) die Entwicklung einer neuen sozialen Identität innerhalb der Gruppe und damit eines neuen Prototypen (Haslam et al., 2020; Hogg et al., 2012b). Wie in den bisherigen Ergebnissen bereits beschrieben, sind je nach sozialer Gruppe unterschiedliche Strategien besser oder schlechter umsetzbar. Neben der Prototypikalität sind die anderen Dimensionen von *Social Identity Leadership* ebenfalls für alle Gruppen relevant. Vor allem die soziale Einbindung war für viele Trainer:innen von Bedeutung, um verschiedene Personen in die Gruppe integrieren und sie Teil des Teams werden zu lassen (Entrepreneurship-Sozial).

Nach dem sozialen Identitätsansatz der Führung wäre die naheliegendste Strategie für das Gesamtkollektiv eine neue soziale Identität zu entwickeln, in der sich alle Untergruppen sowie die Trainerperson wiederfinden. Diese Strategie ist vor allem sinnvoll für Gruppen, die ineinander aufgehen können, z. B. für Subgruppen innerhalb der Mannschaft (Fladerer et al., 2021; Haslam et al., 2011; Reynolds et al., 2003; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Die unterschiedlichen sozialen Gruppen im Verein, z.B. das Trainerteam im Vergleich zu den Vereinsverantwortlichen sind jedoch formale Gruppen. Das bedeutet, selbst wenn sie unter einer

sozialen Identität vereint sind, werden sie aufgrund ihrer Aufgaben als Trainerteam oder Vereinsverantwortliche weiterhin formal getrennte Gruppen bleiben. Um dieses Problem zu lösen, wurden erste Ansätze im Organisationskontext entwickelt, um formal bestehende Subgruppen unter einer übergeordneten Identität zu vereinen. Haslam und Kolleg:innen entwickelten dazu ein Vorgehen, das die Entwicklung einer übergeordneten sozialen Identität fördert und gleichzeitig Subgruppen und Subidentitäten zulässt: *ASPIRe Model* (Haslam, Eggins & Reynolds, 2003). Wie die Trainerperson im Rahmen der Führungstätigkeit mit den formalen Gruppen basierend auf dem sozialen Identitätsansatz darüber hinaus umgehen kann, wird in der Theorie, der Intergruppenführung zusammengefasst (Hogg et al., 2012a).

Intergruppenführung. Hogg und Kolleg:innen (2012a) argumentieren, dass es in komplexeren Organisationen verschiedene Gruppen gibt, die sich nicht unter einer übergeordneten sozialen Identität vereinen lassen bzw. als formale Gruppen bestehen bleiben. Dies ist der Fall für die formalen Gruppen innerhalb des Vereins. Im Mittelpunkt steht dabei die allgemeine These, dass effektive Führung ebenfalls die Fähigkeit von Führungskräften umfasst, eine soziale Identität zu entwickeln, die die Beziehung zu einer anderen Gruppe einschließt (*Inter-group Relational Identity*). Es geht um das Ausbalancieren von übergeordneten und Subidentitäten innerhalb einer Organisation, indem die Art der Zusammenarbeit und die Beziehung zwischen diesen Subgruppen ebenfalls definiert werden. Die Theorie der Intergruppenführung erweitert daher *Social Identity Leadership*, indem sie nicht nur auf die jeweilige soziale Gruppe fokussiert, sondern auf die Fähigkeit, Beziehungen zwischen den sozialen Gruppen zu formen. Eine gruppenübergreifende Führung ist erforderlich, um Zusammenarbeit zu realisieren und störende Konflikte zwischen Gruppen zu verhindern (Hogg et al., 2012a).

Um diese relationale Identität von Gruppen zu beeinflussen, sollte die entsprechende Kommunikation mit konsistentem Handeln verknüpft werden. Dabei hilft es, sich als Trainer:in eine Koalition aufzubauen aus prototypischen Vertreter:innen dieser Gruppen (Hogg et al., 2012a, 2012b). Hogg und Kolleg:innen sprechen diesbezüglich von *Boundary Spanning*. Der Kontakt zu wichtigen Personen der Fremdgruppe führt dazu, dass zwei ansonsten unverbundene soziale Gruppen vernetzt und *überbrückt* werden. Innerhalb der drei verschiedenen sozialen Gruppen spielten diesbezüglich einzelne Vertreter:innen der Gruppe eine wichtige Rolle, z. B. Führungsspieler:innen, Co-Trainer:in, Sportliche:r Leiter:in oder Sportvorstand. Diese können wichtige Reflexionsfiguren sein und direkt und indirekt Anschluss über die soziale Identität in der Gruppe geben. Das bedeutet, dass sie zum einen aktiv kommunizieren können, was die Gruppe und ihre Beziehung zu anderen Gruppen ausmacht (*norm talk*), zum anderen sind diese Führungspersonen der Gruppe und repräsentieren damit zu einem gewissen Grad den Prototyp der Gruppe (Hogg et al., 2012b). Darüber hinaus sind diese Mitglieder wichtige Referenzpersonen für den Rest der Gruppe. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Per-

sonen direkt (z. B. verbale Unterstützung) und indirekt (z. B. Zusammenarbeit mit der Trainerperson) Einfluss auf die Gruppe hatten und damit auf die Führungseffektivität des bzw. der Trainer:in. Sie können damit sogenannte Multiplikatoren sein (Frey, 2015). Hogg und Kolleg:innen (2012a) argumentieren darüber hinaus, dass, wenn ein vertrautes und prototypisches Mitglied der eigenen Gruppe längere positive Interaktionen mit einem Mitglied der Fremdgruppe hat, sich ihre Einstellung gegenüber der Fremdgruppe als Ganzes verbessern kann. Angst, Abneigung, Misstrauen und das Gefühl der Bedrohung durch die Fremdgruppe können dadurch reduziert werden. Dies trägt erheblich zur Verwirklichung der relationalen Identität zwischen den Gruppen bei und erleichtert die effektive Führung zwischen und in diesen Gruppen (Hogg et al., 2012a). Das bedeutet, dass eine Trainerperson, die zunächst nicht als Teil der Gruppe betrachtet wird, diese Wahrnehmung ändern kann, wenn wichtige prototypische Personen innerhalb der Gruppe sie unterstützen (s. auch Frey, 2015 für Daumenregeln zu Multiplikatoren). Dies kann dazu führen, dass einige wenige Personen die Gruppe zugunsten der Trainerperson beeinflussen können. Voraussetzung ist die wahrgenommene Zugehörigkeit der oder des Multiplikator:in zur Eigengruppe und die relative Prototypikalität derselben (s. auch David & Turner, 1996; J. C. Turner & Reynolds, 2012 für eine Auseinandersetzung zu Minoritäteneinfluss auf Basis der sozialen Identität). Trainer:innen in dieser Studie setzten diese Art der Führung beispielsweise um, indem sie die Führungsspieler:innen oder auch den Mannschaftsrat verstärkt einbezogen.

Fazit und Implikationen. Basierend auf der aktuellen Studie, dem zugrunde liegenden sozialen Identitätsansatz (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987) und der Theorie zur Intergruppenführung (Hogg et al., 2012a) können folgende Implikationen für die Trainerperson abgeleitet werden. Die Trainerperson sollte alle drei sozialen Gruppen im Verein beachten und daran arbeiten, dass diese Kollektive in der Zusammenarbeit funktionieren. Am einfachsten ist es, dies bereits bei der Vereinswahl zu beachten. Alle drei sozialen Gruppen sollten in der Entscheidung berücksichtigt und auf ihr Potenzial überprüft werden, diese Kollektive zu einem funktionierenden Gesamtkollektiv zu entwickeln. Dafür können beispielsweise verschiedene Prototypikalitätsstrategien auf ihre Umsetzung überprüft werden (z. B. Wie prototypisch bin ich für die Gruppe? Kann ich diese verändern? Oder mich dementsprechend anpassen?).

Da alle drei Kollektive soziale Gruppen sind, sind auch dort Aspekte von *Social Identity Leadership* relevant und von der Trainerperson zu beachten, um sozialen Einfluss in der jeweiligen Gruppe zu erhalten. Darüber hinaus ist zu betonen, dass diese Gruppen formale Subgruppen im Verein bilden. Um effektiv führen zu können, ist daher zusätzlich eine Intergruppenführung notwendig, die auf die Verbindung und die Art der Zusammenarbeit zwischen den Gruppen einwirkt (Hogg et al., 2012a). Die Trainerperson sollte sich als Verbindungsperson sehen, die diese Gruppen in Einklang bringt. Prototypische Mitglieder der

einzelnen Gruppen, z. B. Führungsspieler:innen, sollten als wichtige Multiplikatoren verstanden werden (Frey, 2015). Die Einbindung dieser prototypischen Personen kann die Beziehungen zwischen den Gruppen stärken und damit auch den eigenen sozialen Einfluss im Gesamtkollektiv vergrößern. Wichtig zu betonen ist, dass Veränderungen in den Gruppen auch zu einer Veränderung im Prototyp und in der Intergruppenbeziehung führen können. Eine kontinuierliche Reflexion ist damit auch für die Intergruppenführung von Bedeutung (Hogg et al., 2012a).

Diese Erkenntnisse sind sowohl für Trainerpersonen als auch für Vereine relevant. Diese Arbeit unterstützt Trainerpersonen darin, ein Verständnis über Multigruppenprozesse im Verein zu erhalten und je nach Situation entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Ergebnisse könnten demnach Anwendung in der Trainerausbildung, -entwicklung oder der -beratung finden. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse der Arbeit auch für Manager:innen von Vereinen wichtige Erkenntnisse, z. B. wie sich Gruppenprozesse im Verein auswirken und beeinflusst werden können (s. auch Kapitel 8.2.2 für ausführliche Implikationen für Vereine).

6.3.2 Forschungsbeitrag, Limitationen und zukünftige Forschung

Forschungsbeitrag. Die Ergebnisse von Teil II der Arbeit zeigen, dass weitere soziale Gruppen innerhalb des Vereins einen Einfluss auf das Mannschaftskollektiv und damit auf die Führungseffektivität der Trainerperson haben. Die Arbeit ist damit ein erster Schritt, Zusammenhänge im Multigruppenkontext des Fußballs aus Sicht der Trainerpersonen aufzuklären. Sie trägt entlang der folgenden vier Aspekte zum Erkenntnisgewinn für Forschung und Praxis bei. (1) Teil II der Arbeit trägt zum Erkenntnisgewinn bei, indem der komplexe Führungsprozess im Sport durch eine Multigruppenperspektive untersucht wurde, statt sich wie bisher auf nur eine Ebene der Führung zu konzentrieren. Sie beantwortet damit spezifische Forschungsaufträge von Führungsforscher:innen, die den Schlüssel zur Weiterentwicklung der Führungstheorien im Sport in der Einbeziehung verschiedener Gruppen und deren Interaktionen sehen (Cummins et al., 2018; Peachey et al., 2015; Vella et al., 2010). (2) Darüber hinaus unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung der Intergruppenführung von Hogg und Kolleg:innen (2012a) und leisten damit einen wichtigen Beitrag, diese Theorie auf einen konkreten Anwendungskontext im Sport zu übertragen. (3) Zudem wurde die aktuelle *Social Identity Leadership* Forschung um die Trainerperspektive und damit um die Führungskraftperspektive erweitert. Damit liegt der Fokus nicht auf den Auswirkungen, sondern erforscht, wie es überhaupt dazu kommt, dass Trainer:innen entsprechend führen können und welche Aspekte sie dabei beeinflussen. Die Ergebnisse von Teil II der Arbeit leisten damit nicht nur einen wichtigen Beitrag für die Sportforschung im Allgemeinen, sondern auch für die *Social Identity Leadership* Forschung im Speziellen (Slater et al., 2014). (4) Die exklusive Stichprobe ermöglichte es, Unterscheidungen zwischen verschiedenen Gruppen im professionellen Leistungskontext des

Fußballs zu treffen. Damit können noch spezifischere Aussagen und Empfehlungen je nach Liga getroffen werden, die die Relevanz der Arbeit für die Praxis erhöht (Stevens et al., 2021).

Limitationen und zukünftige Forschung. Folgende Aspekte müssen bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden. Die Ergebnisse von Teil II dieser Studie basieren auf der quantitativen und qualitativen Analyse von Interviewdaten aus Sicht der Trainer:innen. Das gewählte methodische Vorgehen war sinnvoll, um die komplexen Einflussprozesse der verschiedenen Gruppen aufeinander zu verstehen und zu untersuchen (Peachey et al., 2015). Weitere Forschung ist jedoch notwendig, um diese Zusammenhänge durch unterschiedlichen Perspektiven zu erforschen, beispielsweise durch Interviews mit Vertreter:innen aller sozialer Gruppen innerhalb des Vereins. Darüber hinaus sind Langzeitstudien von großer Bedeutung, um Aussagen über die Entwicklung von Kollektiven über die Zeit hinweg treffen zu können, z. B. ‚Wie wirkt sich *Social Identity Leadership* auf das Funktionieren der verschiedenen Kollektive über die Zeit aus?‘ Dafür könnten Trainer:innen und Vereine über eine Saison hinweg begleitet werden.

Fazit. Teil II der Arbeit verdeutlicht, dass die Führung in Vereinen, in denen mehrere soziale Gruppen existieren, eine Multigruppenperspektive erfordert. Soziale Gruppenprozesse und soziale Identitäten spielen nicht nur innerhalb der Mannschaft eine Rolle, sondern auch innerhalb und zwischen den verschiedenen Subgruppen des gesamten Vereins. Die verschiedenen sozialen Gruppen haben Einfluss aufeinander und können die Führung der Trainerperson erleichtern oder erschweren. Mindestens zwei von drei Kollektiven sollten funktionieren oder beeinflussbar sein. Es ist nicht nur das Mannschaftskollektiv von Bedeutung für die Führung der Trainer:innen, sondern das funktionierende Zusammenspiel zwischen den Subgruppen. Jede Gruppe kann dabei auf ihre eigene Art und Weise positiven, aber auch negativen Einfluss auf das Mannschaftskollektiv ausüben. Dies hat verschiedene Implikationen für die Trainer:innen- bzw. Vereinswahl sowie für das Führungsverhalten der Trainerpersonen. Trainer:innen sollten sich dieser Intergruppenprozessen und Einflüsse bewusst sein und diese entsprechend formen (s. Kapitel 6.3.1). Obwohl unterschiedliche Rollen mit den sozialen Gruppen der Mannschaft, dem Trainerteam und den Vereinsverantwortlichen verknüpft sind, liegen dort die gleichen Gruppenprozesse zugrunde. *Social Identity Leadership* ist daher auch für alle drei Gruppen relevant. Eine Trainerperson, die die verschiedenen sozialen Identitäten versteht und darauf entsprechend eingehen kann, erhält nicht nur mehr sozialen Einfluss innerhalb der einzelnen Gruppen, sondern innerhalb des Gesamtkollektivs. Zusätzlich sollte die Beziehung zwischen den verschiedenen Gruppen definiert und gefördert werden, denn effektive Führung im Fußball beruht ebenfalls in der Fähigkeit, eine relationale Intergruppenidentität zu entwickeln (Hogg et al., 2012a). Die Gewinnung von prototypischen Mitgliedern, der jeweiligen sozialen Gruppe als Multiplikatoren ist ein hilfreiches Instrument, die Wahrnehmung der eigenen Prototypikalität in der Gruppe zu stärken (Frey, 2015; Hogg et al., 2012a).

7 Teil III: Prädiktoren von *Social Identity Leadership*

Ziel des dritten Teils der Arbeit ist es, mögliche Prädiktoren auf ihre Aussagekraft bezüglich *Social Identity Leadership* zu untersuchen. Im Fokus stehen drei aus der Theorie abgeleitete Prädiktoren, die das Potenzial haben, unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* zu beeinflussen: Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die Führungsidentität der Trainerperson. Im Folgenden werden die Hypothesen, die Methode, die Ergebnisse, die Diskussion zu Fragestellung 3 sowie der explorativen Fragestellung dargelegt:

Fragestellung 3: Wie beeinflussen die möglichen Prädiktoren Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die wahrgenommene Führungsidentität der Trainerpersonen, die Ergebnisvariable *Social Identity Leadership* im Leistungskontext Fußball?

Explorative Fragestellung: Wie unterscheiden sich Trainer:innen mit hohen bzw. niedrigen *Social Identity Leadership* Werten bezüglich wahrgenommenem Stress, Zufriedenheit sowie wahrgenommenem Mannschaftsrückhalt, Erfolg, Zielerreichung und Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft?

Datengrundlage für die Ergebnisse sind die standardisierten Online-Fragebögen, welche mit qualitativen Ergebnissen aus den Interviews angereichert werden. Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen für die Fragestellung 3 erörtert und anschließend auf die Methodik zur Datenerhebung eingegangen. In den weiteren Kapiteln werden die Ergebnisse dargestellt und diskutiert.

7.1 Aktuelle Forschung und Hypothesen

Teil III dieser Arbeit befasst sich mit der Untersuchung potenzieller Prädiktoren und erweitert damit die aktuelle Forschung, die sich vorwiegend auf Effekte und Auswirkungen von *Social Identity Leadership* fokussiert hat (Stevens et al., 2021; D. van Knippenberg, 2011). Betrachtet werden die psychologischen Konstrukte, Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation der Trainerperson und Führungsidentität, welche konzeptionell mit *Social Identity Leadership* verknüpft werden können (Hiller, 2005; D. van Knippenberg, 2011).

Person-Umwelt-Fit. Wie bereits zu Beginn beschrieben, beruhen die Fit-Theorien auf Lewins Annahme, dass das Verhalten eine Funktion aus Person und Umwelt ist (Lewin, 1951 zitiert nach van Vianen, 2018). Der Fit wird allgemein als die Kompatibilität zwischen Individuen und ihrer Umgebung auf verschiedenen Ebenen definiert. Im Deutschen wird auch von

der Passung gesprochen (vgl. z.B. Frey et al., 2012). Um jedoch bezogen auf dieses psychologische Konstrukt eine Zuordnung zur theoretischen Grundlage zu erleichtern, wird in der folgenden Arbeit auch im Deutschen der Begriff Fit verwendet.

In der Forschung werden verschiedene Fit-Konzepte differenziert. Diese Konzepte unterscheiden sich zum einen bezogen auf die Art des Fits: (1) komplementärer Fit (z. B. individuelle Fähigkeiten werden durch andere ergänzt) und (2) supplementärer Fit (z. B. individuelle Fähigkeiten stimmen mit anderen überein). Zum anderen unterscheiden sie sich in der Bezugsebene bzw. im Thema, z. B. Person-Organisations Fit, Person-Gruppen Fit, Person-Person Fit, Person-Job Fit (Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018). Zudem gibt es unterschiedliche Arten der Operationalisierung, z. B. wahrgenommener Fit und berechneter Fit. Der berechnete Fit zielt darauf ab, die Diskrepanz zwischen objektiv beobachtbaren individuellen und umweltbezogenen Attributen als Index zu erfassen (van Vianen, 2018). Der wahrgenommene Fit spiegelt hingegen ein psychologisches Konstrukt wider. Dieser subjektiv wahrgenommene Fit der Person ist laut Studien der stärkere Prädiktor für Entscheidungen und Verhalten von Mitarbeitern, da die eigene Wahrnehmung das Verhalten beeinflusst (Kristof-Brown & Billsberry, 2013; van Vianen, 2018).

Eine wichtige Grundannahme von Fit-Theorien ist, dass die Ergebnisse dann optimal sind, wenn persönliche Attribute (z. B. Bedürfnisse, Fähigkeiten, Werte) und Umweltattribute (z. B. Angebote, Anforderungen, Werte) unabhängig vom Niveau übereinstimmen. Fit-Theorien gehen außerdem davon aus, dass Menschen ein Bedürfnis haben, sich ihrer Umgebung anzupassen bzw. eine Umgebung zu suchen, die ihren eigenen Eigenschaften entspricht (van Vianen, 2018). Bisherige Forschung zum supplementären Fit sind zwar gemischt, können die Annahme aber übergeordnet stützen. Der Fit einer Person mit ihrer Umwelt ist mit positiven individuellen Ergebnissen assoziiert, z. B. höherem Engagement, Zufriedenheit und Identifikation. Dabei ist der Fit stärker mit einstellungsbezogenen Ergebnissen verbunden (z. B. Zufriedenheit) als mit verhaltensbezogenen Ergebnisse (z. B. Leistung) (Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018).

Fit-Theorien bauen auf verschiedenen anderen Theorien auf, um zu erklären, warum Menschen danach streben, entsprechend passende Umgebungen zu suchen, z. B. auf der Theorie des sozialen Vergleichs oder der *similarity attraction hypothesis* (Festinger, 1954; Byrne et al. 1986 zitiert nach van Vianen, 2018). Diese gehen davon aus, dass Menschen nach Konsistenz zwischen der eigenen Person und ihrer Umwelt streben und sich deswegen mit anderen vergleichen, nach einem Fit suchen oder sich dementsprechend selbst anpassen (van Vianen, 2018). Außerdem wird argumentiert, dass Menschen ein grundlegendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben (Ryan & Deci, 2000). Forscher:innen argumentieren, dass ein Gefühl der Zugehörigkeit am wahrscheinlichsten ist, wenn Individuen wahrnehmen, dass sie ihre Eigenschaften mit anderen teilen (Hogg & Terry, 2000). Vor allem, wenn sich die Fit-

Konstrukte auf den Fit zwischen einer Person und einer sozialen Gruppen beziehen (z. B. Person-Organisations Fit, Person-Gruppen Fit), erscheint der soziale Identitätsansatz ebenfalls als sinnvolle Erklärungsgrundlage. Die Forschung rund um den sozialen Identitätsansatz unterstützt die Vorstellung der Fit-Theorien, dass Menschen nach Übereinstimmung und damit nach dem Fit mit anderen suchen. Gemäß Turner und Tajfel kategorisieren Menschen ihre Umwelt in Gruppen, indem sie nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in ihrer sozialen Umgebung suchen, um soziale Gruppen zu erkennen (Metakontrast). Darüber hinaus kategorisieren sie die eigene Person zu Gruppen, denen sie sich zugehörig fühlen und mit denen sie sich identifizieren. Eine Möglichkeit, wie dies erfolgt ist, dass man eine größere persönliche Übereinstimmung mit der eigenen Person und einer bestimmten Gruppe im Vergleich zu einer Fremdgruppe wahrnimmt (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987; s. auch Hogg & Terry, 2000; J. C. Turner & Reynolds, 2012).

Für die Trainerposition oder Vereinswahl nach einer Passung bzw. Fit zwischen Trainer:innen und Verein bzw. den spezifischen sozialen Gruppen zu suchen, ist nicht nur relevant aus Sicht der Fit-Theorie (J. Edwards, 2008), sondern auch vor dem Hintergrund des sozialen Identitätsansatzes und damit *Social Identity Leadership*. Es kann argumentiert werden, dass Personen, die eine Übereinstimmung mit der Gruppe auf mehreren Ebenen wahrnehmen, sich leichter tun idealtypische Merkmale für *diese* Gruppe in den Vordergrund zu stellen und damit mit höherer Wahrscheinlichkeit als prototypisch von der Gruppe wahrgenommen werden. Je prototypischer man wahrgenommen wird, desto mehr sozialen Einfluss hat man wiederum in der Gruppe. Das wirkt sich positiv auf die Führungseffektivität aus (Haslam et al., 2011; J. C. Turner et al., 1987; J. C. Turner, 1991; D. van Knippenberg, 2011). In der folgenden Studie wird daher untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenem Fit mit dem Gesamtkollektiv des Vereins und *Social Identity Leadership* gibt. Konzeptualisiert wird der Fit als supplementärer Fit, der die wahrgenommene Übereinstimmungen der Person mit verschiedenen Gruppen des Vereins (Person-Gruppen Fit und Person-Organisation Fit) auf verschiedenen inhaltlichen Ebenen misst, z. B. Ziele, Werte, Arbeitsweise, Persönlichkeit (Chuang et al., 2016). Basierend auf den Annahmen der Fit-Theorien und *Social Identity Leadership* wird folgende Hypothese abgeleitet:

Hypothese 3a: Der wahrgenommene Fit der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv steht im positiven Zusammenhang mit *Social Identity Leadership*. Je höher der wahrgenommene Fit der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv, desto höhere Ausprägungen von *Social Identity Leadership* werden berichtet.

Soziale Identifikation. Neben den Fit-Theorien ist die soziale Identifikation der Trainerperson ein möglicher Prädiktor für *Social Identity Leadership*. Zu betonen ist, dass im sozialen Identitätsansatz die Konzepte der sozialen Identität und sozialer Identifikation miteinander

verbunden, aber nicht das Gleiche sind. Die soziale Identität ist ein Teil der Identität, die kognitive Repräsentation der geteilten sozialen Realität, die widerspiegelt, was die Gruppe ausmacht und von anderen unterscheidet. Sie beinhaltet ein normatives Element für die Gruppe: wer sind *wir* und wie wollen *wir* sein. Aber erst durch den kognitiven Prozess der sozialen Identifikation der Person mit der Gruppe wird der sozialen Identität ein Wert für das eigene Selbst beigemessen (Abrams & Hogg, 1990; J. C. Turner et al., 1987; D. van Knippenberg, 2011). Die soziale Identifikation kann als wichtiger Aspekt der Salienz einer Gruppe verstanden werden. Die Salienz einer Kategorie wurde als Funktion aus Zugänglichkeit (später als *readiness* beschrieben) und der situativen Übereinstimmung konzeptualisiert (Oakes, 1987; Oakes et al., 1991; s. auch Reynolds et al., 2003; J. C. Turner & Reynolds, 2012). Forscher:innen argumentieren, dass wenn man sich mit einer Gruppe identifiziert, diese soziale Identität zugänglicher wird und damit einfacher zu aktivieren ist. Auf der anderen Seite identifiziert man sich eher mit Gruppen, die häufiger aktiviert werden (D. van Knippenberg & Hogg, 2003). Die soziale Identifikation ist als ein kognitiver Prozess zu verstehen, durch den Menschen sich selbst einer sozialen Gruppe zuordnen und ihr einen gewissen Wert für die eigene Identität zuschreiben. Erst dann wird die soziale Identität bedeutsam für die Person, ein Teil der eigenen Identität und damit handlungsrelevant (Ashforth et al., 2008; Hogg et al., 2012a; J. C. Turner et al., 1987).

Bisherige Studien konnten zeigen, dass die soziale Identifikation der Teammitglieder mit dem Team ein mediiender Faktor ist zwischen *Social Identity Leadership* und positiven Effekten, z. B. bessere individuelle und Teamleistungen (Krug et al., 2021; Miller et al., 2020). Betrachtet man diesen Prozess aus der Führungskraftperspektive, kann eine ähnliche Bedeutung für die Führungsperson angenommen werden. Wenn die Trainerperson sich stärker mit der sozialen Gruppe und der sozialen Identität identifiziert, wird die Gruppe wichtiger für sie. Sie wird mehr gruppenorientiertes Verhalten zeigen und sich stärker an den Gruppenprototyp anpassen wollen (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987). Das wiederum ist förderlich für *Social Identity Leadership*, denn die Dimensionen Prototypikalität (die Gruppe repräsentieren) und Advancement (sich für die Gruppe einsetzen) basieren auf Verhaltensweisen der Führungsperson, die sie als ideales Mitglied und als Unterstützer der Gruppe darstellen. Eine Führungsperson, die sich stark mit der Gruppe identifiziert, könnte daher intrinsisch motiviert sein verstärkt Verhaltensweisen zu zeigen, die mit diesen Dimensionen zusammenhängen (D. van Knippenberg, 2011). In der folgenden Studie wird daher untersucht, ob die soziale Identifikation nicht nur einen Effekt auf die geführten Teammitglieder hat, sondern seitens der Trainerperson wiederum ein Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist. Auf Basis des sozialen Identitätsansatzes und bisheriger Forschung zur sozialen Identifikation wird folgende Hypothese abgeleitet.

Hypothese 3b: Die soziale Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv steht im positiven Zusammenhang mit *Social Identity Leadership*. Je höher die Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv, desto höhere Ausprägungen von *Social Identity Leadership* werden berichtet.

Gegebenenfalls stellt die soziale Identifikation auch hier einen vermittelnden Mechanismus dar, beispielsweise zwischen dem wahrgenommenen Fit mit dem Gesamtkollektiv und *Social Identity Leadership*. Eine Person kategorisiert ihre soziale Umwelt in Gruppen und analysiert dafür Ähnlichkeiten und Unterschiede (J. C. Turner et al., 1987). Studien konnten bereits zeigen: Je höher der wahrgenommene Fit zwischen der eigenen Person und der sozialen Gruppe ist, desto eher wird sie sich mit der Gruppe identifizieren (Cable & DeRue, 2002; s. auch Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018). Man kann argumentieren, dass die soziale Identifikation der Trainerperson wiederum dazu führt, dass die Person intrinsisch motiviert wird, sich für die Gruppe einzusetzen und gruppenförderliches Verhalten zu zeigen, die im Zusammenhang mit *Social Identity Leadership* steht (D. van Knippenberg, 2011). Da die Studie eine Querschnittsstudie ist, soll explorativ untersucht werden, ob der Fit einer Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv über die soziale Identifikation mit den wahrgenommenen *Social Identity Leadership* Ausprägungen zusammenhängt.

Explorative Fragestellung 1: Mediert die soziale Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv die Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Fit und *Social Identity Leadership*?

Führungsidentität. Nimmt man lediglich den Person-Umwelt-Fit und die soziale Identifikation als mögliche Prädiktoren auf, könnte der Eindruck entstehen, dass *Social Identity Leadership* ein mechanischer und passiver Prozess ist, der nur von der richtigen Passung mit der sozialen Identität und der eigenen Identifikation abhängt. Dies wäre jedoch eine Fehlinterpretation der theoretischen Annahmen und Studienergebnisse. Führungskräfte sitzen nicht herum und warten darauf, dass ihre Prototypikalität von der Gruppe wahrgenommen wird. Stattdessen arbeiten sie daran, sie offensichtlich zu machen. Sie betonen Aspekte ihrer Persönlichkeit oder in ihrem Verhalten und setzen sich für das Team ein. Außerdem ist die soziale Identität relational, dynamisch und formbar. Das macht es möglich, die soziale Identität und damit die Gruppe (weiter) zu entwickeln oder auf eine neue Vergleichsgruppe auszurichten (Haslam et al., 2011, 2020; Hogg et al., 2012b). Teil I und II der Arbeit zeigten bereits, dass die Führung durch die Gruppe ein komplexer Prozess ist, der von der Führungsperson viel Reflexion, Verständnis und Willen abverlangt, sich mit der Gruppe auseinanderzusetzen und entsprechen zu agieren und zu reagieren. Die Person sollte daher ein Verständnis von der

Führungsrolle haben und sich auch als Führungsperson verstehen. Dazu braucht es eine Führungsperson, die sich nicht nur als Teil des Teams begreift, sondern auch selbst aktiv wird und die Führungsaufgabe für sich annimmt (Haslam et al., 2020).

In der vorliegenden Studie soll daher ein dritter Faktor als Prädiktor für *Social Identity Leadership* untersucht werden: die Führungsidentität. Diese wird operationalisiert durch die Skala der *Leadership Self-Identity* nach Hiller (2005). Unter dem Konzept der Führungsidentität werden die Vorstellungen und das Verständnis zusammengefasst, welche die einzelnen Personen von Führung und von sich als Führungskraft haben (Hiller, 2005). Auf diese Weise ist die Führungsidentität zum einen ein kognitives Schema, das als Informationsquelle dient und auf einem relativ stabilen Satz von Annahmen über Führung beruht (Lord & Hall, 2005). Zum anderen wird argumentiert, dass durch die Integration in das eigene Selbstkonzept, die Führungsidentität handlungsleitend wird (Johnson et al., 2012). In der Literatur wird häufig auf der Definition von Day und Harrison aufgebaut, die die Führungsidentität als Subkomponente der Identität verstehen: „sub-component of one's identity that relates to being a leader or how one thinks of oneself as a leader“ (Day & Harrison, 2007, S. 365). Sie argumentieren, dass die Entwicklung einer Führungsidentität von entscheidender Bedeutung ist, denn je ausgeprägter und komplexer die Identität einer Führungskraft ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Person nach Erfahrungen sucht, um diesen Aspekt des Selbst zu verwirklichen und zu entwickeln. Sie verstehen die Führungsidentität als einen wichtigen Motivator für das Handeln als Führungskraft und die Weiterentwicklung von Führungsfähigkeiten (Day & Harrison, 2007). Studien konnten zeigen, dass die Selbstzuschreibung der Führungsidentität dynamischen Veränderungen unterliegt und sich über die Zeit entwickeln kann (Epitropaki et al., 2017; Miscenko et al., 2017).

Dieses Konstrukt könnte daher mit Verhaltensweisen zusammenhängen, die mit aktiven Handlungen der Trainerperson bezogen auf die soziale Identität zusammenhängen, z. B. der Entwicklung und Einbettung der sozialen Identität (Entrepreneurship und Impresarioship). Je höher die Führungsidentität, desto motivierter ist daher möglicherweise die Trainerperson, sich aktiv mit der Führung der Gruppe auseinanderzusetzen. In der folgenden Studie wird daher untersucht, ob die Führungsidentität der Trainerperson ein Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist. Auf Basis des sozialen Identitätsansatzes und der Forschung rund um die Führungsidentität wird folgende Hypothese abgeleitet.

Hypothese 3c: Die Führungsidentität der Trainerperson steht im positiven Zusammenhang mit *Social Identity Leadership*. Je höher die Führungsidentität der Trainerperson im Gesamtkollektiv, desto höhere Ausprägungen von *Social Identity Leadership* werden berichtet.

Forschungsmodell – Fragestellung 3. Um die Variablen Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und Führungsidentität als Prädiktoren (P) für *Social Identity Leadership* (EV = Ergebnisvariable) zu untersuchen, wird das folgende Forschungsmodell überprüft (s. Abbildung 10).

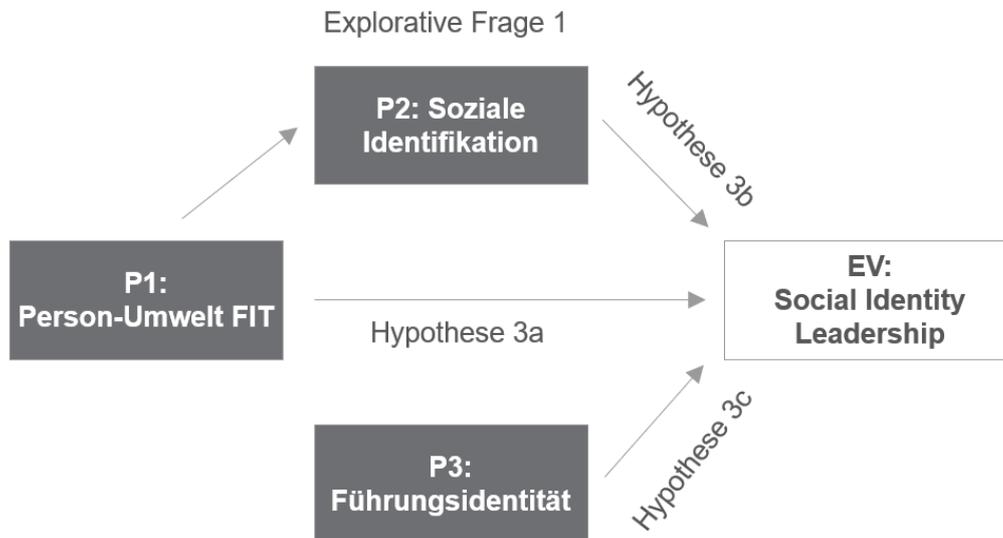


Abbildung 10. Forschungsmodell zur Testung der Hypothesen 3a, b, c und der möglichen Mediation (explorative Fragestellung 1)

Explorative Fragestellung. Da die Effekte von *Social Identity Leadership* bereits Fokus mehrerer Forschungsarbeiten waren, sollen sie nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden (für eine Übersicht s. Haslam et al., 2020; Stevens et al., 2021). Um das *Social Identity Leadership* Modell im Fußball jedoch abzurunden, sollen zumindest explorativ Auswirkungen von *Social Identity Leadership* auf verschiedene psychologische Konstrukte untersucht werden. Die ausgewählten abhängigen Variablen sind Konstrukte, die bereits durch die Trainer:innen in den Interviews in Verbindung mit *Social Identity Leadership* gebracht wurden.

Explorative Fragestellung 2: Wie unterscheiden sich Trainer:innen mit hohen bzw. niedrigen *Social Identity Leadership* Werten bezüglich wahrgenommenem Stress, Zufriedenheit sowie wahrgenommenem Mannschaftsrückhalt, Erfolg, Zielerreichung und Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft?

7.2 Methode und Auswertungsstrategie – Teil III

Datengrundlage für die Ergebnisse sind die statistischen Analysen der Online-Fragebögen. Diese Ergebnisse werden ergänzt um eine qualitative Analyse der offenen Fit-Fragen aus den Online-Fragebögen und trianguliert durch Aussagen aus den Interviews. Wie bereits

in Kapitel 4.3 beschrieben, nahmen 42 professionelle Fußballtrainer:innen aus der 1. Bundesliga bis Regionalliga der Männer sowie aus der 1. und 2. Bundesliga der Frauen teil. Der Fragebogen enthielt demografische Fragen zur Trainerperson und Trainererfahrung, verschiedene psychologischen Skalen, u.a. zum Person-Umwelt-Fit, sozialer Identifikation und *Social Identity Leadership* sowie zwei offene Fragen. In Übereinstimmung mit dem Aufbau der Interviews wurden die folgenden psychologischen Skalen nicht nur für die Mannschaft, sondern für alle drei sozialen Gruppen erhoben: Mannschaft, Trainerteam, Verein. Im Folgenden wird der Aufbau des Fragebogens sowie alle Skalen und Items detailliert beschrieben.

7.2.1 Skalen und Items

Demografische Variablen. Der Fragebogen startete mit einer Aufklärung der Teilnehmer:innen und der Einverständniserklärung. Danach wurden allgemeine Variablen zur Person und zur Trainererfahrung abgefragt, u.a. Geschlecht, Alter, Ausbildungsstand (z. B. Abitur, Studium), Art der Trainerlizenzen, Cheftrainererfahrung in Jahren, durchschnittliche Dauer bei einem Verein als Cheftrainer:in und höchste Liga, in der bisher als Cheftrainer:in trainiert wurde. Anschließend wurden weitere relevante Vorerfahrungen abgefragt, z. B. Erfahrung als Co-Trainer:in, eigene Profikarriere als Spieler:in.

Im nächsten Abschnitt wurde auf die aktuelle oder letzte Saison in einer der genannten Ligen übergeleitet („Bitte fokussieren Sie sich im weiteren Fragebogen auf die letzte/aktuelle Profimannschaft der 1. Bundesliga - Regionalliga der Männer oder 1. und 2. Bundesliga der Frauen, die Sie trainiert haben“). Da sowohl aktive als auch nicht-aktive Trainer:innen befragt wurden, gab es zwei Versionen des Fragebogens. Dabei wurden die gleichen Skalen bzw. Items genutzt. Im Fall von aktiven Trainer:innen wurden die Fragen auf die aktuelle Mannschaft bezogen, im Falle von nicht-aktiven oder Jugendtrainer:innen wurde auf die letzte Mannschaft in einer der sechs genannten Ligen fokussiert.

Person-Umwelt-Fit. Die Struktur der Person-Umwelt-Fit Fragen basiert auf der PPEFS, der *Perceived Person–Environment Fit Scale* (Chuang et al., 2016). Diese beinhaltet insgesamt vier unterschiedliche Fit-Skalen. Für diese Studie wurden die folgenden Skalen aus dem PPEFS verwendet: *Person-Organisations-Fit-Skala* (POFS) und *Person-Gruppen-Fit-Skala* (PGFS). Also die wahrgenommene Übereinstimmung der Person mit der Organisation, in dem Fall mit dem Verein, und zu einer Gruppe, in diesem Fall Mannschaft und Trainerteam. Die *Person-Gruppen-Fit-Skala* untersucht Werte, Ziele und weitere Attribute, wie Persönlichkeit, Arbeitsweise und Lifestyle (Chuang et al., 2016; Li et al., 2019). Die *Person-Organisations-Fit-Skala* untersucht nach Chuang nur die Übereinstimmung zwischen Werten und Zielen der Person mit der Organisation, dabei gibt sie diese Werte und Ziele bereits vor. Dieses Vorgehen wird jedoch von führenden Wissenschaftler:innen in diesem Bereich kritisiert, da die Aussagekraft der Skalen dadurch eingeschränkt wird. Stattdessen sollen individuell wichtige Werte und Ziele der Teilnehmenden auf Übereinstimmung geprüft werden (van Vianen, 2018;

Vogel et al., 2016). Für diese Studie wurden daher zwei Freifelder genutzt, um die zwei wichtigsten Werte und Ziele der Person zu nennen und diese auf ihren Fit mit der Organisation und den Gruppen zu prüfen. Zusätzlich wurde für den *Person-Organisations-Fit* neben Werten und Zielen ein weiteres Item für die Organisation erhoben: Übereinstimmung in der Arbeitsweise. Dies erfolgte auf Basis der ersten zwei Interviews, in denen eine Vorversion des Fragebogens geprüft wurde. Die Teilnehmenden sahen die Arbeitsweise als wichtige Dimension auch gegenüber dem Verein an. Die Prüfung der Fit Dimensionen gegenüber Mannschaft (PGFS), Trainerteam (PGFS) und Verein (POFS) erfolgte auf einer 7-Punkt-Likert Skala: (1) *Keine Übereinstimmung* bis (7) *Komplette Übereinstimmung*. Die Likert Skala wurde als visuelle Skala (s. Abbildung 11) dargestellt und auf eine 7-Punkt-Likert Skala angepasst (vgl. Vorgehen Bartels & Reinders, 2010). Die Reliabilität der Fit-Skalen war für alle drei sozialen Gruppen gut: Mannschaft: $\alpha = .85$; Trainerteam: $\alpha = .86$; Verein $\alpha = .77$ (Streiner, 2003b). Aus den Skalen aller drei sozialen Gruppen wurde am Ende der Mittelwert für den *Gesamt-Fit* berechnet.

(1: keine Übereinstimmung - 7: komplette Übereinstimmung)

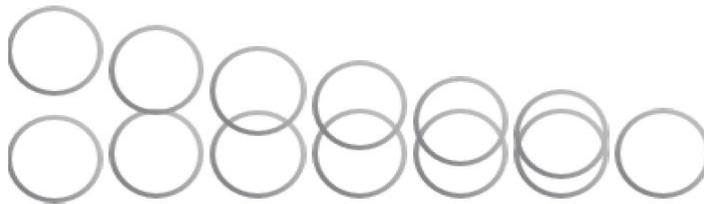


Abbildung 11. Visuelle 7-Punkt-Likert Skala nach dem Vorbild von Massimo & Bagozzi (2000)

Soziale Identifikation. Die soziale Identifikation mit allen drei sozialen Gruppen: Mannschaft, Trainerteam und Verein wurde mit der Kurzskala von Postmes und Kolleg:innen (2013) auf einer 7-Punkt-Likert Skala erfasst („Ich identifiziere mich mit ...“). Diese Skala wurde bereits in Zusammenhang mit *Social Identity Leadership* im Englischen wie im Deutschen genutzt (Krug et al., 2021; van Dick et al., 2018). Aus allen drei sozialen Gruppen wurde am Ende der Mittelwert für die *Gesamt-Identifikation* berechnet.

Führungsidentität. Die Führungsidentität wurde anhand des *Leadership Self-Identity Measure* von Hiller (2005) erfasst. Diese Skala erfasst drei unterschiedliche Dimensionen: Selbstbeschreibung, Bedeutung und Überzeugtheit (*descriptiveness, importance, certainty*), welche sich auf dieselben vier Items beziehen. Für diese Studie wurden die Items mit dem Einleitungssatz der Dimension *Selbstbeschreibung* genutzt (vgl. Vorgehen Miscenko et al., 2017) und auf die jeweilige soziale Gruppe bezogen: „Inwiefern treffen folgende Aussagen auf dich zu: ‚Ich bin eine Führungskraft ...‘ in der Mannschaft, Trainerteam, im Verein“; „Ich sehe

mich selbst als eine Führungsperson' ... der Mannschaft, des Trainerteams, im Verein"; „Ich werde gerne von anderen als Führungsperson ...' der Mannschaft / des Trainerteams / des Vereins gesehen“. Ein Item der Skala wurde nicht erhoben, da dieses Item nicht auf die jeweilige soziale Gruppe bezogen werden konnte: „Wenn ich mich anderen gegenüber beschreiben müsste, würde ich das Wort ‚Führungskraft‘ einfügen“. Alle anderen drei Items wurden ebenfalls auf einer 7-Punkt-Likert Skala erfasst von (1) *trifft überhaupt nicht zu* bis (7) *trifft voll und ganz zu* (Hiller, 2005). Die Reliabilität der Skala war für die drei sozialen Gruppen unterschiedlich (Mannschaft: $\alpha = .78$; Trainerteam: $\alpha = .43$; Verein $\alpha = .70$). Da die Items in allen drei sozialen Gruppen die Gleichen und die Reliabilitäten für die Mannschaft und den Verein akzeptabel waren (Streiner, 2003b), wurde die Item-Zusammensetzung für das Trainerteam nicht geändert. Dies ermöglichte eine Vergleichbarkeit, um aus den Skalen aller drei sozialen Gruppen am Ende den Mittelwert für die *Gesamt-Führungsidentität* im Verein zu berechnen.

Social Identity Leadership wurde anhand der Kurzskala des ILI (*Identity Leadership Inventory*) erfasst. Die Langform des ILI enthält mehrere Items je Subdimension (Prototypikalität, Advancement, Entrepreneurship und Impresarioship). Die Kurzform des ILI (*ILI-SF*) erfasst jede Dimension mit nur einem Item. Steffens und Kolleg:innen (2014) entwickelten sowohl eine Kurzform zur Fremd- als auch zur Selbsteinschätzung, den *Identity Leadership Inventory–Short Form (Leader Form), ILI–SF Version 1.0*. Letztere wurde für diese Studie verwendet und umfasst die folgenden vier Items: (1) „Ich verkörpere, wofür die Mannschaft steht“ (Prototypikalität); (2) „Ich bin ein Verfechter der Interessen der Mannschaft“ (Advancement); (3) „Ich entwickle ein Gefühl des Zusammenhalts in der Mannschaft“ (Entrepreneurship); (4) „Ich schaffe Strukturen, die für die Mannschaft nützlich sind“ (Impresarioship). Der ILI wurde bereits kulturübergreifend validiert und zeigte eine gute Reliabilität (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018). Auch in dieser Studie wurde eine akzeptable Reliabilität erreicht (Mannschaft: $\alpha = .65$; Trainerteam: $\alpha = .78$; Verein $\alpha = .67$). Diese Reliabilitätswerte sind vertretbar, da die Kurzskala von *Social Identity Leadership* verschiedene Dimensionen misst. Höhere Werte wären eher ein Zeichen von Redundanz (Streiner, 2003a).

Soziale Erwünschtheit. Da die Studie auf Selbsteinschätzungen basiert, wurde in der Konzeption darauf geachtet, mögliche Einflüsse der sozialen Erwünschtheit so gering wie möglich zu halten. Eine deutsche Skala zur Ermittlung von sozialer Erwünschtheit von Winkler und Kolleg:innen (2006) wurde integriert. Diese Skala umfasste die zwei Dimensionen: *Selbsttäuschung* und *Fremdtäuschung* (Winkler et al., 2006). Trotz guter Reliabilitätswerte in der Publikationsstudie von Winkler, war die Reliabilität der Subskalen in der aktuellen Studie so gering (Selbsttäuschung: $\alpha = .20$; Fremdtäuschung: $\alpha = .47$), dass von einer weiteren Nutzung der Skala abgesehen wurde (Streiner, 2003b).

Studien haben gezeigt, dass ein Perspektivwechsel der Teilnehmenden soziale Erwünschtheit ebenfalls reduzieren kann (Miscenko et al., 2017; Schoorman & Mayer, 2008).

Daher wurde die *Social Identity Leadership*-Skala einmal als Selbsteinschätzung („Ich bin ...“) und ein zweites Mal aus der Sicht der jeweiligen sozialen Gruppe erfasst („Wie würde Sie die Mannschaft diesbezüglich einschätzen ...“). Beide Skalen korrelierten signifikant miteinander, $r(41) = .82, p < .001$. Da die Perspektivwechseldaten ($M = 6.01$; $SD = 0.67$) sogar höher ausfielen als die Selbsteinschätzungen ($M = 5.95$; $SD = 0.63$) wurde davon ausgegangen, dass die Selbsteinschätzungen bereits durchaus reflektiert und adäquat abgegeben wurden. In den folgenden Analysen wurde daher auf die Selbsteinschätzung von *Social Identity Leadership* zurückgegriffen.

Darüber hinaus wurden mit ungefähr 2/3 der Teilnehmer:innen im Vorhinein Interviews geführt, in denen bereits positive und negative Erfahrungen angesprochen wurden. Die Teilnehmer:innen waren reflektiert und aufgeschlossen. Sie sprachen ehrlich über ihre Erfahrungen und reflektierten sich selbst sehr kritisch, sodass davon auszugehen ist, dass soziale Erwünschtheit, zumindest die Fremdtäuschung, auch im Online-Fragebogen keinen großen Einfluss haben sollte. Auch die Zusicherung der Anonymität wurde von den Teilnehmenden positiv honoriert.

Abhängige Variablen für die explorative Fragestellung. Für die explorative Fragestellung zur Auswirkung von *Social Identity Leadership* wurden mehrere abhängige Variablen miterhoben, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden. Die Variable *wahrgenommener Stress* wurde mit einer 1-Item Skala („Im Allgemeinen, wie empfinden Sie Ihren aktuellen Job?“) auf einer 7-Punkt-Likert Skala erfasst: (1) *Gar nicht stressig* bis (7) *Extrem stressig* (Elo et al., 2003; Houdmont et al., 2019). Die Variable *wahrgenommene Arbeitszufriedenheit* wurde durch eine 1-Item Skala auf einer 7-Punkt-Likert Skala erfasst: „Wenn man alles in Betracht zieht, wie fühlen Sie sich in Ihrem aktuellen Job?“ - Skala: (1) *Gar nicht zufrieden* bis (7) *Extrem zufrieden* (Dolbier et al., 2004). Danach wurde der Rückhalt der Trainerperson innerhalb der Mannschaft abgefragt. Dies erfolgte anhand der Frage: „Was würden Sie schätzen: Wie viel % der Mannschaft stehen hinter Ihnen als Trainer:in?“. Die Teilnehmenden konnten eine Prozentzahl von 0 bis 100% angeben. Darauf folgten Fragen zur Mannschaft, z. B. zur *wahrgenommenen Leistung* der Mannschaft sowie zum *objektiven Erfolg*. In Anlehnung an die Erhebung im Fußball von Leo und Kolleg:innen (2019) wurden dazu folgende Fragen erhoben: „Die Mannschaft ist erfolgreich“ und „Die Mannschaft erreicht ihre Ziele“. Außerdem wurde die Kurzversion des *Group Cohesion Questionnaires (GEQ)* bestehend aus drei Items genutzt, um die Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft abzufragen ($\alpha = .67$): (1) „Während der Trainingseinheiten ein Problem gibt, kommen alle Spieler:innen zusammen, um es zu lösen“, (2) „Die Spieler:innen der Mannschaft sind sich einig in dem Versuch, ihre Leistungsziele zu erreichen“, (3) „Alle Spieler:innen der Mannschaft übernehmen Verantwortung bei Niederlagen oder schlechten Leistungen“. Diese Kurzversion wurde bereits in einer spanischen Fußballstudie verwendet und validiert (Leo et al., 2015). Die deutschen Items sind Teil

der deutschen Fassung des Kohäsionsfragebogen für Individual- und Team sport (KIT-L) (Ohlert, 2012).

Offene Fragen. Zum Abschluss wurden den Teilnehmenden zwei offene Fragen gestellt. Eine Frage zielte auf die Gründe ab, für den aktuellen oder letzten Verein zu arbeiten. Die zweite Frage erhob was ihnen in Zukunft wichtig ist, wenn sie sich für einen neuen Verein entscheiden. Alle Items und Skalen, die noch nicht in der deutschen Version vorlagen, wurden durch englisch/deutsche Muttersprachler:innen vor- und rückübersetzt (vgl. Vorgehen Beaton et al., 2000).

7.2.2 Statistische Auswertungen

Insgesamt 44 Fragebögen wurden erhoben. Zwei Fragebögen wurden im Vorhinein aus der Analyse ausgeschlossen. Die Fragebögen der ersten zwei Trainer:innen wurden exkludiert, da der Fragebogen zu dieser Zeit noch in der Testphase war und somit noch nicht alle Skalen enthalten waren. Damit standen für die Hypothesentestung 42 Fragebögen zur Verfügung. Ein:e Teilnehmer:in beendete den Fragebogen nach dem Hauptteil. Für die Hypothesentestung wurde der Fragebogen inkludiert ($N = 42$), für die explorative Untersuchung von möglichen Effekten (Ende des Fragebogen) jedoch exkludiert, da die benötigten Daten nicht vorlagen ($N = 41$). Die Daten von aktiven und nicht-aktiven Trainer:innen wurden für die folgenden Analysen zusammengefasst, da keine signifikanten Unterschiede zwischen den aktiven und den nicht-aktiven Trainer:innen bezüglich der relevanten abhängigen Variablen festgestellt werden konnten (s. Appendix C, Tabelle C1 und C2).

Hypothesentestung. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, wurden alle Skalen jeweils für die drei sozialen Gruppen erhoben. Die Ergebnisse der Interviews zeigen jedoch, dass nicht nur einzelne Gruppen von Bedeutung sind, sondern das Gesamtkollektiv betrachtet werden muss. Daher wurden für die folgenden Analysen jeweils die Gesamtskalen genutzt. Hierfür wurde der Mittelwert der Skalen aus Mannschaft, Trainerteam und Verein gebildet. Zur Analyse der Hauptfragestellungen wurden hierarchische Regressionsanalysen gerechnet, um den Einfluss von möglichen Prädiktoren, wie Person-Umwelt-Fit, Identifikation und Führungsidentität auf *Social Identity Leadership* (Fragestellung 3) zu untersuchen. Als Kontrollvariable wurde die Zeit der Trainerperson beim Verein in die Analysen aufgenommen (Spector & Brannick, 2011).

Mediationsanalyse. Die Mediationsanalyse wurde mit PROCESS von Hayes (2018) durchgeführt. Verwendet wurde ein Bootstrapping-Verfahren mit 10.000 *Bootstrap Samples*. Außerdem wurden robuste bzw. heteroskedastizitäts-konsistente Standardfehler berechnet (HC3 - Davidson & MacKinnon, 1993; s. auch Hayes, 2018).

Explorative Analyse. Zur Analyse der explorativen Fragestellung 2 wurde eine einfaktorielle MANCOVA gerechnet (Finch, 2005). Dies erfolgte auf Basis eines Mediansplits der

Social Identity Leadership Gesamtskala, um Unterschiede zwischen Trainer:innen mit niedrigen und hohen Ausprägungen von *Social Identity Leadership* bezüglich der abhängigen Variablen, *Stress*, *Zufriedenheit* sowie *wahrgenommener Mannschaftsrückhalt*, *Erfolg*, *Zielerreichung* und *Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft* zu untersuchen. Es wurde für die Variable *Zeit beim Verein* kontrolliert.

7.3 Ergebnisse – Teil III

Ich muss mich mit der ganzen Geschichte identifizieren. Also, all diese Faktoren, diese Parameter, diese Variablen, die ich jetzt genannt habe, die müssen [überein]stimmen. [...] Natürlich wird man jetzt keine 100% bekommen. Wenn es 25% oder nur die Hälfte ist, dann ist das definitiv zu wenig, dann ist das nicht das Richtige. Dann werde ich das auch in der Form nicht mehr machen. Es muss ein hoher Prozentsatz da sein all dieser Kriterien, die ich für mich selbst in der ganzen Zeit herausgeschrieben habe. (Teilnehmer:in 10, Pos. 123)

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Fragestellung 3 und der explorativen Fragestellungen 1 und 2 dargestellt. Die folgenden Hauptergebnisse können für die Fragestellungen festgehalten werden. *Fragestellung 3*: Alle drei Faktoren, Person-Umwelt-Fit (Fit), soziale Identifikation (SI) und Führungsidentität (FI) sind positiv korreliert mit *Social Identity Leadership*. Die Daten geben Hinweise darauf, dass die soziale Identifikation die Beziehung von Fit und *Social Identity Leadership* mediiert (*Explorative Fragestellung 1*). *Explorative Fragestellung 2*: Trainer:innen mit hohen *Social Identity Leadership* Werten unterschieden sich durch höhere Werte bezogen auf Zielerreichung, wahrgenommener Mannschaftsrückhalt und Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft. Keine signifikanten Unterschiede wurden in Bezug auf wahrgenommenen Stress, Zufriedenheit oder Erfolg festgestellt.

Die Ergebnisse werden entlang der folgenden Kapiteln dargestellt: Deskriptive Statistiken und Hypothesentestung, Auswertung qualitativer Daten der Interviews und Online-Fragebögen bezogen auf Fit Dimensionen sowie die Darstellung der explorativen Ergebnisse.

7.3.1 Deskriptive Statistiken und Hypothesentestung

Fragestellung 3: Wie beeinflussen die möglichen Prädiktoren Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die wahrgenommene Führungsidentität der Trainerpersonen die Ergebnisvariable *Social Identity Leadership* im Leistungskontext Fußball?

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu Fragestellung 3 entlang der folgenden Abschnitte dargestellt. *Erster Abschnitt:* Deskriptive Statistiken, *zweiter Abschnitt:* Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen, *dritter Abschnitt:* Hypothesentestung, vierter Abschnitt: Mediationsanalyse.

Deskriptive Statistiken. Die deskriptiven Statistiken können Tabelle 9 entnommen werden. Die Ergebnisse der Korrelationsmatrix stehen im Einklang mit den Erwartungen. Alle drei Prädiktoren sind signifikant mit der Ergebnisvariablen korreliert und weisen einen positiven Zusammenhang mit *Social Identity Leadership* auf, Fit: $r = .42, p < .01$; SI: $r = .60, p < .001$; FI: $r = .55, p < .001$. Bei der Kontrollvariablen *Zeit beim Verein* scheint hingegen kein Zusammenhang mit *Social Identity Leadership* zu bestehen. Darüber hinaus zeigte sich eine Korrelation zwischen sozialer Identifikation und Führungsidentität, $r = .52, p < .001$. Nach Prüfung der Voraussetzungen, v.a. bezogen auf eine mögliche Multikollinearität der Variablen (s. nächster Abschnitt), wurde mit der Hypothesentestung fortgefahren.

Tabelle 9. Deskriptive Statistiken und Korrelationen für die Variablen von Fragestellung 3

	<i>M</i>	<i>SD</i>	EV: <i>SIL</i>	KV	P1: Fit	P2: SI	P3: FI
EV: <i>SIL</i>	5.95	0.63	-				
KV: Zeit beim Verein	2.26	1.99	.27*	-			
P1: Fit	4.79	1.05	.42**	.25	-		
P2: SI	6.29	0.67	.60***	.09	.37	-	
P3: FI	6.25	0.69	.55***	-.10	.26	.52***	-

Anmerkung. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung, *KV* = Kontrollvariable, *P* = Prädiktor, *EV* = Ergebnisvariable, *N* = 42, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Prüfung der Voraussetzungen. Die Voraussetzungen für lineare Regressionsanalysen wurden vorab geprüft. Für die Regressionsanalyse zu Fragestellung 3 mit der Ergebnisvariablen *Social Identity Leadership* und den zu testenden Prädiktoren Fit, soziale Identifikation und Führungsidentität sowie der Kontrollvariablen *Zeit beim Verein* zeigte sich, dass alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt waren. Die Variablen wiesen keine Multikollinearität auf und waren mit Varianzinflationsfaktoren von ≤ 1.50 und Toleranzfaktoren von $\geq .70$ innerhalb der postulierten Grenzen (VIF < 10; Toleranzfaktor > 0.2 nach Field, 2017; s. auch Miller et al., 2020). Die Fehler waren normalverteilt und der lineare Zusammenhang der Prädiktoren mit der Ergebnisvariablen war gegeben. Allein die Voraussetzung der Homoskedastizität wurde nicht erfüllt. Daher wurden für die folgenden Analysen robuste bzw. heteroskedastizitäts-konsistente Standardfehler genutzt (HC3 - Davidson & MacKinnon, 1993; s. auch Hayes, 2018; Hayes & Cai, 2007).

Hypothesentestung. Um die Hypothesen 3a, b und c zu untersuchen, wurde eine Serie von hierarchischen multiplen Regressionsanalysen mit der Ergebnisvariablen *Social Identity Leadership* berechnet (vgl. Vorgehen Miller et al., 2020; Steffens et al., 2019). Innerhalb der hierarchischen Regressionsmodelle erfolgte der Einschluss der Variablen in vier Schritten: (Schritt 1) Kontrollvariable *Zeit beim Verein*, (Schritt 2) gefolgt von den zu untersuchenden Prädiktoren Fit, (Schritt 3) soziale Identifikation und (Schritt 4) Führungsidentität. Die Reihenfolge wurde gewählt aufgrund der theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge mit den Subdimensionen von *Social Identity Leadership* sowie der möglichen Mediation von Fit und sozialer Identifikation. Die ausführlichen Ergebnisse können Tabelle 10 entnommen werden. Die Ergebnisse unterstützen die Hypothesen 3a, b und c, wobei die Ergebnisse zu Hypothese 3a (Fit) differenziert anhand der Mediationsanalyse betrachtet werden müssen.

Tabelle 10. Hierarchische multiple Regressionsanalyse für Prädiktoren von *Social Identity Leadership*

Variable	Korr. R^2	ΔR^2	B	SE	t	β	95%-KI
Schritt 1							
(Konstante)	.05		5.76***	0.17	33.11		[5.40, 6.11]
KV: Zeit beim Verein			0.09	0.07	1.17	.27	[-0.06, 0.23]
Schritt 2							
(Konstante)	.16*	.13*	4.76***	0.48	9.96		[3.79, 5.73]
KV: Zeit beim Verein			0.06	0.07	0.83	.18	[-0.08, 0.19]
P1: Fit			0.22*	0.10	2.31	.37	[0.03, 0.42]
Schritt 3							
(Konstante)	.39***	.23***	2.26*	0.92	2.47		[0.41, 4.12]
KV: Zeit beim Verein			0.06	0.05	1.09	.18	[-0.05, 0.16]
P1: Fit			0.11	0.07	1.45	.18	[-0.04, 0.25]
P2: Soziale Identifikation			0.49**	0.15	3.23	.52	[0.18, 0.79]
Schritt 4							
(Konstante)	.47***	.09*	1.30	0.76	1.70		[-0.25, 2.85]
KV: Zeit beim Verein			0.08	0.04	1.82	.24	[-0.01, 0.16]
P1: Fit			0.08	0.07	1.14	.13	[-0.06, 0.22]
P2: Soziale Identifikation			0.32*	0.15	2.14	.34	[0.02, 0.62]
P3: Führungsidentität			0.33*	0.14	2.44	.36	[0.57, 0.61]

Anmerkung. $N = 42$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. B = Unstandardisierter Koeffizient, SE = robuster Standardfehler, KI = Konfidenzintervall. β = Standardisierter Koeffizient. Verwendung der HC3-Methode.

Zunächst ist festzuhalten, dass jeder Modellschritt mehr Varianz aufklären konnte und zu signifikanten Änderungen in F führte, Schritt 2 (Fit): $\Delta R^2 = .13$, $\Delta F = 6.23$, $p < .05$; Schritt 3 (SI): $\Delta R^2 = .23$, $\Delta F = 15.43$, $p < .001$; Schritt 4 (FI): $\Delta R^2 = .09$, $\Delta F = 7.15$, $p < .05$. Durch das hierarchische Vorgehen bei der Ergebnisauswertung zeigte sich, dass die Variable Fit in Schritt 2 noch ein signifikanter Prädiktor war, Schritt 2 (Fit): $\beta = .37$, $p < .05$, nach dem Hinzufügen von sozialer Identifikation jedoch nicht mehr signifikant zur Varianzaufklärung beitrug,

Schritt 3 (Fit): $\beta = .18$, $p = .176$. Dies gibt erste Hinweise auf eine mögliche Mediation zwischen Fit und *Social Identity Leadership* durch den Prozess der soziale Identifikation. Der letzte Modellschritt 4, mit allen Prädiktoren und der Kontrollvariable zeigte den besten Modellfit, $R^2 = .47$, $F(4,37) = 10.19$, $p < .001$. Die Variablen soziale Identifikation und Führungsidentität waren in diesem Modell signifikante Prädiktoren, wohingegen die Variable Fit und die Kontrollvariable *Zeit beim Verein* keine Signifikanzen aufwiesen. Da die Kontrollvariable *Zeit bei Verein* in keiner der Modellstufen signifikant Varianz aufklärte, scheint dieser Faktor keinen Einfluss auf *Social Identity Leadership* zu haben (s. Tabelle 10).

Mediationsanalyse. Eine anschließende Mediationsanalyse untersuchte die Beziehung zwischen Fit, sozialer Identifikation und *Social Identity Leadership* näher (vgl. Vorgehen Steffens et al., 2019). Die Mediationsanalyse wurde als Bootstrapping-Verfahren mit 10.000 *Samples* und robusten Standardfehlern durchgeführt (HC3 - Davidson & MacKinnon, 1993; s. auch Hayes, 2018). Die Ergebnisse zeigen einen indirekten Effekt von Fit auf *Social Identity Leadership* über die soziale Identifikation und geben Hinweise auf eine vollständige Mediation (s. Abbildung 12).

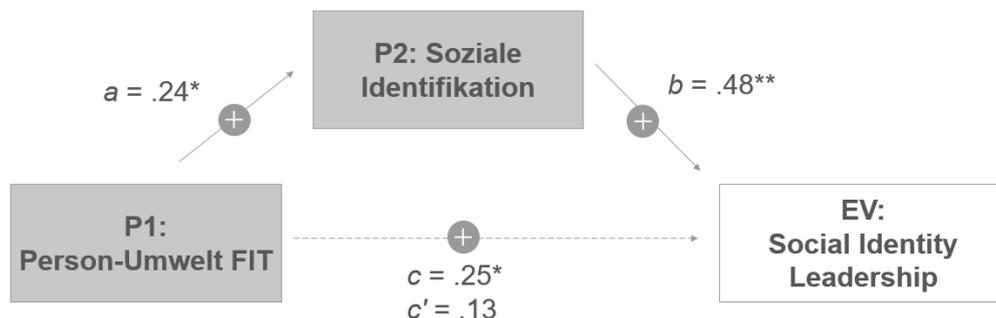


Abbildung 12. Ergebnisse der explorativen Fragestellung 1 (Mediation)

Anmerkung: * = sign. < .05; ** = sign. < .01, *** = sign. < .001; Dargestellt werden die standardisierten Koeffizienten.

In einem ersten Schritt konnte ein direkter Effekt von Fit auf *Social Identity Leadership* festgestellt werden. Je höher der Fit, desto höher war die *Social Identity Leadership* Eigenwahrnehmung, $c = .25$, $SE = 0.10$, 95%-KI [0.05, 0.45], $p < .05$. Nachdem der Mediator in das Modell aufgenommen wurde, konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Fit und der sozialen Identifikation (Mediator) festgestellt werden, $a = .24$, $SE = 0.11$, 95%-KI [0.01, 0.46], $p < .05$. Ein höherer Fit führte zu höheren sozialen Identifikationswerten. Soziale Identifikation wiederum hatte einen positiven Einfluss auf *Social Identity Leadership*, $b = .48$, $SE = 0.14$, 95%-KI [0.20, 0.76], $p < .01$. Durch das Hinzufügen der Variablen soziale Identifikation wurde der Effekt zwischen Fit und *Social Identity Leadership* aufgehoben, $c_1 = .13$, $SE = 0.08$, 95%-

KI [-0.02, 0.29], $p = .088$. Die Ergebnisse geben erste Hinweise darauf, dass soziale Identifikation als kognitiver Prozess die Beziehung zwischen Fit und *Social Identity Leadership* mediiert. Weitere Forschung ist notwendig, um die Ergebnisse in Längsschnittstudien zu bestätigen.

Fazit. Teil 3 dieser Arbeit konnte Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und Führungsidentität als Prädiktoren für *Social Identity Leadership* identifizieren. Hypothese 3b und 3c wurden bestätigt. Die Variablen soziale Identifikation und Führungsidentität waren positiv mit *Social Identity Leadership* assoziiert und klärten signifikant Varianz von *Social Identity Leadership* auf. Hypothese 3a konnte teilweise bestätigt werden. Die Variable Fit war im hierarchischen Regressionsmodell in Schritt 2 ebenfalls positiv assoziiert mit *Social Identity Leadership*. Durch die Aufnahme der Prädiktoren der sozialen Identifikation und der Führungsidentität, verschwand jedoch dieser Zusammenhang. Die explorative Untersuchung einer Mediation, gibt erste Hinweise darauf, dass die Beziehung zwischen Person-Umwelt Fit und *Social Identity Leadership* durch den kognitiven Prozess der sozialen Identifikation mediiert wird (s. Abbildung 12). In den folgenden Kapiteln werden weitere qualitative Daten bezogen auf den Person-Umwelt-Fit aus den offenen Fragen des Online-Fragebogens und den Interviews ausgewertet sowie die explorative Fragestellung 2 zu möglichen Auswirkungen von *Social Identity Leadership* untersucht.

7.3.2 Fit Dimensionen: Auswertung qualitativer Daten

Aufgrund der multimethodischen Vorgehensweise in der Arbeit, können die quantitativen Daten der Fragebögen mit qualitativen Daten aus den Interviews und den offenen Fit-Fragen angereichert werden. Im ersten Abschnitt werden Daten aus den Interviews bezogen auf den Person-Umwelt-Fit ausgewertet. Im zweiten Abschnitt werden die offenen Fragen des Online-Fragebogens bezogen auf die wichtigen Werte und Ziele der Trainerpersonen ausgewertet.

Auswertung der Interviews. Im Folgenden werden Fit Dimensionen dargestellt, die die Trainerpersonen in Bezug auf positive oder negative Trainererfahrungen nannten. In den Interviewdaten wurden dafür Textstellen markiert, die Aufschluss gaben über die Ausprägung des Fits einer Person mit einer sozialen Gruppe innerhalb des Vereins (positiv oder negativ). Dafür wurde die Kategorie *P-E Fit* in Kombination mit einer Inhaltskategorie kodiert (s. Appendix B für das Kategorienbuch und Kapitel 5.1.2 und Kapitel 5.1.3 für das methodische Vorgehen bei der Kategorisierung und Auswertung). Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Fit Dimensionen können Tabelle 11 entnommen werden.

Tabelle 11. Übersicht und Vergleich genannter Fit Dimensionen in den Interviews

	<i>n</i> (<i>N</i> = 446)	(+) Fit (<i>n</i> = 306)	(-) kein Fit (<i>n</i> = 140)
Persönlichkeitseigenschaften	110	25%	26%
Arbeitsweise	100	20%	27%
Werte	49	10%	12%
Spielphilosophie	44	12%	6%
Gemeinsame Historie	42	14%	0%
Status / Erfahrung	31	6%	9%
Ziel	31	4%	13%
Demografische Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Herkunft)	22	5%	4%
Fachliche Kompetenz	17	4%	3%

Anmerkung. Die Prozentangaben entsprechen Spaltenprozenten, um unterschiedliche Redeanteile bezogen auf den positiven oder negativen Fit auszugleichen. Datenquelle Interviews (s. Teil I und II). Zu beachten ist, dass die Ergebnisse auf proaktiven Aussagen der Trainer:innen basieren, weder der Fit noch die inhaltlichen Kategorien wurden aktiv abgefragt und müssen dementsprechend eingeordnet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Dimensionen Persönlichkeitseigenschaften und Arbeitsweise insgesamt am häufigsten genannt wurden. Darüber hinaus wurde auch über fußballspezifische Dimensionen, wie die Spielphilosophie, berichtet. Die Spalten 2 und 3 der Tabelle geben Aufschluss darüber, welche Dimensionen in Bezug auf positiven oder negativen Fit genannt wurden. Es wurde ersichtlich, dass die Dimensionen Persönlichkeitseigenschaften, Werte, demografische Merkmale, fachliche Kompetenz in Bezug auf positive und negative Ausprägungen von Fit relativ gleichverteilt waren. Unterschiede sind zu erkennen bei den Dimensionen Arbeitsweise, Spielphilosophie, gemeinsame Historie, Status / Erfahrung und Ziel. Eine gemeinsame Historie wird durchweg mit positivem Fit beschrieben: „Der Vorteil, den ich jetzt habe [...] ich [kenne] die Spieler schon seit fünf, sechs Jahre[n] [...]. Die waren teilweise 17, 18, 19, und seither begleite ich sie in unterschiedlichen Formen [...]. Und umso länger man zusammen ist, umso vertrauter wird es.“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 12). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass durch eine gemeinsame Historie verschiedene andere Dimensionen schon abgeklärt werden konnten und man über diese Ebene einen einfacheren Zugang zu Menschen erhält. Auch die Spielphilosophie wurde häufiger in Bezug auf positiven Fit genannt. Womöglich ist dies im Fußball ein Kriterium der Auswahl, weswegen schon vorab auf eine Übereinstimmung in diesem Punkt geachtet wird. Die Dimensionen Arbeitsweise, Status bzw. Erfahrung und vor allem die Dimension Ziele werden häufiger in Bezug zu geringem Fit genannt. Diese Erkenntnisse können Trainer:innen dabei unterstützen zu antizipieren, welche Dimensionen stärker vorab beleuchtet und abgeklärt werden sollten. Die Dimension fachliche

Kompetenz wurde insgesamt am wenigsten genannt. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass viele Trainer:innen dies voraussetzten und daher nicht explizit erwähnten. Ein:e Teilnehmer:in formulierte diesbezüglich Folgendes: „Also immer inhaltliche Kompetenz des Trainers vorausgesetzt.“ (Teilnehmer:in 28, Pos. 26). In der Fit Skala von Chuang und Kolleg:innen (2016), welche in dieser Studie genutzt wurde, werden die Dimensionen Persönlichkeit, Arbeitsweise, Werte und Ziele abgefragt. Sie deckt jedoch keine fußballspezifischen Dimensionen ab, z. B. die Spielphilosophie. Mögliche Auswirkungen werden in der Diskussion erörtert.

Auswertung der offenen Fit Fragen. In diesem Abschnitt werden zwei der genannten Fit Dimensionen inhaltlich detaillierter betrachtet. Sowohl Werte als auch Ziele bezogen auf die Arbeit der Trainerperson waren Teil des Online-Fragebogens und Teil der erhobenen Fit Skala (Chuang et al., 2016). Jede:r Teilnehmer:in hatte die Möglichkeit, bis zu zwei Werte bzw. Ziele zu nennen, die für sie in ihrer Arbeit von großer Bedeutung sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse der offenen Fragen bezogen auf Werte (s. Abbildung 13) und Ziele (s. Abbildung 14) dargestellt und zwischen den Gruppen A (Regionalligen der Männer und 1. und 2. Bundesliga der Frauen) und Gruppe B (1.-3. (Bundes-)Liga der Männer) verglichen.

Werte. Übergeordnet wurden Werte wie Ehrlichkeit / Transparenz / Offenheit ($n = 13$), Vertrauen ($n = 10$) und Respekt ($n = 10$) am häufigsten genannt. Danach folgten Werte wie Teamgedanke ($n = 8$), Zuverlässigkeit / Loyalität ($n = 7$), Entwicklung ($n = 7$), Disziplin / Fleiß ($n = 7$) und Leistungsbereitschaft / Wille ($n = 6$). Der relative Vergleich dieser Werte zeigte, dass vor allem in der Gruppe B *Ehrlichkeit / Transparenz / Offenheit* eine wichtige Wertekategorie war. Es ist anzunehmen, dass Trainer:innen Werte nannten, die für sie von Bedeutung waren aufgrund von positiven und negativen Erfahrungen, die sie bereits gemacht hatten. Außerdem sind Unterschiede in den Antworten auch durch die Besonderheiten und Rahmenbedingungen der jeweiligen Ligen zu erklären. Wenn man diese Ergebnisse mit Teil II der Arbeit verknüpft, ist eine mögliche Erklärung, dass in Gruppe B der Einfluss von anderen sozialen Gruppen, z. B. den Vereinsverantwortlichen stärker ausgeprägt war und durchaus negativ sein konnte. Trainer:innen könnten daher aus negativen Erfahrungen heraus, verstärkt auf die Werte *Ehrlichkeit / Transparenz / Offenheit* geachtet haben. Auch der Teamgedanke stand hier gegebenenfalls stärker im Fokus, da in diesen Ligen Trainer:innen häufiger schlechte Erfahrungen mit einem nicht-funktionierenden Mannschaftskollektiv gemacht hatten (s. [Teil II](#)). In Gruppe A spielten dagegen Werte wie Entwicklung, Respekt und Disziplin eine Rolle. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass in Gruppe A viele Trainer:innen aus der Regionalliga der Männer und der 2. Bundesliga der Frauen teilnahmen, die die Möglichkeit hatten, im Ligen-system weiter aufzusteigen. Darüber hinaus waren einige Trainer:innen vertreten, die die zweite Mannschaft eines Vereins trainierten. Damit standen für sie ebenfalls die Entwicklung der Spieler:innen für die 1. Mannschaft im Fokus. Leistungsbereitschaft / Wille, aber auch Vertrauen wurden in beiden Gruppen ähnlich häufig genannt und scheinen damit in allen Ligen

eine wichtige Erwartungshaltung zu sein. Eine Kombination aus Leistungs- und Werteorientierung wurde bereits von anderen Forscher:innen proklamiert, die eine Werteorientierung (Prinzipienmodell nach Frey) mit *Center-of-Excellence-Kulturen* verbinden (Frey et al., 2012 s. auch Frey, 2015; Frey & Schmalzried, 2013).

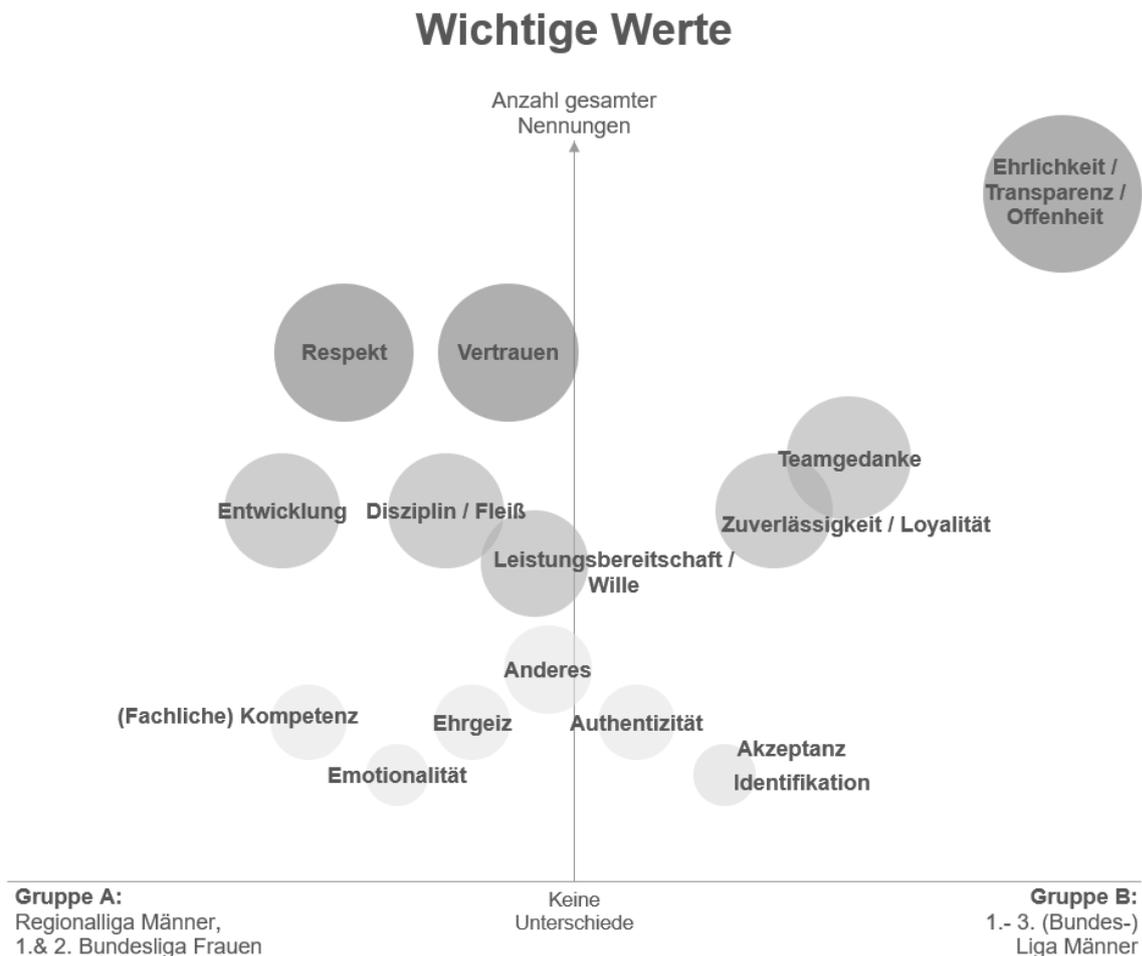


Abbildung 13. Darstellung und Vergleich der wichtigen Werte für die Trainerpersonen

Anmerkung. Datenquelle sind die Online-Fragebögen (Antworten auf die Frage: „Bitte nennen Sie bis zu zwei Werte, die Ihnen in Ihrer Arbeit besonders wichtig sind“). Die Kreisgröße entspricht der Häufigkeit der Nennungen einer Kategorie. Y-Achse: Anzahl der gesamten Nennungen. X-Achse: prozentualen Unterschied zwischen den Gruppen (Prozentpunkte-Unterschied). Werte nahe der Y-Achse wurden von beiden Gruppen relativ gesehen gleich häufig genannt. Umgekehrt, je weiter weg von der Y-Achse desto eher wurden die Werte von Trainer:innen der einen oder anderen Gruppe genannt.

Ziele. Die Auswertung der genannten Ziele ist in Abbildung 14 abgetragen. Häufig genannte Ziele waren die sportliche Entwicklung ($n = 25$), Erfolg ($n = 13$), das Team als Einheit ($n = 10$) sowie die Umsetzung der Spielphilosophie ($n = 9$). Während in Gruppe A vor allem die Entwicklung im Fokus stand, waren es in Gruppe B eher der Erfolg, das Team als Einheit und die Umsetzung der definierten Werte. Die Unterschiede in den Antworten spiegeln auch hier die Besonderheiten der jeweiligen Ligen wider. Die Entwicklung als übergeordnetes Ziel

für die Trainer:innen der Gruppe A steht im Einklang mit den wichtigen Werten der Gruppe. Auch die Ziele, die eher von Gruppe B genannt wurden, stehen im Einklang mit den genannten Werten und den Anforderungen in diesen Ligen. Es ist anzunehmen, dass sie den Erfolg mit der Einheit der Mannschaft und der Umsetzung ihrer Werte verknüpfen. Die Umsetzung der Spielphilosophie wurde in beiden Gruppen ähnlich häufig genannt. Dies zeigt, dass die Spielphilosophie für alle Trainer:innen jeder Liga ein zentraler Baustein ist.

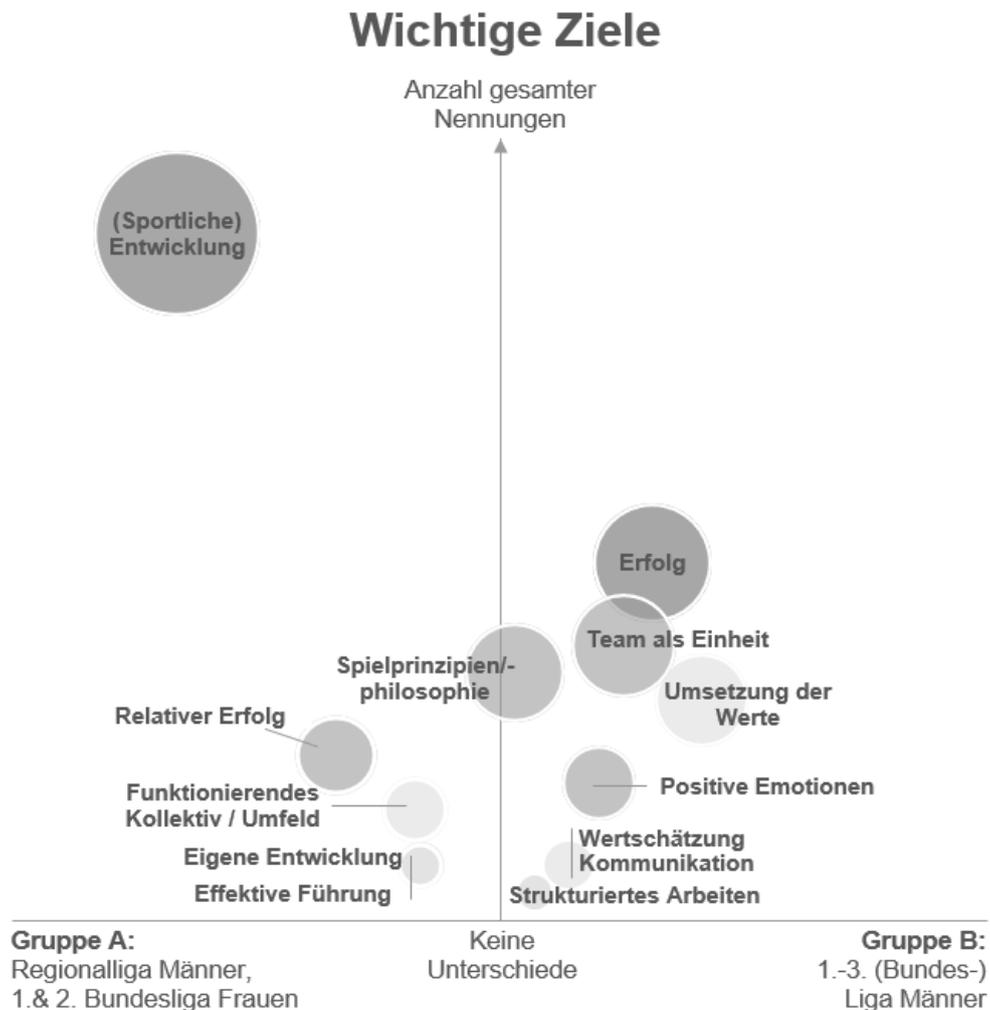


Abbildung 14. Darstellung und Vergleich der wichtigen Ziele für die Trainerpersonen

Anmerkung. Datenquelle sind die Online-Fragebögen (Antworten auf die Frage: „Bitte nennen Sie bis zu zwei Ziele, die Ihnen in Ihrer Arbeit besonders wichtig sind.“). Die Kreisgröße entspricht der Häufigkeit der Nennungen einer Kategorie Y-Achse: Anzahl der gesamten Nennungen. X-Achse: prozentualen Unterschied zwischen den Gruppen (Prozentpunkte-Unterschied). Ziele nahe der Y-Achse wurden von beiden Gruppen relativ gesehen gleich häufig genannt. Umgekehrt, je weiter weg von der Y-Achse desto eher wurden die Ziele von Trainer:innen der einen oder anderen Gruppe genannt.

7.3.3 Explorative Analysen

Explorative Fragestellung 2: Wie unterscheiden sich Trainer:innen mit hohen bzw. niedrigen *Social Identity Leadership* Werten bezüglich *wahrgenommenem Stress*, *Zufriedenheit* sowie *wahrgenommenem Mannschaftsrückhalt*, *Erfolg*, *Zielerreichung* und *Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft*?

Die Ergebnisse der Multivariaten Kovarianzanalyse (MANCOVA) zeigte einen signifikanten Unterschied zwischen den *Social Identity Leadership* Gruppen (Niedrig vs. Hoch) für die kombinierten abhängigen Variablen Stress, Zufriedenheit, Mannschaftsrückhalt, wahrgenommener Erfolg, Zielerreichung und Aufgabenkohäsion innerhalb der Mannschaft, $F(6, 32) = 3.47, p < .01$, partielles $\eta^2 = .394$, Wilk's $\Lambda = .606$. Post-hoc Tests (einfaktorielle Varianzanalysen) für jede abhängige Variable zeigten signifikante Unterschiede für die Variablen: (1) Zielerreichung $F(1, 37) = 9.55, p < .01$, partielles $\eta^2 = .205$; (2) Aufgabenkohäsion in der Mannschaft, $F(1, 37) = 11.07, p < .01$, partielles $\eta^2 = .230$; (3) Rückhalt durch die Mannschaft, $F(1, 37) = 9.19, p < .01$, partielles $\eta^2 = .199$ (s. Appendix - Tabelle C3 für deskriptive Statistiken). Keine Unterschiede konnten in Bezug auf Stress, Zufriedenheit und Erfolg festgestellt werden: Stress, $F(1, 37) = 2.07, p = .159$, partielles $\eta^2 = .053$; Zufriedenheit, $F(1, 37) = 1.38, p = .247$, partielles $\eta^2 = .036$; Erfolg, $F(1, 37) = 0.70, p = .410$, partielles $\eta^2 = .018$. Demnach empfanden Trainer:innen mit hohen *Social Identity Leadership* Ausprägungen, dass sie eine höhere Zielerreichung und mehr Rückhalt in der Mannschaft hatten. Außerdem nahmen sie wahr, dass die Mannschaft stärker zusammenarbeitete (Aufgabenkohäsion). Keine Unterschiede gab es zwischen den Trainergruppen bezüglich allgemein wahrgenommenem Stress, Zufriedenheit oder Erfolg. Die Interpretation und Diskussion dieser Ergebnisse erfolgt im nächsten Kapitel.

7.4 Diskussion – Teil III

Teil III dieser Arbeit erweiterte die Ergebnisse aus Teil I und II, indem verschiedene Prädiktoren für *Social Identity Leadership* untersucht wurden. Mit Hilfe statistischer Analysen der standardisierten Online-Fragebögen wurde überprüft, ob Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die Führungsidentität der Trainerperson Aussagekraft bezüglich *Social Identity Leadership* haben. Die Hypothesen 3a, b und c konnten bestätigt bzw. teilweise bestätigt werden. Alle drei Variablen sind Prädiktoren von *Social Identity Leadership*. Sie standen in positiven Zusammenhang mit *Social Identity Leadership*, z. B. je höher die Identifikation, desto höhere Werte von *Social Identity Leadership* wurden berichtet. Die Ergebnisse geben darüber

hinaus erste Hinweise darauf, dass Person-Umwelt-Fit nicht direkt, sondern über den kognitiven Prozess der sozialen Identifikation wirkt. In der folgenden Diskussion werden zunächst die Ergebnisse von Teil III entlang der Prädiktoren diskutiert und anschließend für den gesamten Teil III die Implikationen für Trainerpersonen und Vereine, der Forschungsbeitrag, Limitationen sowie zukünftige Forschung dargelegt.

Person-Umwelt-Fit – Hypothese 3a. Hypothese 3a konnte teilweise bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass ein hoher Fit in positivem Zusammenhang mit *Social Identity Leadership* steht. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass dieser Zusammenhang mediiert wird durch die soziale Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit Fit Forschung im Organisationskontext. Dort konnte gezeigt werden, dass der Person-Organisations Fit sich auf die soziale Identifikation der Person mit der Organisation auswirkt (Cable & DeRue, 2002). Die Übereinstimmung zwischen Personen und der Umwelt ist schon lange ein wichtiger Forschungsschwerpunkt vor allem für Arbeits- und Organisationspsychologen (Chuang et al., 2016; Kristof-Brown et al., 2005). Ansätze dieser Theorien werden daher bereits für die Personalauswahl genutzt (Sekiguchi & Huber, 2011). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen, dass der Fit auch im Sport- bzw. Fußballkontext von Bedeutung ist. Darüber hinaus konnte zum ersten Mal ein Zusammenhang des Fit Konstrukts mit *Social Identity Leadership* gezeigt werden (D. van Knippenberg, 2011).

Wichtig zu betonen ist, dass der Person-Umwelt-Fit in der vorliegenden Studie durch den subjektiven Fit auf Gruppen- und Vereinsebene operationalisiert wurde. Da der Fokus auf der Führung in Gruppen lag, war dieses Vorgehen sinnvoll und passend. Dennoch gibt es weitere Fit Dimensionen, die gegebenenfalls eine Rolle spielen könnten, z. B. *Person-Supervisor Fit*, *Person-Job Fit*. Diese könnten in weiteren Studien ebenfalls untersucht werden. Zu beachten ist außerdem, dass die genutzte Fit Skala keine sportspezifische Skala war (Chuang et al., 2016). Die qualitativen Ergebnisse der Interviews zeigen jedoch, dass im Fußballkontext neben den bereits untersuchten Aspekten, wie Werte, Ziele, Charaktereigenschaften, Arbeitsweise, weitere Dimensionen von Bedeutung waren, z. B. die Fußballphilosophie. Auch die Tatsache, dass die soziale Identifikation deutlich mehr Varianz von *Social Identity Leadership* aufklärt als der Fit alleine, spricht dafür, dass noch andere Dimensionen oder andere Faktoren die soziale Identifikation einer Person beeinflussen, die nicht mit der Fit Skala abgefragt wurden.

Die Ergebnisse von Teil III dieser Arbeit zeigen jedoch, dass der wahrgenommene Fit ein Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist, der mediiert wird durch die soziale Identifikation. Die Ableitung von Fit Dimensionen aus der geteilten sozialen Identität können wichtige Kriterien bei der Einstellung von Trainer:innen sein. Sowohl Vereine als auch Trainer:innen sollten diese Dimensionen auf Übereinstimmung prüfen, um Führung auf Basis der sozialen Identität zu fördern.

Soziale Identifikation – Hypothese 3b. Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass der Fit mit dem Gesamtkollektiv sich positiv auf die soziale Identifikation der Trainer:innen und damit auf *Social Identity Leadership* auswirkt. Hypothese 3b wurde daher bestätigt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die soziale Identifikation ein wichtiger Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist. Dies steht im Einklang mit den theoretischen Annahmen des sozialen Identitätsansatzes, der davon ausgeht, dass Personen soziale Gruppen kategorisieren und durch den Prozess der Identifikation, dieser Gruppe eine Bedeutung für sich zuschreiben. Dies ist ein wichtiger Faktor, der neben dem situativen Fit, die Aktivierung der sozialen Identität positiv beeinflusst (Oakes, 1987; J. C. Turner et al., 1987). Erste Studien geben Hinweise darauf, dass Führungspersonen, die sich stärker mit einer Gruppe identifizieren und sich selbst als prototypisch für die Gruppe sehen, auch mehr im Sinne der Gruppe handeln. Giessner und van Knippenberg argumentierten, dass die soziale Identifikation und die Selbstdefinition als prototypisches Mitglied implizieren, dass man sich auch als Führungsperson die Gruppennormen und -interessen zuschreibt. Giessner und Knippenberg konnten zeigen, dass Führungspersonen einer Gruppe, die sich selbst als prototypisch wahrnahmen, gruppenorientierter handelten als nicht-prototypische Führungspersonen. Es kann daher argumentiert werden, dass die soziale Identifikation mit der Gruppe und die selbstwahrgenommene Prototypikalität die Art von Einstellungen und Handlungen motiviert, die geführte Personen von prototypischen Führungskräften erwarten (Giessner und van Knippenberg 2007, 2009 zitiert nach D. van Knippenberg, 2011).

In der vorliegenden Studie zeigte sich ein linearer positiver Effekt. Je höher die Identifikation, desto höher waren die Ausprägungen von *Social Identity Leadership*. Aussagen der Trainer:innen in den Interviews geben jedoch Grund zur Annahme, dass die soziale Identifikation gegebenenfalls einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang haben könnte. Zwei der Trainer:innen berichteten davon, dass sie so stark mit dem ganzen Verein identifiziert waren, dass sie zum Teil in ihren Handlungen und Entscheidungen eingeschränkt waren (z. B. Teilnehmer:in 03, Teilnehmer:in 27):

Das war, als ich angefangen habe, als Bundesligatrainer. Und es ist ja jetzt eine spezielle Situation gewesen, weil ich in [Name des Vereins X] geboren bin und dann dort zehn oder elf Jahre Fußball gespielt habe. [...] Und die ersten Monate waren relativ schwierig damit umzugehen, ehrlich gesagt. Das hat die Mannschaft auch gespürt. Das war ein gutes Verhältnis. Aber ich war nicht so ganz bei mir. Nicht immer bei mir! Diese Ausstrahlung zu haben, ehrlich gesagt, weil ich mich verantwortlich gefühlt habe für alles, nicht nur für meine Mannschaft, für meinen Staff, sondern für den gesamten Klub, für die gesamte Region. Und dann auch schon mein Anspruchsdenken (Teilnehmer:in 03, Pos. 63-65)

Eine explorative Untersuchung der vorliegenden Daten auf einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zeigte dafür jedoch keine Anhaltspunkte. Dies könnte verschiedene Ursachen haben. Einerseits könnte der Zusammenhang tatsächlich linear sein. Eine andere Erklärung könnten die generell hohen Identifikationswerte in dieser Stichprobe sein. Zukünftige Studien sollten darauf achten, im Sport eine andere Identifikationsskala zu nutzen, die auch zwischen hohen und extrem hohen Identifikationswerten differenziert. Auch eine visuelle Skala könnte dabei helfen, die Itemschwierigkeit zu erhöhen (vgl. Massimo & Bagozzi, 2000). Es wäre daher interessant zu untersuchen, ob die soziale Identifikation auch eine hemmende Wirkung haben kann.

Da die vorliegende Studie eine Querschnittstudie ist, kann der kausale Zusammenhang von Führungsidentität auf *Social Identity Leadership* nicht eindeutig festgestellt werden. Daher soll an dieser Stelle eine alternative Erklärung für die Ergebnisse skizziert werden. Auf Basis der Ergebnisse könnte die Ausführung von *Social Identity Leadership* dazu führen, dass man sich stärker mit der sozialen Gruppe identifiziert. Auch diese Interpretation der Ergebnisse ist plausibel, denn *Social Identity Leadership* hat zum Ziel, die Identifikation mit der geteilten sozialen Identität zu stärken, damit Personen zu gemeinsamen Zielen beitragen wollen (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Wenn sich die Trainerperson als Teil der Gruppe sieht, wird sie durch die Entwicklung und Verankerung der sozialen Identität sich selbst wahrscheinlich ebenfalls stärker identifizieren. Es ist daher anzunehmen, dass *Social Identity Leadership* einen selbstverstärkenden Effekt hat und sowohl Prädiktor als auch Auswirkung ist.

Führungsidentität – Hypothese 3c. Die Ergebnisse von Teil III der Studie zeigen, dass die Führungsidentität der Trainerperson ein weiterer Prädiktor für *Social Identity Leadership* ist. Hypothese 3c wurde damit bestätigt. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit bisheriger Forschung, welche die Führungsidentität bereits als Prädiktor für Führungsverhaltensweisen identifizierten, z. B. in Bezug auf transformationale Führung (Johnson et al., 2012). Darüber hinaus ist zu betonen, dass vor allem die soziale Identifikation als auch die Führungsidentität bei der direkten Varianzaufklärung von *Social Identity Leadership* eine signifikante Rolle spielten. Das Modell, das die Varianz von *Social Identity Leadership* am besten erklärte, beinhaltete beide Prädiktoren. Folglich reicht weder die soziale Identifikation noch die Führungsidentität alleine aus. Eine hohe Identifikation ohne eine entsprechende Führungsidentität könnte dazu führen, dass man sich zu stark identifiziert und wenig bereit ist notwendige Veränderungen oder Entwicklungsprozesse anzustoßen. Diese Annahme wird untermauert durch Forschungsergebnisse, die Führungsidentität in Zusammenhang mit Verhaltensweisen bringen, die vor allem für die aktive Entwicklung der sozialen Identität eine Rolle spielen (Entrepreneurship), z. B. *Challenging Status Quo* (Kragt & Day, 2020). Die reine Identifikation ist daher nicht ausreichend. Es besteht die Gefahr, sich zu stark am Status Quo zu orientieren,

ohne eine konsistente Weiterentwicklung voranzutreiben. Andersherum könnte eine hohe Führungsidentität ohne ausreichende Identifikation dazu führen, dass der Veränderungsdrang der Person zu groß ist und dabei die eigenen individuellen Vorstellungen in den Vordergrund gestellt werden. Die soziale Identität der Gruppe und die Gruppe an sich werden weniger beachtet. Dies könnte dazu führen, dass die Gruppe die Führungskraft nicht unterstützt oder sogar in den Widerstand geht (Haslam et al., 2011). Hier liegt eine Querverbindung zu Teil I dieser Arbeit vor. Dort wurde ersichtlich, dass Trainer:innen tatsächlich vor einem solchen Konflikt standen und die eigene Führungsidentität in den Vordergrund stellten, ohne die Gruppe zu beachten. Diese Annahme wird außerdem unterstützt durch Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen einer hohen Führungsidentität und der Beziehung zu den geführten Personen zeigten. Man könnte argumentieren, dass in diesen Fällen die Trainer:innen sich weniger stark mit der Gruppe identifizierten und ihren Führungsstatus stärker betonten (Hiller, 2005). Sie führten eher *Macht über die Gruppe* aus, ohne dabei *Macht durch die Gruppe* zu erhalten, was sich negativ auf die Beziehung zu den geführten Personen auswirken kann (Haslam et al., 2011; J. C. Turner, 2005). Die Ergebnisse der Studie unterstreichen, dass für effektive Führung auf Basis des sozialen Identitätsansatzes eine Kombination aus Identifikation und Führungsidentität erforderlich ist.

Bei den Ergebnissen ist zu beachten, dass der Mittelwert der Führungsidentität relativ hoch war. Es wurde daher differenziert zwischen Trainer:innen mit einer mittleren bis hohen Führungsidentität. Nicht untersucht wurde die Führungsorientierung der Trainer:innen, welche eine bessere Differenzierung zwischen den Trainer:innen ermöglichen könnte. Zukünftige Studien sollten neben der allgemeinen Führungsidentität auch auf die Art bzw. die Orientierung der Identität eingehen. Hiller und andere Forscher:innen differenzieren dafür zwischen verschiedenen Führungsorientierungen: (1) *Dominanzorientierung*, (2) *Entwicklungsorientierung* und (3) *Gruppenorientierung* (Epitropaki et al., 2017; Hiller, 2005). Es könnte daher sein, dass in Bezug auf *Social Identity Leadership* einige Orientierungen relevanter sind als andere. Hiller (2005) zeigte in seiner Studie, dass die Orientierung der Personen mit der Art und Weise zusammenhing, wie die Personen sich selbst als Führungsperson in Bezug zu anderen Personen sahen. Personen mit einer hoher Dominanzorientierung waren individualistischer fokussiert. Personen mit Gruppenorientierung waren hingegen kollektivistischer ausgerichtet. Personen mit einer hohen Entwicklungsorientierung befürworteten beide horizontalen Dimensionen, sowohl den Individualismus als auch den Kollektivismus, betonten jedoch auf der vertikalen Ebene die Gleichheit aller und reduzierten Statusunterschiede (Hiller, 2005). Basierend auf diesen Ergebnissen ist anzunehmen, dass *Social Identity Leadership* eher von Personen mit Entwicklungs- und Gruppenorientierung in der Führung angewendet wird (Johnson et al., 2012). Die unterschiedlichen Orientierungen unterstreichen, dass eine hohe Führungsidentität nicht gleichbedeutend ist mit einer dominanten Art oder dass eine hohe Führungsidentität die

Person daran hindert, im Kollektiv zu führen. Vielmehr muss zwischen verschiedenen Orientierungen in der Führungsidentität unterschieden werden. Die Art der Orientierung, z.B. Entwicklungs- oder Gruppenorientierung, und die soziale Identifikation mit der Gruppe könnte ein Treiber für *Social Identity Leadership* sein. Forschung zeigte zudem, dass eine hohe Führungsidentität sowie eine Entwicklungs- oder Gruppenorientierung im Zusammenhang standen mit dem Interesse der Personen, sich als Führungsperson weiterzuentwickeln (Hiller, 2005). Dies spricht ebenfalls für einen Zusammenhang mit *Social Identity Leadership*, denn die Reflexion über die eigene Person und die verschiedenen sozialen Gruppen im Gesamtkollektiv sowie die konsistente Weiterentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil.

Da die vorliegende Studie eine Querschnittstudie ist, kann der kausale Zusammenhang von Führungsidentität auf *Social Identity Leadership* nicht eindeutig festgestellt werden. Daher soll im Folgenden eine alternative Erklärung für die Ergebnisse skizziert werden. Auf Basis der Ergebnisse könnte die Ausführung von *Social Identity Leadership* ebenfalls dazu führen, dass man eine höhere Führungsidentität entwickelt. Auch diese Interpretation der Ergebnisse ist möglich und entspricht Annahmen von Forscher:innen, die von einem zyklischen Charakter der Führungsidentität ausgehen (Hiller, 2005). Langzeitstudien haben gezeigt, dass sich die Führungsidentität über die Zeit entwickelt. Das bedeutet, dass sich das eigene Verständnis der Führung und die damit verknüpfte Führungsidentität mit der Zeit verändert, gestärkt oder verringert werden kann. Entwicklungsprogramme und Führungserfahrungen können die Führungsidentität formen (Day & Sin, 2011; Miscenko et al., 2017; s. auch Epitropaki et al., 2017). Es ist daher anzunehmen, dass die Führungsidentität sowohl ein Prädiktor für *Social Identity Leadership* sein kann, sich aber unter einem zyklischen Gesichtspunkt die Führungserfahrung und damit *Social Identity Leadership* ebenfalls auf die Führungsidentität auswirkt. Da allerdings Verhaltensweisen ohne jegliche kognitiven Prozesse als Auslöser für das Verhalten wenig plausibel sind, wird argumentiert, dass diese Faktoren Prädiktoren sind, die sich gegebenenfalls selbstverstärken.

Explorative Ergebnisse. Die explorativen Ergebnisse der fußballspezifischen Auswirkungen im Vergleich von Trainer:innen mit hohen und niedrigen *Social Identity Leadership* Ausprägungen zeigten, dass *Social Identity Leadership* mit einer höher wahrgenommenen Zielerreichung und mehr Rückhalt in der Mannschaft zusammenhängen. Außerdem wurde eine höhere Aufgabenkohäsion in der Mannschaft wahrgenommen. Dies steht im Einklang mit bisheriger Forschung zu *Social Identity Leadership* in anderen Kontexten. Studien berichteten von einem positiven Zusammenhang zwischen *Social Identity Leadership* und Kohäsion im Allgemeinen sowie Aufgabenkohäsion im Speziellen (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Dass sich die Gruppen ebenfalls im Rückhalt durch die Mannschaft unterscheiden, spiegelt die theoretischen Zusammenhänge des *Social Identity Leadership* Ansatzes wider. Personen, die sich als Teil der Gruppe etablieren können, erhalten sozialen Einfluss durch die Gruppe

und damit ebenfalls den Rückhalt (Haslam et al., 2011; J. C. Turner, 1991). Außerdem wurde gezeigt, dass *Social Identity Leadership* zwar mit höherer Zielerreichung nicht aber mit Erfolg zusammenhängt. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass der Erfolg im Fußball von mehr Faktoren abhängt als nur von der Führung, z. B. von der Qualität der Mannschaft oder von Verletzungen. Die psychologischen Konstrukte Stress und Zufriedenheit sind ebenfalls Konstrukte, die von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig sind (Dixon & Warner, 2010; Houdmont et al., 2019). Eine Trainerposition wird wahrscheinlich schon aufgrund der Rahmenbedingungen im Fußball und der wöchentlichen Leistungsmessung per se stressig sein, unabhängig von der Führungsart. Weitere Forschung ist jedoch notwendig, diese Ergebnisse mit objektiven Daten oder subjektiven Wahrnehmungen aus der Mannschaft heraus zu validieren.

Implikationen. Auf Basis der Ergebnisse von Teil III können Implikationen für Trainer:innen und Vereine abgeleitet werden. Dabei sind die Ergebnisse vor allem für die Personen- oder Vereinsauswahl relevant. Bei der Entscheidung für eine neue Trainerposition können die Ergebnisse von Teil III eine Hilfestellung geben, welche Aspekte Trainer:innen vorab prüfen können, z. B. die Übereinstimmung von Werten, Zielen, Arbeitsweisen. Natürlich können weitere Fit Dimensionen relevant sein für die Trainer:innen, z. B. die Spielphilosophie. Am Ende sollten sich Trainer:innen zu einem wesentlichen Anteil mit dem Verein und den sozialen Gruppen im Verein identifizieren können. Hierbei spielt die Reflexion der Person über sich und über den Verein eine wichtige Rolle. Dafür sollten sie Aspekte, die die jeweilige soziale Identität ausmachen, mit der eigenen Person abgleichen. Die Ergebnisse zeigen, je höher die wahrgenommene Übereinstimmung (Fit), bezogen auf die soziale Identität und damit die eigene Identifikation, desto eher wird die Trainerperson in der Lage sein, *Social Identity Leadership* auszuführen zu wollen und zu können. Die richtige Vereinsauswahl ist ein sehr wichtiger Faktor, vor allem für Trainer:innen, die sich noch in der Entwicklung befinden, denn man kann es sich als Trainer:in leicht oder schwer machen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass gerade im professionellen Kontext der Männer die Trainerposition ein Schleudersitz ist, sollten Vereine mit Bedacht gewählt werden, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, effektiv führen zu können. Ein Beispiel dafür ist Jürgen Klopp. Dieser wird häufig als die ideale Führungsperson dargestellt (van de Camp, 2021). Auf Basis des sozialen Identitätsansatzes und *Social Identity Leadership* könnte man jedoch argumentieren, dass Jürgen Klopp sich auf seinem Weg zum Premiere League Trainer zum einen stark entwickelt und zum anderen sehr kluge Entscheidungen in seiner Vereinswahl getroffen hat. Unter sozialen Identitätsaspekten passen diese Vereine optimal zu ihm. Mainz, Dortmund und auch der FC Liverpool vereinen Identitäten, die sich sehr ähnlich sind und für die Jürgen Klopp prototypisch ist: Arbeitervereine, die ehrlich, direkt und emotional sind und für die Jürgen Klopp ihren Prototyp verkörperte (Reiter, 2015). Die richtige Vereinswahl machte es ihm leichter, sozialen Einfluss in der Gruppe zu erhalten und sich als Trainer überhaupt erst entwickeln und etablieren zu können. Wäre er

von Mainz direkt nach Liverpool gegangen oder von Mainz zum FC Bayern München, hätte das Ergebnis am Ende wahrscheinlich anders ausgesehen. Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstreichen, dass es nicht allein auf die Führungskraft mit ihrer Einstellung zur Führung ankommt, sondern auch auf die Multigruppenprozesse im Verein. Zum einen entwickelt sich die Führungsidentität über die Zeit und mit der Erfahrung (Kragt & Day, 2020; Miscenko et al., 2017), zum anderen ist der Fit und die soziale Identifikation von Bedeutung. Über die zugrunde liegenden Gruppenprozesse der sozialen Identität, z. B. die wahrgenommene Prototypikalität und der damit verbundene soziale Einfluss in der Führung wird ihnen das Führen in der Gruppe erleichtert oder erschwert (Haslam et al., 2011). Wie in Teil I und II diskutiert, ist es durchaus möglich geringe Prototypikalität auszugleichen, es ist jedoch deutlich anstrengender und mit mehr Aufwand verbunden. Trainer:innen sollten sich daher mit Blick auf die schnellen Rotationen auf der Trainerposition fragen, welchen Weg sie gehen wollen.

Für Vereine können ebenfalls Implikationen auf Basis der Ergebnisse von Teil III abgeleitet werden. Die Auswahl von Mitarbeiter:innen, Spieler:innen und Trainer:innen, die zur jeweiligen Identität passen und diese ausleben, ist auch aus Sicht der Vereine ein essenzieller Faktor, denn letztendlich liegt es an den Vereinen, die sozialen Gruppen entsprechend der geteilten sozialen Identität aufzubauen. Es sollte darauf geachtet werden, die Fit Dimensionen in Zusammenhang mit der geteilten sozialen Identität zu setzen und Dimensionen abzufragen, die dafür relevant sind: „features that captures ingroup similarities and intergroup differences regarding beliefs, attitudes, behaviors, and feelings“ (Hogg & van Knippenberg, 2003, S. 6). Wichtig ist die Zweidimensionalität: (1) was macht *uns* aus, (2) was grenzt *uns* zu wichtigen Vergleichsgruppen ab. Das bedeutet, dass für unterschiedliche Vereine unterschiedliche Fit Dimensionen bzw. Ausprägungen relevant sein können und sollten. Darüber hinaus liegt die Betonung auf der *geteilten - im Sinne einer gemeinsamen -* sozialen Identität. Vereine tapen häufig in die Falle, dass sie zwar die Trainerpersonen nach Fit-Kriterien auswählen, diese aber nur für einen Teil der sozialen Gruppen relevant sind. Existiert keine geteilte soziale Identität oder eine unterschiedliche soziale Identität zwischen Mannschaft und Verein, kann es dazu kommen, dass die Trainerperson nicht der Mannschaft entsprechend, sondern der Gruppe der Vereinsverantwortlichen entsprechend ausgesucht wird. Für Trainer:innen ist es dann schwieriger, sozialen Einfluss in der Mannschaft zu erhalten. Existiert eine *geteilte* soziale Identität im Gesamtkollektiv, kann der Verein mit der richtigen Trainerwahl die Trainer:innen in der Mannschaftsführung unterstützen. Neben der Identifikation sollte auf die Führungsidentität der Trainer:innen geachtet werden, denn Trainer:innen müssen die Mannschaft auch aktiv entwickeln. Wenn auch in dieser Studie nicht untersucht, erscheinen die kollektiv- und die entwicklungsorientierten Führungsidentitäten in Bezug auf *Social Identity Leadership* vielversprechender zu sein, denn diese Personen interpretieren ihre Rolle in Bezug zur Gruppe. Sie sind stärker interessiert an der eigenen Entwicklung und damit eher gewillt über

sich und die Gruppe zu reflektieren (Hiller, 2005). Dies sind wichtige Aspekte in Bezug auf *Social Identity Leadership*, denn Gruppenprozesse sind dynamisch (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987).

Die Diskussion der Ergebnisse und die Implikationen können nicht nur bei der Ausbildung und Beratung von Trainer:innen oder von den Trainer:innen selbst genutzt werden. Vielmehr sollten diese Ergebnisse auch in der Weiterbildung von Fußballmanager:innen Anwendung finden, um diese dabei zu unterstützen Vereine, entsprechend einer geteilten sozialen Identität aufzubauen. Gruppenprozesse können auch innerhalb des Vereins angeregt werden, die letztendlich positiv für Trainer:in, Mannschaft und das Zusammenspiel im Gesamtkollektiv sind (s. auch Kapitel 8.2.2 für weitere Implikationen für Vereine).

Forschungsbeitrag. Neben Implikationen für Trainer:innen und Vereine leistet Teil III der Arbeit einen Beitrag zur *Social Identity Leadership* Forschung, indem wichtige Prädiktoren identifiziert und bestätigt werden konnten. Bisherige Forschung zu *Social Identity Leadership* fokussierte sich hauptsächlich auf Ergebnisse und Effekte entweder des gesamten Konstrukts oder einzelner Dimensionen von *Social Identity Leadership* (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; Stevens et al., 2021; van Dick et al., 2018). Teil III trägt durch den Fokus auf Prädiktoren zur Forschung bei und beantwortet Forschungsaufrufe, die Fit-Forschung mit *Social Identity Leadership* auf konzeptioneller Ebene verbinden (D. van Knippenberg, 2011). Durch die Verknüpfung leistet die Arbeit auch einen Beitrag für die Fit-Forschung und bietet eine alternative Erklärungsgrundlage für mögliche zugrunde liegende Gruppenprozesse von Fit-Effekten (van Vianen, 2018). Einen weiteren Forschungsbeitrag leistet Teil III der Arbeit für die Forschung rund um die Führungsidentität. Mit dieser Studie werden zwei unterschiedliche Forschungsstränge innerhalb der Identitätsforschung in Verbindung gebracht: Führungsidentität auf der intrapersonellen Ebene und Führung auf Basis der sozialen Identität auf Gruppenebene (s. Epitropaki et al., 2017 für eine systematisierende Übersicht der Identitätsforschung).

Limitationen und zukünftige Forschung. Folgende Aspekte müssen bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden. Die Ergebnisse von Teil III dieser Studie basieren auf Selbsteinschätzungen der Trainer:innen entlang eines standardisierten Online-Fragebogens. Obwohl das Vorgehen und die Stichprobe sinnvoll für die Untersuchung von Prädiktoren aus Sicht der Trainer:innen waren, sollte zukünftige Forschung die Aussagen, z. B. bezüglich *Social Identity Leadership*, durch Spieler:innen validieren lassen. Dies war aufgrund der exklusiven Stichprobe von professionellen Trainer:innen in dieser Studie nicht möglich. Eine Einbeziehung von Spieler:innen hätte gegebenenfalls zu weniger Teilnahmen und damit zu einer Stichprobenverkleinerung geführt. Außerdem war es bei dieser Studie wichtig, die tatsächlichen Hintergründe zu verstehen. Eine Einbeziehung der Spieler:innen hätte möglicherweise dazu geführt, dass Trainer:innen sich weniger intensiv auf das Interview eingelassen und eher

oberflächlich bzw. „medial korrekt“ geantwortet hätten. Ein:e Teilnehmer:in sagte dazu Folgendes: „Du darfst eins nicht vergessen [...] Umso höher du kommst, umso einsamer wirst du als Spieler und als Trainer. [...] Deswegen glaube nichts, was in der Zeitung steht.“ (Teilnehmer:in 15, Pos. 98). Der Zugang zu dieser Stichprobe und damit zu tatsächlichen Empfindungen, Wahrnehmungen und Kognitionen der Trainerpersonen, die normalerweise nicht nach außen kommuniziert werden, sollte daher als große Stärke der Studie gesehen werden. Verglichen mit Stichproben aus anderen Kontexten könnte die vorliegende Stichprobe mit 42 Teilnehmer:innen klein wirken. Es soll hierbei jedoch betont werden, dass die Population an professionellen Fußballtrainer:innen aus den anvisierten deutschen Profiligen insgesamt nicht sehr groß ist. Gemessen an der gesamten Population war die Stichprobe bereits ein guter Anteil davon. Dennoch sollten die Ergebnisse in anderen Leistungskontexten mit einer größeren Stichprobe untersucht werden. Zudem war das Design dieser Studie eine Querschnittsstudie. Weitere Langzeitstudien sind erforderlich, um die Prädiktoren und vor allem den Mediations-effekt zu bestätigen. Die Begleitung von Mannschaften und Trainer:innen über eine Saison hinweg mit mehreren Messzeitpunkten erscheint dafür sinnvoll. Die Ergebnisse dieser Arbeit und das abgeleitete Modell legen dafür eine wichtige Grundlage.

Fazit. Teil III der Arbeit identifiziert wichtige Faktoren, die bei der Auswahl von Trainer:innen bzw. bei der Vereinsauswahl beachtet werden können. Der Fit auf verschiedenen Dimensionen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Person sich mit der sozialen Identität des Gesamtkollektivs und den einzelnen Gruppen identifiziert, was es ihr wiederum erleichtert und sie stärker intrinsisch motiviert, *Social Identity Leadership* auszuführen. Auf Basis der qualitativen Auswertungen konnten fußballspezifische Dimensionen identifiziert werden, die bei einer Besetzung überprüft werden können. Wichtig ist jedoch, dass ein gemeinsames Verständnis der sozialen Identität im Verein vorherrscht und damit die sozialen Identitäten der einzelnen Gruppen im Einklang stehen (s. auch Teil II). Neben der sozialen Identifikation der Person mit der sozialen Identität ist auch das eigene Führungsverständnis und damit die Führungsidentität der Trainer:innen ein wichtiger Prädiktor für *Social Identity Leadership*. Trainer:innen sollten sich nicht nur als Teil der Gruppe sehen, sondern auch aktiv handeln, die Gruppe vorantreiben wollen und sich selbst als Führungskraft sehen. Das Zusammenspiel aus der eigenen Führungsidentität in Kombination mit dem Fit zur Gruppe und damit mit der eigenen Identifikation sind wichtige Prädiktoren, um effektiv und auf Basis der sozialen Identität führen zu können und zu wollen.

8 Allgemeine Diskussion

Die vorliegende Arbeit untersucht die Führung von Fußballmannschaften im professionellen Bereich auf Basis des sozialen Identitätsansatzes aus Trainerperspektive. Diese Arbeit baut auf früherer Forschung zum sozialen Identitätsansatz (Tajfel & Turner, 1986; J. C. Turner et al., 1987) und *Social Identity Leadership* auf (Haslam et al., 2011; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014). Im Einklang mit der philosophischen Grundlage dieser Studie, des *Critical Realism*, wurde ein multimethodischer Ansatz aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden verwendet. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die soziale Identität und damit *Social Identity Leadership* eine zentrale Rolle bei der Führung von Fußballmannschaften im professionellen Kontext spielen. Es geht nicht nur darum, die einzelnen Spieler:innen, sondern vor allem über bzw. durch die Gruppe zu führen. In positiven Führungserfahrungen waren die Trainer:innen entsprechend *Social Identity Leadership* in der Lage, die geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität der Mannschaft zu formen (Entrepreneurship), die Identität zu verankern (Impresarioship) und damit die geteilte Realität und das koordinierte Handeln der Gruppe zu beeinflussen. Dies wiederum hing von der Fähigkeit der Person ab, sich als idealtypisches Mitglied der Gruppe zu etablieren (Prototypikalität) und für bzw. im Sinne der Gruppe zu handeln (Advancement, s. auch Haslam et al., 2011; Reicher et al., 2018).

In der folgenden Diskussion werden zunächst die Ergebnisse entlang der Fragestellungen aus Teil I, II und III zusammengefasst und der jeweilige Forschungsbeitrag dargelegt. In weiteren Kapiteln werden die Ergebnisse der Arbeit in einem Gesamtmodell integriert (Kapitel 8.1), Implikationen für die Praxis in Bezug auf Trainerpersonen, Vereine und andere Kontexte abgeleitet (Kapitel 8.2) sowie zukünftige Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt (Kapitel 8.3).

Teil I – *Social Identity Leadership* im Profifußball. In Teil I der Arbeit wurde untersucht, ob und wie sich *Social Identity Leadership* im berichteten Verhalten von professionellen Fußballtrainer:innen gegenüber der Mannschaft manifestiert. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass *Social Identity Leadership*, neben der individuellen Führung der einzelnen Spieler:innen, ein zentraler Bestandteil der Führung von Fußballmannschaften ist. Positiv und negativ empfundene Führungserfahrungen unterschieden sich in der Ausprägung von *Social Identity Leadership*, nicht aber in den individuellen Führungskonzepten, die zum Vergleich erhoben wurden, z. B. transformationale, transaktionale, kooperative, autoritäre oder situative Führung. Gruppenprozesse sollten daher in Forschung und Praxis explizit betrachtet werden, wenn es um die Mannschaftsführung geht (s. dazu auch Haslam et al., 2011; Reicher et al., 2020; Stevens et al., 2021). Teil I dieser Arbeit untersuchte zudem die Manifestation der vier Dimensionen von *Social Identity Leadership* - Prototypikalität, Advancement, Entrepreneurship und Impresarioship - im Fußballkontext. Die Ergebnisse von Teil I wurden im *Grundmodell zur*

Führung von Mannschaften im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes zusammengeführt (s. Abbildung 5). Es können die folgenden Forschungsbeiträge für Teil I bzw. die gesamte Arbeit festgehalten werden.

(1) Teil I der Arbeit trägt zum Erkenntnisgewinn für Forschung und Praxis bei, indem der Führungsprozess im Fußball nicht wie bisher auf individueller Spielerebene betrachtet wurde, sondern stattdessen soziale Gruppenprozesse in der Mannschaft und ihr Einfluss auf die Führung in diesem Kontext untersucht wurden. Die Arbeit systematisiert das implizite Verständnis von Fußballtrainer:innen zu Gruppenführung und bietet die Möglichkeit, zugrunde liegende Gruppenprozesse innerhalb der Mannschaft auf Basis einer wissenschaftlichen Grundlage besser zu verstehen und entsprechende Handlungsempfehlungen je nach Stand der sozialen Identität abzuleiten (Cummins et al., 2018; Stevens et al., 2021).

(2) Zudem wurde *Social Identity Leadership* bisher vor allem aus Sicht der Geführten bzw. der Perspektive der Spieler:innen untersucht. Basierend auf einer exklusiven Stichprobe von professionellen Fußballtrainer:innen bieten die vorliegenden Ergebnisse neue realitätsnahe Einblicke aus einem konkreten Anwendungsfeld. Sie helfen dabei, Führung von Mannschaften im Leistungskontext besser zu verstehen und Intentionen, Handlungen und Auswirkungen aus Sicht der Trainer:innen zu betrachten. Teil I der Arbeit und die gesamte Studie beantworten damit spezifische Forschungsaufträge, in denen zu *Social Identity Leadership*-Forschung aus der Perspektive der Führungskraft aufgefordert wurde (Slater et al., 2014).

(3) Darüber hinaus wurde in dieser Studie ein multimethodischer Ansatz zur Erforschung des Führungsprozesses im Leistungskontext des Fußballs gewählt. Im Einklang mit den philosophischen Grundlagen des *Critical Realism* ermöglichte es die Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden, die Komplexität des Führungsprozesses besser zu adressieren und nicht nur isolierte Effekte zu betrachten, sondern ein komplexes Modell der Mannschaftsführung zu entwickeln. Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse darüber, welche Verhaltensweisen *Social Identity Leadership* in einem konkreten Anwendungskontext zugeordnet werden können. Anstatt das Ausmaß zu messen, indem Führungskräfte als identitätsstiftend wahrgenommen werden, bieten diese Ergebnisse erste Erkenntnisse, wie *Social Identity Leadership* sich im professionellen Fußballkontext manifestieren kann. Die Studie geht damit auf verschiedene Forschungsaufträge ein, in denen explizit qualitative Forschung und Interviewverfahren gefordert wurden, um Limitationen der vorwiegend quantitativen Forschung in diesem Bereich zu adressieren (Cummins et al., 2018; Epitropaki et al., 2017; Stevens et al., 2021).

(4) Teil I der Arbeit und die gesamte Studie sind zudem ein wichtiger Schritt, um *Social Identity Leadership* für die Praxis und vor allem für professionelle Sportkontexte zugänglich zu machen und die Relevanz dieser Art der Führungsperspektive für den Profibereich zu verdeutlichen. Obwohl bisherige Forschung Ableitungen für den Profisport trifft, wurde *Social Identity*

Leadership bisher vorwiegend im Amateurbereich untersucht. Die Studie adressiert damit aktuelle Forschungsaufträge aus der Sportforschung (Stevens et al., 2021).

Teil II – Multigruppenprozesse im Verein. In Teil II der Arbeit wurde untersucht, welchen Einfluss verschiedene soziale Gruppen innerhalb des Vereins auf die selbstwahrgenommene Führungseffektivität von professionellen Fußballtrainer:innen haben. Die Analyse ergab, dass Trainer:innen im Gesamtkollektiv des Vereins Teil von drei verschiedenen sozialen Gruppen sind: Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche. Diese Gruppen stehen miteinander in Verbindung und können sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf die Beziehung zwischen Trainerperson und Mannschaft haben (Mannschaftskollektiv). In positiven Führungserfahrungen funktionierten in den meisten Fällen alle drei Kollektive, mindestens aber zwei von drei. Zudem konnten Unterschiede zwischen verschiedenen Ligagruppen identifiziert werden. Während in den Regionalligen der Männer und der 2. Liga der Frauen häufiger das Trainerteamkollektiv (Trainerteam + Cheftrainer:in) nicht funktionierte, waren es in den ersten drei Ligen der Männer das Mannschaftskollektiv und vor allem das Vereinskollektiv. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass soziale Gruppen innerhalb des Vereins Einfluss auf die Führungseffektivität von Trainer:innen innerhalb der Mannschaft haben. Forschung und Praxis sollten sich daher nicht nur auf eine Ebene der Führung konzentrieren, sondern Organisationen und Vereine in ihrer Komplexität verstehen und Führung aus einer Multigruppenperspektive betrachten (Dinh et al., 2014; Peachey et al., 2015). Dasselbe gilt für Trainer:innen. Eine Trainerperson sollte sich der Intergruppenprozesse und Einflüsse bewusst sein und darüber reflektieren. Die aktive Auseinandersetzung mit den verschiedenen sozialen Identitäten der Gruppen sowie der Gestaltung der Beziehungen zueinander ist ein wichtiger Führungsaspekt, um im Gesamtkollektiv sozialen Einfluss zu erhalten und effektiv führen zu können (Hogg et al., 2012a).

Die Ergebnisse aus Teil II tragen zum Erkenntnisgewinn bei, indem *Social Identity Leadership* aus einer Multigruppenperspektive betrachtet und die wahrgenommenen sozialen Einflüsse verschiedener Gruppen im Verein untersucht wurden. Damit wurde eine wichtige Forschungslücke adressiert und explizite Forschungsaufträge von Forscher:innen beantwortet, die die Weiterentwicklung der Führungsforschung in der Berücksichtigung von verschiedenen sozialen Gruppen und ihres Zusammenspiels sehen (Cummins et al., 2018; Peachey et al., 2015; Vella et al., 2010).

Teil III – Prädiktoren von *Social Identity Leadership*. Teil III der Arbeit untersuchte die möglichen Prädiktoren Person-Umwelt-Fit, soziale Identifikation und die wahrgenommene Führungsidentität der Trainerpersonen auf ihre Aussagekraft bezüglich *Social Identity Leadership*. Alle drei Prädiktoren waren positiv mit *Social Identity Leadership* assoziiert, z. B. je höher die Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv, desto höhere Werte von

Social Identity Leadership wurden berichtet. Die Ergebnisse geben zudem erste Hinweise darauf, dass die Beziehung zwischen Person-Umwelt-Fit und *Social Identity Leadership* durch den kognitiven Prozess der sozialen Identifikation mediiert wird. Hierarchische Regressionsanalysen lassen den Schluss zu, dass vor allem das Zusammenspiel der eigenen Führungsidentität in Kombination mit der sozialen Identifikation der Trainerperson mit dem Gesamtkollektiv des Vereins für die Führung auf Basis der sozialen Identität von Bedeutung ist. Weder die soziale Identifikation noch die Führungsidentität alleine waren ausreichende Prädiktoren für *Social Identity Leadership*.

Teil III der Arbeit trägt zur Forschung rund um *Social Identity Leadership* bei, indem nicht wie bislang üblich Auswirkungen und Effekte, sondern stattdessen Prädiktoren untersucht wurden (Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; Stevens et al., 2021; van Dick et al., 2018; D. van Knippenberg, 2011). Dabei wurden verschiedene Forschungsstränge der Psychologie miteinander verknüpft, z. B. Fit-Forschung und Forschung zur Führungsidentität (Epitropaki et al., 2017; Kristof-Brown et al., 2005; D. van Knippenberg, 2011; van Vianen, 2018).

8.1 Gesamtmodell

Im Folgenden werden die drei Teile der Arbeit im *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes* bzw. *Multigroup Model of Social Identity Leadership in Football (Multi-SIL)* zusammengeführt (s. Abbildung 15). Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die Führung von Leistungsteams im Fußball ein komplexer Prozess ist, in dessen Zentrum soziale Gruppenprozesse stehen. Es wurde deutlich, dass neben der individuellen Führung von Einzelpersonen vor allem die Führung durch die Gruppe bedeutsam ist. Soziale Gruppenprozesse und deren Beeinflussung durch *Social Identity Leadership* sind wichtige Aspekte, um eine Fußballmannschaft effektiv führen zu können (Teil I). Die Mannschaft und die Trainerperson sind dabei eingebettet in den größeren Kontext des Vereins, in dem weitere soziale Gruppen existieren. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Gruppen einen Einfluss aufeinander haben und daher das Gesamtkollektiv in seiner Komplexität und nicht nur die soziale Gruppe der Mannschaft für die Führung von Bedeutung ist. Die Trainerperson kann sich in diesen Gruppen ebenfalls auf Aspekte von *Social Identity Leadership* konzentrieren, um sozialen Einfluss in der jeweiligen Gruppe zu erhalten, denn auch dort spielen soziale Gruppenprozesse eine Rolle. Darüber hinaus ist auch die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Gruppen für Trainerpersonen von Bedeutung (Intergruppenführung), um ein funktionierendes Gesamtkollektiv zu entwickeln (Teil II). Prädiktoren, wie der Person-Umwelt-Fit, die soziale Identifikation der Trainerperson und die Führungsidentität, können bereits vorab bei der Auswahl beachtet werden, um Führung nach dem sozialen Identitätsansatz zu erleichtern. Explorative Analysen der psychologischen Auswirkungen runden das Modell ab (Teil III).

Das *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes* bzw. *Multigroup Model of Social Identity Leadership in Football (Multi-SIL)* basiert auf den kombinierten Ergebnissen der Teile I, II und III dieser Arbeit (s. Abbildung 15). Es ist ein komplexes Modell der Führung von Leistungsteams im Fußball und soll dazu anregen, Führung aus einer neuen Perspektive, der Gruppenperspektive, zu betrachten und in einem komplexen sozialen Umfeld zu verorten. Dafür werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Arbeit miteinander in Beziehung gesetzt. Das Modell ist nicht allumfassend oder als zeitlicher Ablauf zu verstehen. Vielmehr muss der dynamische Charakter des Modells betont werden. Trainer:innen sollten regelmäßig über die aktuelle Situation auf individueller Ebene, auf Mannschaftsebene und auf der Intergruppenebene reflektieren, um Veränderungen wahrzunehmen, entsprechend darauf zu reagieren und die soziale Identität der Gruppe weiterzuentwickeln (Frey et al., 2006; Frey et al., 2012; Frey, 2015). Für eine detaillierte und tiefergehende Auseinandersetzung bezogen auf die verschiedenen Aspekte des Modells soll an dieser Stelle auf die Diskussionen der Teile I, II und III verwiesen werden. Weitere Forschung ist erforderlich, dieses Modell zu prüfen und weiterzuentwickeln, denn gemäß dem *Critical Realism*, kann auch dieses Modell nur eine Annäherung an die Realität darstellen (Ryba et al., 2020; s. auch Kapitel 8.3 für zukünftige Forschung).

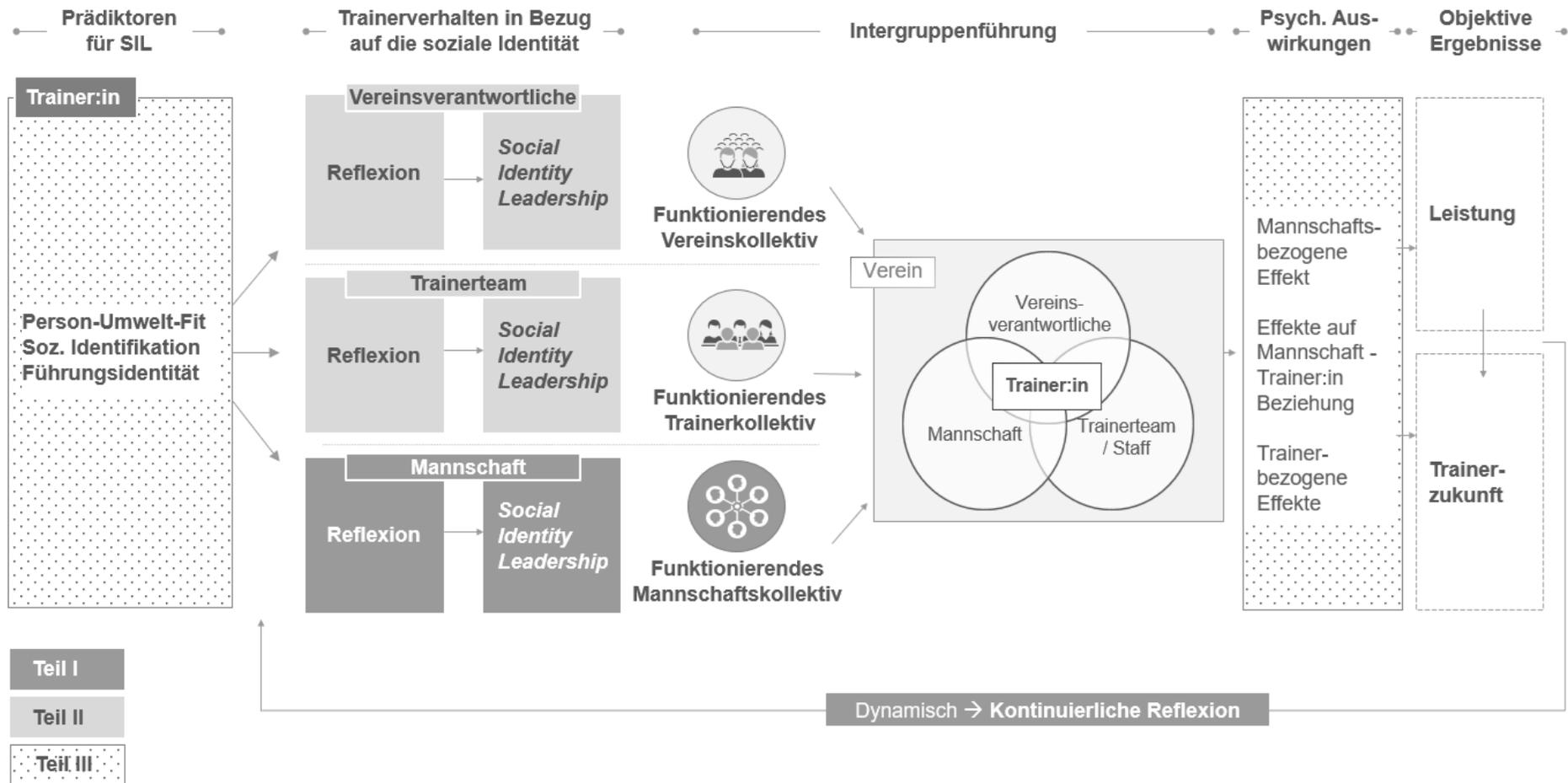


Abbildung 15. Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes bzw. Multigroup Model of Social Identity Leadership in Football (Multi-SIL)

Anmerkung. Schematische Darstellung des Führungsprozesses in Fußballmannschaften, basierend auf den Ergebnissen der Arbeit (Teil I, II, III). Die Pfeile sind nicht zwingend als zeitliche Abläufe zu verstehen, sondern sollen verschiedene Aspekte im Führungsprozess miteinander Beziehung setzen, denn das Modell hat einen dynamischen Charakter. Die Details der Ergebnisse werden im jeweiligen Teil I, II und III erläutert. Der individuelle Spielerfokus ist hier nicht explizit aufgeführt, da der Fokus auf der Gruppe liegt (s. Abbildung 5, Grundmodell aus Teil I – für das Zusammenspiel von individuellem und sozialen Fokus).

8.2 Implikationen für die Praxis

Auf Basis der Ergebnisse können Implikationen für Trainer:innen und Vereine auf mehreren Ebenen abgeleitet werden, z. B. bezüglich der Führungs- oder Vereinsstrategie und der Trainer:innen- bzw. Vereinsauswahl. Im Folgenden werden Implikationen für Trainer:innen (Kapitel 8.2.1) und Vereine (Kapitel 8.2.2) im Fußball detailliert dargestellt. Da sich der soziale Identitätsansatz jedoch mit grundlegenden sozialen Prozessen in Gruppen beschäftigt, können auch Ableitungen für andere Kontexte getroffen werden. Die wichtigste Grundvoraussetzung ist jedoch der Gruppenkontext (Kapitel 8.2.3).

8.2.1 Implikationen für Trainer:innen

Da die Implikationen für Trainer:innen bereits in den jeweiligen Teilen I, II und III ausführlich diskutiert wurden, soll in diesem Abschnitt nur eine übergeordnete Zusammenfassung dargelegt werden. Die vorliegende Arbeit und das *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Mult-SIL)* kann für Traineraus- und -weiterbildungen, in der Beratung von Trainer:innen sowie von den Trainer:innen selbst genutzt werden. Das Modell und die Ergebnisse dieser Arbeit ermöglichen es, ein Verständnis zu entwickeln, wie soziale Gruppenprozesse die Führung im Fußball beeinflussen, wie der Führungsprozess in das komplexe soziale Umfeld des Vereins eingebettet ist und welche Handlungsempfehlungen dementsprechend abgeleitet werden können. Durch die Integration des Modells in die Trainerausbildung könnte Führung neu positioniert und neben der individuellen Ebene, ein Verständnis der Führung auf Gruppenebene etabliert werden (J. R. Turner & Chacon-Rivera, 2019). Dies würde die Trainer:innen in der Entwicklung ihrer Führungsidentität unterstützen. Forscher:innen argumentieren, dass die Führungsidentität mit der Zeit komplexer wird. Fokussiert sich eine Führungskraft zu Beginn eher auf die persönliche Ebene, entwickelt sie mehr und mehr das Verständnis für die Beziehungsebene zu Einzelpersonen und schlussendlich für die kollektive Ebene. Lord und Hall gehen davon aus, dass damit auch ein komplexeres Verhaltensrepertoire einhergeht (Lord & Hall, 2005). Diese Arbeit ermöglicht es, ein Verständnis für die kollektive Gruppenebene zu erhalten.

Führungsstrategien. Trainer:innen sollten sich bewusst sein, dass unabhängig davon, ob sie eine neue Trainerposition antreten, sie bereits etabliert sind oder ob sie sich gerade in einer positiven oder negativen Situation befinden, soziale Gruppenprozesse beeinflussen unweigerlich die Führung und sind Problem und Lösung zugleich (Haslam et al., 2011; Hogg, 2001). Selbst wenn sie nicht danach führen und keine geteilte soziale Identität in der Gruppe entwickeln, werden dennoch Gruppenprozesse stattfinden. Diese richten sich im schlimmsten Fall gegen die Trainerperson oder gegen soziale Gruppen innerhalb des Vereins. Alle Mechanismen, die sich auf eine externe Fremdgruppe beziehen sollten, geschehen plötzlich innerhalb der Mannschaft und wirken sich negativ auf die Gruppe und auf den sozialen Einfluss der

Führungsperson aus (Ellemers et al., 2004; Reicher et al., 2020). Die geteilte soziale Identität ist daher nicht nur als Imperativ für bessere Zusammenarbeit, bessere Leistungen und damit Erfolg zu verstehen, sie ist auch ein Imperativ, um negativen Gruppenprozessen innerhalb der Mannschaft und des Vereins entgegenzuwirken. Die Auseinandersetzung mit und die Reflexion über soziale Gruppenprozesse ist daher ein wichtiger Aspekt, um adäquate Handlungsstrategien abzuleiten.

Für Trainerpersonen ist es im ersten Schritt von Bedeutung zu verstehen, dass die soziale Gruppe und damit die geteilte soziale Identität beeinflusst, wie die Trainerperson und ihre Handlungen wahrgenommen werden. Dies kann je nach Gruppe und sozialer Identität unterschiedlich sein und Reaktionen der Gruppe können daher auch unterschiedlich ausfallen. Handlung A wird in Gruppe A als positiv bewertet und die gleiche Handlung kann durch Gruppe B als negativ bewertet werden. Es gibt dementsprechend nicht die *eine* charismatische Trainerperson oder den *einen* Führungsstil, der für alle Mannschaften funktioniert. Vielmehr zeichnet gute Führungspersonen aus, dass sie ein Verständnis über die sozialen Gruppenprozesse innerhalb der Mannschaft haben. Sie führen nicht nur die einzelnen Spieler:innen, sondern über die soziale Identität und erhalten damit sozialen Einfluss durch die Gruppe. Spätestens, wenn die Trainerperson in der Kabine steht und eine Ansprache vor der Gruppe für das anstehende Spiel hält, wird deutlich, dass es nicht ausreicht, individuell zu führen, denn man kann in dieser Situation nicht jede bzw. jeden Spieler:in einzeln ansprechen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss eine geteilte soziale Identität in der Mannschaft verankert sein, damit diese aktiviert werden kann und die Spieler:innen wissen, wie sie als Mannschaft agieren und dies auch entsprechend tun wollen.

Die Ergebnisse der Arbeit und das *Multigruppenmodell der Führung im Fußball auf Basis des sozialen Identitätsansatzes (Multi-SIL)* unterstützen Trainer:innen dabei, über die aktuelle Situation zu reflektieren und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Trainer:innen sollten neben der individuellen Führung vor allem über die Gruppe und damit über die geteilte soziale Identität in der Gruppe führen. Es wird argumentiert, dass je nach Situation in der Mannschaft (geteilte soziale Identität vorhanden vs. nicht vorhanden) und Stand der Identifikation unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* fokussiert werden sollten. Ein wichtiger Baustein der Führung ist, sich als Trainer:in als Teil des Teams zu etablieren und damit als einer von ihnen wahrgenommen zu werden (Prototypikalität). Das bedeutet nicht zwangsläufig, ein Kumpeltyp zu sein, sondern stattdessen die Gruppenideale zu verkörpern. Die Reflexion über die eigene Person, die Gruppe und den Stand der sozialen Identität ist dafür essenziell (Teil I). Entwicklungsprogramme wie das 5R- oder 3R-Programm (Haslam, Steffens et al., 2017; Slater & Barker, 2019) oder die Teamreflexion nach West können die Trainerperson bei der Reflexion unterstützen (zitiert nach Frey et al.,

2006; Frey, 2015). Wichtig zu betonen ist, dass Führung im Sinne von *Social Identity Leadership* nicht nur der Umgang mit Menschen ist, sondern sich in jedem Verhalten und in jeder Entscheidung widerspiegeln kann. Um es mit den Worten von Watzlawick zu sagen: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ (Watzlawick & Trunk, 2011). Jedes Verhalten, jede Aussage zur Gruppe oder nach außen hin wird von der Gruppe wahrgenommen und fließt ein, in das Bild, das die Mannschaft von dem bzw. der Trainer:in hat: Sei es ein Schulterklopper, die Trainingsvorbereitung, Aussagen gegenüber den Medien oder eine Position gegenüber den Vereinsverantwortlichen. Zu *Social Identity Leadership* gehören ebenfalls Themen wie die Definition der Spielphilosophie und die konsistente Umsetzung im Trainingsalltag. Ein:e Teilnehmer:in fasste dazu Folgendes zusammen: „Im Grunde genommen sind es die verschiedenen Ebenen, einmal die Sachebene - im Tun -, in der Aufgabe und [die] Beziehungsebene [...]. Ich glaube darüber kann man im Prinzip so eine Mannschaftsidentität entwickeln.“ (Teilnehmer:in 28, Pos. 125).

Neben der Mannschaft sind das Trainerteam und die Vereinsverantwortlichen wichtige soziale Gruppen im Verein, die Auswirkungen auf die Führungseffektivität in der Mannschaft haben und daher beachtet werden sollten. Mindestens zwei der drei Kollektive sollten funktionieren, damit gegebenenfalls ein nicht funktionierendes Kollektiv in der Zusammenarbeit ausgeglichen werden kann (Teil II). Je nach Situation und sozialer Gruppe sind dafür unterschiedliche Dimensionen von *Social Identity Leadership* relevanter (Teil I & II). Zudem sollte die Beziehung zwischen den verschiedenen Gruppen definiert und gefördert werden, um das Zusammenspiel im Gesamtkollektiv positiv zu beeinflussen (Hogg et al., 2012a). Prototypische Mitglieder mit sozialem Einfluss innerhalb der jeweiligen sozialen Gruppe können hierbei als Vermittler:innen bzw. *Multiplikatoren* dienen, um den Einfluss der Trainerperson und die eigene Prototypikalität zu stärken (Teil II) (s. auch Frey, 2015; Hogg et al., 2012a). Letztendlich bietet die Führung über die soziale Identität die Möglichkeit, das koordinierte Handeln der Gruppe auch dann zu beeinflussen, wenn die Trainerperson selbst nicht im Raum ist.

Auswahl. Ebenso gibt das Modell Auskunft über mögliche Faktoren, auf die bei der Vereinswahl schon im Vorhinein geachtet werden kann. Trainer:innen sollten sich selbst und ihre Wirkung auf andere gut kennen und verstehen. Sie sollten darüber reflektieren, was sie ausmacht, z. B. bezogen auf Werte, Arbeitsweisen, Spielphilosophie. Diese können sie mit der sozialen Identität der jeweiligen Gruppe abgleichen, denn je höher die wahrgenommene Übereinstimmung (Fit) in verschiedenen Dimensionen und damit die eigene Identifikation, desto wahrscheinlicher wird man in der Lage sein, *Social Identity Leadership* auszuführen (Teil III). Auch sollten bei der Vereinswahl alle drei sozialen Gruppen betrachtet werden, um abzuwägen, ob mindestens zwei der drei Kollektive funktionieren oder entsprechend beeinflusst werden können. Vor allem der Einfluss auf die Mannschaftszusammensetzung ist für die

Trainer:innen von Bedeutung, denn damit können sie den Prototyp und dementsprechend ihren sozialen Einfluss in der Mannschaft beeinflussen (Teil I).

8.2.2 Implikationen für Vereine

Eine geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität ist nicht (nur) Traineraufgabe. Vereine können und sollten für den Gesamterfolg die Trainer:innen dabei unterstützen, in ihrem Verein zu führen, indem sie ein funktionierendes Gesamtkollektiv schaffen. Dies ist möglich durch eine klare, differenzierende und vor allem geteilte Identität im Verein. Was für Trainer:innen gilt, ist ebenfalls übertragbar auf Vereinsverantwortliche. Sie können die Prinzipien dieses Modells von *Social Identity Leadership* ebenfalls für sich nutzen, indem sie es auf das Gesamtkollektiv des Vereins übertragen, denn auch sie sind damit in der Lage, zugrunde liegende Gruppenprozesse entsprechend zu steuern. Um es mit den Worten eines Teilnehmenden zu sagen:

Es sind die ganz schlaunen Vorstände, die dann kommen und sagen [...]: „Können Sie mir mal Ihr Konzept vorstellen“. Daraufhin sag ich dann immer [...]: „Mein Konzept sehe so und so aus, aber nützt Ihnen meinem Konzept? Da haben wir die Spieler gar nicht für. Das geht aufs Sportliche bezogen los. Wie soll ich ein 4:3:3 zum Beispiel spielen, wenn ich keinen Rechts- oder Linksaußen habe?“ [...] Das Konzept des Trainers ist eigentlich uninteressant. Das Konzept des Vereins ist interessant. (Teilnehmer:in 17, Pos. 84)

Vereinsstrategie. Vereinsverantwortliche sollten klar definieren, was den Verein in seiner sozialen Identität ausmacht und wie sie sich zu wichtigen Vergleichsgruppen abgrenzen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Dimensionen dafür betrachtet werden können, z. B. Werte, Ziele, Charaktereigenschaften, Arbeitsweise, demografische Aspekte, Fußballphilosophie oder Spielweise. Wie zu Beginn der Arbeit bereits dargelegt, ist die soziale Identität nicht gleichbedeutend mit Tradition. Die Tradition eines Vereins kann ein wichtiger Bestandteil sein und Auswirkungen auf die Definition einzelner Aspekte der sozialen Identität haben, ist aber alleine nicht ausreichend. Zudem bringt die beste Definition nichts, wird diese nicht in den sozialen Gruppen geteilt und dort auch gelebt. Handlungen und Entscheidungen des Vereins und der Verantwortlichen sollten danach ausgerichtet werden. Vereinsverantwortliche haben es in der Hand, die geteilte Identität in allen sozialen Gruppen im Verein zu etablieren und damit ein funktionierendes Zusammenspiel sicherzustellen, beispielweise durch entsprechende Spielertransfers, durch auf die soziale Identität ausgerichtete Einstellung von Mitarbeiter:innen oder durch die Etablierung von Strukturen im Verein, die diese soziale Identität widerspiegeln und bei den Mitarbeiter:innen aktivieren. Ein:e Teilnehmer:in berichtete, dass Mitarbeiter:innen entsprechend der sozialen Identität des Vereins regelmäßig geschult werden:

Wir schulen defacto auch unsere kompletten Scouts. Egal, ob es jetzt unsere Videoscouts sind, die im Büro Spiele runterladen und anschauen, oder unsere Travelingscouts. Die schulen wir ganz regelmäßig. In der Regel sind die meisten auch schon länger bei uns. Und die wissen ganz genau, was ein Spieler können muss, um bei uns zu reüssieren. (Teilnehmer:in 29, Pos. 27-28)

Die soziale Identität sollte heruntergebrochen und in den Alltag und damit in Handlungen überführt werden. Nur so wird die Identität des Vereins für die Mitarbeiter:innen salient, bedeutsam und damit ein Teil der eigenen Identität (soziale Identität), die aktiviert werden kann, sodass die Personen danach handeln (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003).

Without a sense of shared organizational identity there can be no effective organizational communication, no heedful interrelating, no meaningful planning, no leadership. In fact, in the boldest terms, we would argue that organizational identity makes organizational behaviour possible. (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003, S. 365)

Auswahl. Vor allem die entsprechende Auswahl von Mitarbeiter:innen, Spieler:innen und Trainer:innen ist ein wichtiger Faktor, denn die Gruppenzusammensetzung bestimmt den Prototyp der Gruppe und beeinflusst, wer in der Gruppe sozialen Einfluss erhält (Haslam et al., 2011). Aus der geteilten sozialen Identität abgeleitete Fit Dimensionen sollten entsprechend überprüft werden. In Teil III wurde bereits kurz skizziert, was passiert, wenn keine geteilte soziale Identität im Gesamtkollektiv existiert bzw. keine konsistente Spieler:innen- und Trainerauswahl stattfindet. Die Mannschaft wird letztendlich Schwierigkeiten haben, als Gruppe zu handeln und Trainer:innen werden wiederum Probleme haben, die Gruppe zu führen (J. C. Turner, 1982). Im schlimmsten Fall richten sich negative Gruppenprozesse nach innen und nicht nach außen.

Ein Positivbeispiel für eine geteilte soziale Identität, die sich durch alle sozialen Gruppen im Verein zieht und damit ein funktionierendes Gesamtkollektiv geschaffen hat, ist RB Leipzig. Manch ein Fußballfan mag den Kopf schütteln und hätte RB Leipzig nicht mit Identität in Verbindung gebracht. Der Verein ist zum einen noch nicht lange in der Bundesliga und zum anderen gesponsert durch Red Bull, einem großen Wirtschaftsunternehmen (Milde, 2017). Aber wie bereits deutlich gemacht wurde, ist Tradition nicht gleichbedeutend mit Identität und es kommt letztendlich auf die *geteilte* bzw. gemeinsame soziale Identität innerhalb der Gruppe an, nicht auf die Außenwahrnehmung. RB Leipzig ist ein junger Verein in der Bundesliga, der innerhalb des Vereins eine starke geteilte soziale Identität etabliert hat:

In Leipzig wird ein Stück Fußballkultur neu definiert – von der familienfreundlichen, gewaltfreien Stadionatmosphäre, dem zurückhaltenden Auftritt in der Öffentlichkeit bis zur Nachhaltigkeitsorientierung in der Nachwuchsausbildung. Mit dem Klub wird ein gan-

zes Bündel an unterschiedlichen Identitätsangeboten verknüpft: Offenheit für alle, Entwicklungsfreude, unbedingte Erfolgsorientierung [...]. Psychologisch gesehen spricht RB auch die kollektive Identität der Ostdeutschen an. (Meynhard zitiert nach Milde, 2017, S. 1)

Diese Identität wird in allen Bereichen konsequent umgesetzt, z. B. in der Ausrichtung auf die Jugendarbeit und Nachwuchsausbildung, in einer definierenden Spielweise und entsprechend abgeleiteten Anforderungsprofilen an die Spieler:innen und die Mitarbeiter:innen: „Wir haben ja klare Leitplanken, wir arbeiten mit jungen, hochtalentierten Spielern und holen nicht den fertigen 27- oder 28-Jährigen“ (Mintzlaff zitiert nach Boshkovska, 2021, S. 1). Wird die Trainerperson ebenfalls der sozialen Identität entsprechend ausgesucht, ist es für diese in der Führung einfacher. Sie wird höchstwahrscheinlich auf eine Mannschaft treffen, die der sozialen Identität entspricht und damit in sich bereits eine geteilte soziale Identität verinnerlicht hat, für die die Trainerperson selbst prototypisch ist. RB Leipzig verpflichtete 2019 ihren Wunschtrainer Julian Nagelsmann. Den jüngsten Trainer in der Bundesliga, der bereits auf allerhöchstem Niveau trainiert hat und eine ähnliche Spielidee verfolgt. Für RB Leipzig könnte man daher behaupten, dass er idealtypisch für ihre soziale Identität war. Es dürfte ihm daher einfach gefallen sein, sozialen Einfluss innerhalb der Mannschaft zu erhalten. Außerdem wurden Kaderentscheidungen im Verein gemeinsam mit dem Trainer getroffen „Kein Spieler kann verpflichtet werden, wenn der Trainer nicht sagt, dass er mit demjenigen arbeiten und ihn weiterentwickeln kann und will.“ (Mintzlaff 2021, zitiert nach Boshkovska, 2021, S. 1). Aus der Perspektive des sozialen Identitätsansatzes ist dieses Vorgehen sinnvoll, denn die Kaderzusammensetzung bestimmt den Prototyp und damit, wer in der Gruppe sozialen Einfluss hat (Haslam et al., 2011). Insgesamt gibt ihnen auch der Erfolg recht. Die Saison 2020/2021 schlossen sie auf Platz 2 der 1. Bundesliga ab (Transfermarkt.de, 2021b). Mit der nächsten Saison 2021/2022 wird Julian Nagelsmann zum FC Bayern wechseln. Es wird eine Herausforderung für ihn werden, denn die soziale Identität beim FC Bayern München ist eine andere (Breyer, 2021). Diese Ausführung soll nicht bedeuten, dass Vereine sich *inhaltlich* am RB Leipzig orientieren sollen, sondern stattdessen an der Vorgehensweise bezüglich der sozialen Identität. Eine Aufarbeitung der sozialen Identität ist ebenfalls für Vereine sinnvoll, in denen keine geteilte soziale Identität innerhalb des Vereins existiert oder die sozialen Identitäten der verschiedenen sozialen Gruppen: Mannschaft, Verein, Fans in Konflikt stehen, z. B. beim FC Schalke 04 (Kicker, 2020).

Die Ergebnisse dieser Studie sind daher nicht nur für Trainer:innen von Bedeutung, sondern ebenfalls für Manager:innen. Aktuelle Diskussionen über Weiterbildungen und Ausbildungslehrgänge von Fußballmanager:innen unterstreichen die Notwendigkeit, auch in der Vereinsleitung ein besseres Verständnis über die zugrunde liegenden Gruppenprozesse zu erhalten und mögliche Auswirkungen ihres Handelns auf das Gesamtkollektiv zu verstehen.

„Nur weil man selbst auf höherem Niveau gespielt hat, kann man nicht gleich einen Verein leiten.“ (Thomas Eichin vom 1860 München zitiert nach Zurmühl, 2021, S. 1). Dieses Modell könnte daher auch für die Weiterbildung von Fußballmanager:innen oder für die Beratung von Vereinen genutzt werden. In diesem Sinne können die Ergebnisse in den weiteren Kontext der Organisationspsychologie im Sport eingeordnet werden und sprechen für eine Ausweitung der Rolle der (Sport-) Psycholog:innen auf eine Organisationsebene (Wagstaff, 2018a, 2018b).

8.2.3 Übertragung auf andere Leistungskontexte

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf den Fußballkontext und zielte darauf ab, die Manifestation von *Social Identity Leadership* in Verhaltensweisen von Fußballtrainer:innen zu analysieren (Teil I) sowie die Komplexität im Vereinsumfeld zu untersuchen (Teil II). Die Ergebnisse können aber auch für andere Sportkontexte und darüber hinaus gesellschaftliche Bereiche relevant sein. Vor allem für andere Mannschaftssportarten auf Leistungsebene, die ähnliche Strukturen im Verein aufweisen, ist eine Übertragung denkbar, z. B. Handball, Basketball, Eishockey (Haslam et al., 2011, 2020).

In Übereinstimmung mit einer wachsenden Zahl an Studien, die den Spitzensport mit anderen Leistungsbereichen mit ähnlichen Strukturen und Rahmenbedingungen vergleichen, könnten die vorliegenden Ergebnisse ebenfalls für Führungskräfte und Unternehmen in der Wirtschaft relevant sein (D. Fletcher, 2011; Molan et al., 2019; Trottier, 2017). Ein Beispiel dafür sind Strategieberatungen. Dort findet man ähnliche Rahmenbedingungen vor, z. B. *Hire and Fire*-Kultur, hohe Leistungsanforderungen, ähnliche Organisationsstrukturen mit verschiedenen interagierenden Subgruppen und häufig wechselnden Teamzusammensetzungen. Führungskräfte von Strategieberatungen finden sich zudem in einer ähnlichen sozialen Konstellation wieder. Sie sind Teil von mehreren sozialen Gruppen: Arbeiterteam, Führungsteam (z. B. auf Projektleiterebene) und Verantwortliche (z. B. Senior Managing Partners). Die externe Gruppe der Fans ist mit der externen Gruppe der Kunden vergleichbar. Da in sozialen Gruppen soziale Identitäten eine Rolle spielen, ist *Social Identity Leadership* auch in diesem Anwendungskontext von Bedeutung (Haslam et al., 2011; Hogg et al., 2012a). Intra- sowie Intergruppenprozesse sind zu beachten und können entsprechend der Ergebnisse dieser Arbeit von Führungskräften gesteuert werden (s. Gesamtmodell Abbildung 15). Das bedeutet: (1) Führungskräfte sollten nicht nur die einzelne Person führen, sondern *durch* die Gruppe und damit über die soziale Identität (Teil I), (2) Soziale Einflüsse der verschiedenen Gruppen sind auch in diesem Kontext zu beachten (Teil II), (3) Eine entsprechende Teamzusammenstellung oder Führungskräfteauswahl auf Basis von Fit-Prinzipien, Identifikation und Führungsidentität könnte die Führung auf Basis der sozialen Identität auch in diesem Kontext erleichtern (Teil III). Obwohl es viele Ähnlichkeiten in der Struktur gibt, sollten mögliche Besonderheiten untersucht werden. Beispielweise könnte die externe Gruppe der Kunden einen stärkeren Einfluss auf das soziale Gefüge als Fans haben, da eine größere Abhängigkeit von diesen besteht.

Ähnlich wie im Sport sind aber letztendlich das Unternehmen bzw. die Unternehmensverantwortlichen (Top-Management) dafür verantwortlich, eine geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität im Unternehmen zu entwickeln, diese konsistent in allen sozialen Gruppen zu verankern und in ihren Unternehmensentscheidungen umzusetzen. In der Wirtschaft ist das Thema Identität nicht unbekannt. Von der Sozialpsychologie ausgehend, wurde das Identitätskonzept auf den Wirtschaftsbereich übertragen und wird dort unter dem Aspekt der Unternehmensidentität oder *Corporate Identity* seit einigen Jahren erforscht (s. Brown, 2006; Cornelissen et al., 2007; Haslam, Cornelissen & Werner, 2017 für eine Einordnung der verschiedenen Identitätsforschungen). Dennoch bieten die Ergebnisse dieser Arbeit auch für Unternehmen wichtige Erkenntnisse, denn sie verdeutlichen, welche Auswirkungen eine geteilte soziale Identität auf die Effektivität einer Führungskraft und damit auf den *Führungsprozess* haben kann. Unternehmen können Führungskräfte in der Führung unterstützen, indem sie analog zur Vereinsidentität mit einer klaren geteilten sozialen Identität Einfluss auf verschiedene soziale Gruppen im Unternehmen nehmen und ein funktionierendes Gesamtkollektiv aufbauen. Die Ergebnisse verknüpfen das Verständnis über die Unternehmensidentität mit den zugrunde liegenden sozialen und kognitiven Prozessen einer Person, die letztendlich handlungsleitend und daher für die Führung relevant sind.

Wichtig ist auch im Unternehmenskontext das Bewusstsein, dass die *geteilte* soziale Identität der Schlüssel ist (Haslam, Cornelissen & Werner, 2017; Haslam, Postmes & Ellemers, 2003). Es reicht nicht aus, Werte und die Kultur auf der Unternehmenswebseite zu definieren. Oftmals entsprechen diese Werte nicht einmal den tatsächlich gelebten Werten des Unternehmens und sind nicht selten beliebig übertragbar auf andere Unternehmen (s. auch Frey et al., 2016 für eine Auseinandersetzung mit dem Problem der Wertevermittlung und dem Stufenmodell nach Frey und Graupmann als Lösungsansatz). Unternehmen sollten sich jedoch neben den Werten und der Kultur vor allem auf das fokussieren, was ihre eigene soziale Identität auszeichnet: ‚Was macht uns als Unternehmen aus und wie grenzen wir uns von relevanten Vergleichsgruppen ab?‘ Erst wenn dies klar definiert ist und entsprechend verankert wurde, kann die soziale Identität kognitiv handlungsleitend werden (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003; Hogg et al., 2012a; Hogg & Terry, 2000). Verschiedene Unternehmen betrachten bereits weitere Aspekte, die die Identität eines Unternehmens formen, z. B. ihren Zweck oder Sinn ihres Daseins:

Der Purpose von Mercedes-Benz Cars war schon da, seit Gottlieb Daimler und Carl Benz das Automobil erfunden haben. (...). „First Move the World“ bedeutet, mehr zu verfolgen als das Unmittelbare. Dieser Pioniergeist ist Teil unserer DNA. Deshalb ist er auch richtungsweisend für die ganzheitliche und nachhaltige Mercedes-Benz Cars Ge-

schäftsstrategie und Basis unserer strategischen Entscheidungen. (Ola Källenius, Vorsitzender des Vorstands der Daimler AG zitiert nach der Webseite von Mercedes-Benz Cars, 2019, S. 1)

Aber auch der Aspekt der Abgrenzung zu relevanten Vergleichsgruppen ist für die Definition der sozialen Identität von Bedeutung. Aufgrund vergleichbarer Strukturen zum Sport werden im Folgenden als Beispiel die zwei renommiertesten Unternehmensberatungen McKinsey und die Boston Consulting Group gegenübergestellt. Diese Unternehmen sind füreinander relevante Vergleichsgruppen. Objektiv betrachtet, sind sich diese Unternehmen in vielen Aspekten sehr ähnlich, z. B. in der Art der Arbeit, in den Kundengruppen, in den hohen Leistungsanforderungen an ihre Mitarbeiter:innen. Ohne eine abgrenzende soziale Identität gibt es wenig Grund, sich aus Mitarbeiter:innen- oder Kundensicht für das eine oder andere Unternehmen zu entscheiden und dort zu bleiben. Es ist daher umso wichtiger zu betonen, was grenzt sie von dieser Vergleichsgruppe ab. Während McKinsey (*One Firm*) Exzellenz und Einheitlichkeit an höchste Stelle stellt, legt die Boston Consulting Group (*The Group*) vor allem auf Diversität und Individualität innerhalb der Gruppe wert; dementsprechend werden beispielsweise Mitarbeiter:innen rekrutiert und Kundenprojekte angegangen. Diese Abgrenzung ist für beide Unternehmen sehr wichtig, um eine Differenzierung nach außen und nach innen zu ermöglichen (BCG, o.D.; McKinsey, o.D.). Der Sportkontext und der Wirtschaftskontext bieten füreinander Möglichkeiten, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und Forschungsergebnisse des einen Kontextes können relevant für den anderen Kontext sein (D. Fletcher, 2011; Molan et al., 2019; Trottier, 2017). Letztendlich geht es in der vorliegenden Arbeit um die Führung von Gruppen und die basalen sozialen Gruppenprozesse, die sich auf die Führung auswirken. Diese sind sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft die Gleichen (Haslam et al., 2011; Reicher et al., 2020).

Fokussiert man sich auf die theoriebezogenen Ergebnisse der Arbeit, z. B. Teil III - Prädiktoren von *Social Identity Leadership*, sind die Ergebnisse auch für entferntere Bereiche relevant. So befasste sich eine Forschergruppe beispielsweise mit der Anwendung des sozialen Identitätsansatzes in Schulen (s. J. C. Turner & Reynolds, 2012 für weitere Anwendungen im Bildungsbereich). Die Ergebnisse zu Prädiktoren könnten auch auf diese Kontexte übertragbar sein, da sie von generellerer Natur und weniger sportspezifisch sind. Dennoch sollten die Ergebnisse im jeweiligen Kontext untersucht und auf etwaige Besonderheiten eingegangen werden.

8.3 Zukünftige Forschung

Da die jeweiligen Limitationen und daraus abgeleitete Forschungsideen je übergeordneter Fragestellung in Teil I, II und III bereits ausführlich diskutiert wurden, soll im Folgenden der Fokus auf weiteren Ideen für zukünftige Forschung liegen. Einige Aspekte des Modells konnten bereits quantitativ untersucht werden (s. Teil III). Weitere Forschung ist jedoch notwendig, um das Modell u.a. in Langzeitstudien zu testen oder konzeptionell zu erweitern. Ein weiterer Prädiktor für *Social Identity Leadership* könnte zum Beispiel der Startzeitpunkt der Trainerperson sein, denn je nach Startzeitpunkt hat die Trainerperson mehr oder weniger Einfluss auf verschiedene Aspekte des Modells, z. B. über die Zusammensetzung der Mannschaft auf den Fit und den Prototyp des Teams. Für eine Generalisierung der Ergebnisse sollten weitere Studien in anderen Kontexten durchgeführt werden. Wie bereits beschrieben, bieten Strategieberatungsunternehmen ein vergleichbares Umfeld, da sie ein ähnliches soziales Gruppengefüge aufweisen. Eine Stärke der Studie ist die holistische und komplexe Betrachtung von Führung im Gesamtkollektiv des Vereins. Sie fokussiert auf das Zusammenspiel in und zwischen den internen sozialen Gruppen. Für zukünftige Forschung wäre es interessant, ebenfalls das Zusammenspiel mit externen Gruppen, z. B. Fans und Medien auf Basis des sozialen Identitätsansatzes zu erforschen, z. B. wie ähnlich oder unterschiedlich sind die geteilten sozialen Identitäten von Fans, Vereinen, Mannschaften? In diesem Zuge wäre auch die Erforschung von Identitätskonflikten zwischen Vereinen und Fans, beispielsweise in Traditionsvereinen, von Interesse (z. B. Hamburger SV und FC Schalke 04; s. auch Muras, 2021). Darüber hinaus wären Studien hilfreich, die Dynamiken der geteilten sozialen Identität in Vereinen untersucht, z.B. wie können Mannschaften und Vereine sich im Sinne der sozialen Identität kontinuierlich weiterentwickeln? Studien zu Unternehmensfusionen auf Basis des sozialen Identitätsansatzes bieten dafür eine relevante Forschungsbasis (Ullrich et al., 2005; s. auch Frey et al., 2006).

9 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde die Führung von Fußballmannschaften unter dem Aspekt des sozialen Identitätsansatzes untersucht. Der wissenschaftliche Blick in den professionellen Fußballkontext verdeutlicht, dass es nicht ausreichend ist, sich in der Führung nur individuell auf Spieler:innen zu fokussieren. In sozialen Gruppen wie Fußballmannschaften spielen grundlegende soziale Gruppenprozesse in der Führung eine Rolle. Ein:e Trainer:in sollte daher ebenfalls die Gruppe und damit über die soziale Identität der Gruppe führen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Mannschaftsführung liegt demnach in der Fähigkeit der Trainer:innen, eine geteilte bzw. gemeinsame soziale Identität in der Mannschaft zu entwickeln und darüber das koordinierte Handeln der Gruppe zu beeinflussen (*Social Identity Leadership*). Die Ergebnisse der Arbeit zeigen zudem, dass verschiedene soziale Gruppen im Verein Einfluss auf die Führungseffektivität in der Mannschaft haben und daher ebenfalls beachtet werden sollten, z.B. Trainerteam und Vereinsverantwortliche. Nur das funktionierende Zusammenspiel des Gesamtkollektivs im Verein ermöglicht es, über einen längeren Zeitraum die Mannschaft als Gruppe zu führen.

„Und deswegen ist die Führung auf viele am Ende Ich-AGs, Individualisten einzugehen und die als Gruppe und vor allem als Gruppe zusammenzuführen und für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Und diese Energie, die jeder spürt als Gruppe. Das ist am Ende das, was du eigentlich von deiner Mannschaft haben willst in deiner Führung. Das ist das Ziel.“
(Teilnehmer:in 03, Pos. 25)

Literaturverzeichnis

- Abdi, H. (2010). Holm's Sequential Bonferroni Procedure. In N. Salkind (Hrsg.), *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications.
- Abrams, D. & Hogg, M. A. (1990). An introduction to social identity approach. In D. Abrams & M. A. Hogg (Hrsg.), *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Harvester Wheatsheaf.
- Abrams, D. & Hogg, M. A. (2010). Social Identity and Self-Categorization. In J. F. Dovidio, M. Hewstone & P. Glick (Hrsg.), *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (S. 179–193). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446200919.n11>
- Abrams, D., Randsley de Moura, G., Marques, J. M. & Hutchison, P. (2008). Innovation credit: when can leaders oppose their group's norms? *Journal of personality and social psychology*, 95(3), 662–678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.3.662>
- Alabastro, A., Rast, D. E., Lac, A., Hogg, M. A. & Crano, W. D. (2013). Intergroup bias and perceived similarity: Effects of successes and failures on support for in- and outgroup political leaders. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 58–67. <https://doi.org/10.1177/1368430212437212>
- Anderson, M. H. & Sun, P. Y. T. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, Present, and Future. In J. Antonakis & D. V. Day (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 3–26). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T. & Norrie, A. (2013). *Critical Realism: Essential Readings*. Taylor and Francis. <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1222857>
- Archer, M., Decoteau, C., Gorski, P., Little, D., Porpora, D., Rutzou, T., Smith, C., Steinmetz, G. & Vandenberghe, F. (2016, 23. Dezember). *What is critical realism? PERSPECTIVES: A NEWSLETTER OF THE ASA THEORY SECTION*. ASA. <http://www.asatheory.org/current-newsletter-online/what-is-critical-realism>
- Arino, A., LeBaron, C. & Milliken, F. J. (2016). Publishing Qualitative Research in Academy of Management Discoveries. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 109–113. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0034>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Barker, J., Fransen, K., Steffens, N. & Haslam, A. (2021, 11. März). *Advancing our understanding of leadership in sport and exercise: A social identity perspective*. *Psychology of Sport and Exercise*. <https://www.sciencedirect.com/journal/psychology-of-sport-and-exercise/special-issue/10M5LTVG2PC>
- Barreto, N. B. & Hogg, M. A. (2017). Evaluation of and support for group prototypical leaders: a meta-analysis of twenty years of empirical research. *Social Influence*, 12(1), 41–55. <https://doi.org/10.1080/15534510.2017.1316771>
- Bartels, J. & Reinders, M. J. (2010). Social identification, social representations, and consumer innovativeness in an organic food context: A cross-national comparison. *Food Quality and Preference*, 21(4), 347–352. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2009.08.016>
- Barthmann, B. (2017, 18. Januar). *Ganz wie es beliebt?* Spox. <https://www.spox.com/de/sport/fussball/1701/Artikel/fuehrung-fussball-hierarchie-trainer-mannschaft-ancelotti-simeone-conte.html>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). L. Erlbaum Associates.

- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F. & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory of Science*. Taylor and Francis Ltd.
- Boardley, I. D., Grix, J., Ntoumanis, N. & Smith, A. L. (2019). A qualitative investigation of coaches' doping confrontation efficacy beliefs. *Psychology of Sport and Exercise*, 45, 101576. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101576>
- Bosak, J., Asbrock, F. & Meyer, B. (2020). Salience of Category. In T. K. Shackelford & V. A. Weekes-Shackelford (Hrsg.), *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science* (S. 1–8). Springer International Publishing; Imprint: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_2425-1
- Boshkovska, E. (2021, 23. März). *Clubchef Mintzlaff verrät: So kommen Transfers bei RB Leipzig zustande*. Sportbuzzer. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/clubchef-mintzlaff-verrat-so-kommen-transfers-bei-rb-leipzig-zustande/>
- BR Sport. (2021, 17. April). *Flick bittet FC Bayern um Vertragsauflösung*. <https://www.br.de/nachrichten/sport/flick-bitte-fc-bayern-um-vertragsaufloesung,SUr6ks4>
- Breyer, J. (2021, 27. April). *Jochen Breyer: Warum 30 Millionen Euro Ablöse für Trainer Julian Nagelsmann zu wenig sind*. Sportbuzzer. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/jochen-breyer-30-millionen-euro-ablose-trainer-julian-nagelsmann-reaktionen/>
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities *Journal of Management Studies*, 43(4), 731–753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266. <https://doi.org/10.1123/JSP.7.3.244>
- Cassidy, T., Cummins, P., Breslin, G. & Stringer, M. (2014). Perceptions of Coach Social Identity and Team Confidence, Motivation and Self-Esteem. *Psychology*, 05(10), 1175–1184. <https://doi.org/10.4236/psych.2014.510130>
- Chuang, A., Shen, C.-T. & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66–98. <https://doi.org/10.1111/apps.12036>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18(s1), S1-S16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3. Aufl.). SAGE Publications.
- Cummins, P., O'Boyle, I. & Cassidy, T. (2018). *Leadership in sports coaching: A social identity approach*. *Routledge research in sports coaching*. Routledge.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobson, L. & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. Routledge. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0650/2001019482-d.html>
- David, B. & Turner, J. C. (1996). Studies in self-categorization and minority conversion: Is being a member of the out-group an advantage? *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 179–199. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1996.tb01091.x>
- Davidson, R. & MacKinnon, J. G. (1993). *Estimation and inference in econometrics*. Oxford University Press. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0604/92012048-d.html>
- Day, D. V. & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>

- Day, D. V. & Sin, H.-P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 545–560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.011>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4. Aufl.). SAGE Publications. <http://www.beck-shop.de/infoPopup.aspx?product=8428061&tab=3>
- Deutsche Welle. (2014, 14. Juli). *Am Ende steht man da als Weltmeister*. <https://p.dw.com/p/1CcHG>
- DFB. (2020, 2. Juni). 67. FUSSBALL-LEHRER-LEHRGANG STARTET MIT KIM KULIG, MIROSLAV KLOSE UND DIGITALEM CAMPUS. <https://www.bdf.de/bdf-aktuelles/nachrichten/600-67-fussball-lehrer-lehrgang-startet-mit-kim-kulig-und-miroslav-klose.html>
- DFB. (2021). *Der Kader für die Europameisterschaft vom 11. Juni bis 11. Juli 2021*. <https://www.dfb.de/die-mannschaft/team/>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dixon, M. A. & Warner, S. (2010). Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sport Management*, 24(2), 139–168. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.139>
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W. & Steinhardt, M. A. (2004). Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 194–198.
- Dumont, K. & Louw, J. (2009). A citation analysis of Henri Tajfel's work on intergroup relations. *International journal of psychology : Journal internationale de psychologie*, 44(1), 46–59. <https://doi.org/10.1080/00207590701390933>
- Edwards, J. (2008). 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230. <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- Edwards, P. K., O'Mahoney, J. & Vincent, S. (2014). Critical Realism and Interviewing Subjects. In P. K. Edwards, J. O'Mahoney & S. Vincent (Hrsg.), *Studying Organizations Using Critical Realism* (S. 109–131). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199665525.003.0006>
- Ellemers, N., de Gilder, D. & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Ellemers, N. & Haslam, S. A. (2012). Social Identity Theory. In A. W. Kruglanski, E. T. Higgins & P. A. M. van Lange (Hrsg.), *Theories of social psychology* (S. 379–398). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n45>
- Ellemers, N., van Rijswijk, W., Bruins, J. & de Gilder, D. (1998). Group commitment as a moderator of attributional and behavioural responses to power use. *European Journal of Social Psychology*, 28(4), 555–573. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199807/08\)28:4<555::AID-EJSP879>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199807/08)28:4<555::AID-EJSP879>3.0.CO;2-W)
- Ellemers, N., van Rijswijk, W., Roefs, M. & Simons, C. (1997). Bias in Intergroup Perceptions: Balancing Group Identity with Social Reality. *Personality & social psychology bulletin*, 23(2), 186–198. <https://doi.org/10.1177/0146167297232007>
- Elo, A.-L., Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 29(6), 444–451. <https://doi.org/10.5271/sjweh.752>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Evans, A. L., Slater, M. J. & Edwards, M. (2021). The effects of embedding social identities on perceived leadership outcomes and the intentional mobilization of group members. *Psychology of Sport and Exercise*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101879>

- Faris, N. & Parry, K. (2011). Islamic organizational leadership within a Western society: The problematic role of external context. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 132–151. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.012>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5. Aufl.). SAGE Publications Ltd.
- Finch, H. (2005). Comparison of the Performance of Nonparametric and Parametric MANOVA Test Statistics when Assumptions Are Violated. *Methodology*, 1(1), 27–38. <https://doi.org/10.1027/1614-1881.1.1.27>
- Fladerer, M. P., Haslam, S. A., Steffens, N. K. & Frey, D. (2020). The Value of Speaking for “Us”: the Relationship Between CEOs’ Use of I- and We-Referencing Language and Subsequent Organizational Performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 299–313. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0>
- Fladerer, M. P., Steffens, N. & Haslam, A. (2021). Bridging gaps in organizations: leaders as entrepreneurs of identity. In Z. Jaser (Hrsg.), *Leadership Horizons. The Connecting Leader: Serving Concurrently As a Leader and a Follower*. Information Age Publishing, Incorporated.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181–194. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1144401>
- Fletcher, D. (2011). Applying Sport Psychology in Business: A Narrative Commentary and Bibliography. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1(3), 139–149. <https://doi.org/10.1080/21520704.2010.546496>
- Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V. & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches’ and athletes’ leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 757–771. <https://doi.org/10.1177/1747954116676102>
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Mallett, C. J., Mertens, N. & Boen, F. (2020). All for us and us for all: Introducing the 5R Shared Leadership Program. *Psychology of Sport and Exercise*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101762>
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., de Cuyper, B. & Boen, F. (2015). Believing in “us”: exploring leaders’ capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of experimental psychology. Applied*, 21(1), 89–100. <https://doi.org/10.1037/xap0000033>
- Fransen, K., McEwan, D. & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G. & Boen, F. (2016). We will be champions: Leaders’ confidence in ‘us’ inspires team members’ team confidence and performance. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 26(12), 1455–1469. <https://doi.org/10.1111/sms.12603>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., de Cuyper, B., Coffee, P., Slater, M. J. & Boen, F. (2014). The Impact of Athlete Leaders on Team Members’ Team Outcome Confidence: A Test of Mediation by Team Identification and Collective Efficacy. *The Sport Psychologist*, 28(4), 347–360. <https://doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>
- Frey, D. (2015). *Ethische Grundlagen guter Führung: Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist*. Roman-Herzog-Institut.
- Frey, D., Graupmann, V. & Fladerer, M. P. (2016). Zum Problem der Wertevermittlung und der Umsetzung in Verhalten. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte* (S. 307–319). Springer.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C. & Kastenmüller, A. (2010). Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung, Macht, Sinn: Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche* (S. 604–623). Pustet.
- Frey, D. & Schmalzried, L. K. (2013). *Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co*. Springer.

- Frey, D., Streicher, B. & Aydin, N. (2012). Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 235–253). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_13
- Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T. & Streicher, B. (2006). *Psychologie der Innovationen in Organisationen*. Roman-Herzog-Institut. https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/frey__trau-mattausch__greitemeyer__streicher-_psychologie_der_innovationen_in_organisationen_rhi_position_nr._1.pdf
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 434–451. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.012>
- Goldmann, S. (2018, 18. April). *Niko Kovac und das Wedding-Gen*. Tagesspiegel. <https://www.tagesspiegel.de/themen/reportage/fc-bayern-muenchen-niko-kovac-und-das-wedding-gen/21185210.html>
- Graf, J. (2021, 23. April). *Rose, Hütter und Co. - das Trainer-wechsel-dich in der Bundesliga*. Augsburg Allgemeine. <https://www.augsburger-allgemeine.de/sport/Rose-Huetter-und-Co-das-Trainer-wechsel-dich-in-der-Bundesliga-id59557811.html>
- Haslam, S. A., Cornelissen, J. P. & Werner, M. D. (2017). Metatheories and Metaphors of Organizational Identity: Integrating Social Constructionist, Social Identity, and Social Actor Perspectives within a Social Interactionist Model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318–336. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12150>
- Haslam, S. A., Eggins, R. A. & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83–113. <https://doi.org/10.1348/096317903321208907>
- Haslam, S. A., Postmes, T. & Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357–369. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>
- Haslam, S. A. & Reicher, S. (2006). Stressing the group: social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. *The Journal of applied psychology*, 91(5), 1037–1052. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1037>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (1. Aufl.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203833896>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Reynolds, K. J. (2012). Identity, influence, and change: rediscovering John Turner's vision for social psychology. *The British journal of social psychology*, 51(2), 201–218. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02091.x>
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Boyce, R. A., Mallett, C. J. & Fransen, K. (2017). A Social Identity Approach to Leadership Development. *Journal of Personnel Psychology*, 16(3), 113–124. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000176>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Aufl.). The Guilford Press.
- Hayes, A. F. & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: an introduction and software implementation. *Behavior research methods*, 39(4), 709–722. <https://doi.org/10.3758/bf03192961>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5. Aufl.). Prentice-Hall.
- Hiller, N. J. (2005). *AN EXAMINATION OF LEADERSHIP BELIEFS AND LEADERSHIP SELF-IDENTITY: CONSTRUCTS, CORRELATES, AND OUTCOMES* [Doctoral Thesis]. The Pennsylvania State University. <https://psycnet.apa.org/record/2006-99012-256>

- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121. <https://doi.org/10.2307/259266>
- Hogg, M. A., Turner, J. C. & Davidson, B. (1990). Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(1), 77–100. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1101_6
- Hogg, M. A. & van Knippenberg, D. (2003). Social Identity and Leadership Processes in Groups. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 35, S. 1–52). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01001-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01001-3)
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. & Rast, D. E. (2012a). Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), 232–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0221>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. & Rast, D. E. (2012b). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Houdmont, J., Jachens, L., Randall, R., Hopson, S., Nuttall, S. & Pamia, S. (2019). What Does a Single-Item Measure of Job Stressfulness Assess? *International journal of environmental research and public health*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091480>
- Huber, E. (2020, 29. September). *Rückblick auf die US-Wahlen 2016: So kam Donald Trump an die Macht*. Frankfurter Rundschau. <https://www.fr.de/politik/us-wahl-2016-donald-trump-hillary-clinton-wahlkampf-wahlsieg-90056550.html>
- Ignatowitsch, J. & Nahr, C. (2021, 12. April). *Flick und Salihamidzic: Chronik eines Zerwürfnisses*. Bayerischer Rundfunk. <https://www.br.de/nachrichten/sport/flick-und-salihamidzic-chronik-eines-zerwuerfnisses,SUMI8z2>
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *The Journal of applied psychology*, 97(6), 1262–1272. <https://doi.org/10.1037/a0029043>
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M. & Lavalley, D. (2014). A qualitative investigation of the motivational climate in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.10.006>
- Kerschreiter, R. & van Dick, R. (2017). Führung in Gruppen: Der soziale Identitätsansatz der Führung [The social identity approach to leadership]. In D. Frey & H. W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Sozialpsychologie 3)* (S. 718–743). Hogrefe.
- Kicker. (2020, 28. November). *Statistik im Gruselkabinett oder Schalkes Angriff auf Tasmanias Identität*. <https://www.kicker.de/statistik-im-gruselkabinett-oder-schalkes-angriff-auf-tasmanias-identitaet-790850/artikel>
- Koch, M. (2019, 8. Mai). *FC Bayern: Interne Kritik - Spieler sind nicht von Trainer Niko Kovac überzeugt*. <https://www.abendzeitung-muenchen.de/sport/fcbayern/fc-bayern-interne-kritik-spieler-sind-nicht-von-trainer-niko-kovac-ueberzeugt-art-469440>
- Kragt, D. & Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
- Kristof-Brown, A. L. & Billsberry, J. (Hrsg.). (2013). *Organizational fit: Key issues and new directions*. Wiley-Blackwell. <http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9781118320853> <https://doi.org/10.1002/9781118320853>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D. & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K., Safi, G. & Steffens, N. K. (2021). Doing it for the team: Soccer coaches' identity leadership predicts players' effort, turnover intentions, and performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101947>
- Kuckartz, U. (2014). Three Basic Methods of Qualitative Text Analysis. In U. Kuckartz (Hrsg.), *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice & Using Software* (S. 65–120). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446288719.n4>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Leo, F. M., García-Calvo, T., González-Ponce, I., Pulido, J. J. & Fransén, K. (2019). How many leaders does it take to lead a sports team? The relationship between the number of leaders and the effectiveness of professional sports teams. *PloS one*, 14(6), e0218167. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218167>
- Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Pulido, J. J. & García-Calvo, T. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the Group Environment Questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261–268. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.247>
- Levine, M., Prosser, A., Evans, D. & Reicher, S. (2005). Identity and emergency intervention: how social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Personality & social psychology bulletin*, 31(4), 443–453. <https://doi.org/10.1177/0146167204271651>
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, C. S., Kristof-Brown, A. L. & Nielsen, J. D. (2019). Fitting in a group: Theoretical development and validation of the Multidimensional Perceived Person-Group Fit scale. *Personnel Psychology*, 72(1), 139–171. <https://doi.org/10.1111/peps.12295>
- Lord, R. G. & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Losch, A. (2014). Das Paradigma des Kritischen Realismus. In C. Tapp & C. Breitsameter (Hrsg.), *Theologie und Naturwissenschaften*. De Gruyter.
- Mallett, C. J. & Lara-Bercial, S. (2016). Serial Winning Coaches: People, Vision, and Environment. In M. Raab, P. Wylleman, R. Seiler, A. M. Elbe & A. Hatzigeorgiadis (Hrsg.), *Sport and exercise psychology research: From theory to practice* (S. 289–322). ELSEVIER ACADEMIC PRESS. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803634-1.00014-5>
- Maskor, M., Steffens, N. K. & Haslam, S. A. (2020). The Psychology of Leadership Destabilization: An Analysis of the 2016 U.S. Presidential Debates. *Political Psychology*, 42(2), 265–289. <https://doi.org/10.1111/pops.12698>
- Massimo, B. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*(39), 555-577.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Beltz-Studium. Beltz Verlag.
- McGarty, C., Turner, J. C., Hogg, M. A., David, B. & Wetherell, M. S. (1992). Group polarization as conformity to the prototypical group member. *British Journal of Social Psychology*, 31(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1992.tb00952.x>
- Mercedes-Benz Cars. (2019). *Der Purpose von Mercedes-Benz Cars*. <https://www.mercedes-benz.com/de/unternehmen/purpose/>
- Milde, U. (2017, 6. September). *HHL-Professor: „RB Leipzig spricht Ost-Identität an“*. Sportbuzzer. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/hhl-professor-rb-leipzig-spricht-ost-identitaet-an/>

- Miller, A. J., Slater, M. J. & Turner, M. J. (2020). Coach identity leadership behaviours are positively associated with athlete resource appraisals: The mediating roles of relational and group identification. *Psychology of Sport and Exercise*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101755>
- Miscenko, D., Guenter, H. & Day, D. V. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 605–620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.004>
- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R. & Matthews, J. (2019). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 87–104. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1440659>
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H. & Haslam, S. A. (2017). The Neuroscience of Inspirational Leadership: The Importance of Collective-Oriented Language and Shared Group Membership. *Journal of Management*, 43(7), 2168–2194. <https://doi.org/10.1177/0149206314565242>
- Montazeri, D. (2018, 17. April). *Passt Niko Kovac zum FC Bayern?* Spiegel. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/niko-kovac-zum-fc-bayern-so-gut-passt-der-trainer-nach-muenchen-a-1203181.html>
- Muras, U. (2021, 22. April). *Die verschwundenen Traditionsklubs*. Sport1. <https://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2021/04/schalke-abstieg-die-verschwundenen-traditionsklubs-aus-der-bundesliga>
- Murrell, A. J. & Gaertner, S. L. (1992). Cohesion and Sport Team Effectiveness: The Benefit of a Common Group Identity. *Journal of Sport and Social Issues*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/019372359201600101>
- Netflix (2020). *Das Spielzugbuch: Regeln fürs Leben: José Mourinho*. (Staffel 1, Episode 3) [TV Series]. <https://www.netflix.com/de/title/81025735>
- Nicholls, S. B., James, N., Bryant, E. & Wells, J. (2018). Elite coaches' use and engagement with performance analysis within Olympic and Paralympic sport. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 18(5), 764–779. <https://doi.org/10.1080/24748668.2018.1517290>
- Oakes, P. J. (1987). The salience of social categories. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher & M. S. Wetherell (Hrsg.), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.
- Oakes, P. J., Turner, J. C. & Haslam, S. A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30(2), 125–144. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1991.tb00930.x>
- Ohlert, J. (2012). Kohäsionsfragebogen für Individual- und Teamsport - Leistungssport (KIT-L): A German-language instrument for measuring group cohesion in individual and team sports. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2012.645129>
- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I. & Watts, L. L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25years of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 132–151. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.006>
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J. & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Platow, M. J., van Knippenberg, D., Haslam, S. A., van Knippenberg, B. & Spears, R. (2010). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *The British journal of social psychology*, 45(2), 303–320. <https://doi.org/10.1348/014466605X41986>
- Plettenberg, F. (2019, 27. Oktober). *Die Wahrheit über Niko Kovac*. Sport1. <https://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2019/10/fc-bayern-die-wahrheit-ueber-niko-kovac>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Postmes, T., Haslam, S. A. & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: reliability, validity, and utility. *The British journal of social psychology*, 52(4), 597–617. <https://doi.org/10.1111/bjso.12006>
- Poucher, Z. A., Tamminen, K. A., Caron, J. G. & Sweet, S. N. (2019). Thinking through and designing qualitative research studies: a focused mapping review of 30 years of qualitative research in sport psychology. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1656276>
- Rast, D. E., Gaffney, A. M., Hogg, M. A. & Crisp, R. J. (2012). Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 646–653. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.12.013>
- Rast, D. E., Hogg, M. A. & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635–649. <https://doi.org/10.1080/15298868.2012.718864>
- Rathjen, D. (2019, 10. November). *FC BAYERN MÜNCHEN | ULI HOENESS ÜBER "FREUND" NIKO KOVA*. https://www.eurosport.de/fussball/bundesliga/2019-2020/fc-bayern-munchen-uli-hoeness-uber-freund-niko-kovac_sto7532225/story.shtml
- Rees, T., Haslam, S. A., Coffee, P. & Lavalley, D. (2015). A Social Identity Approach to Sport Psychology: Principles, Practice, and Prospects. *Sports medicine*, 45(8), 1083–1096. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0345-4>
- Reicher, S. D., Haslam, S. A. & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547–568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>
- Reicher, S. D., Haslam, S. A. & Platow, M. J. (2018). Shared social identity in leadership. *Current opinion in psychology*, 23, 129–133. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.08.006>
- Reicher, S. D., Steffens, N. K., Peters, K., Slater, M. J., Greenaway, K. H., Sankaran, S., Wolf, S. A., Mitchell, J., Salvatore, J., Cole, D., Coffee, P., Parker, P., Murray, R., Kawycz, S., Goldenberg, A., Campo, M., Stevens, M., Cruwys, T., Rees, T., . . . Neville, F. (2020). *Sports and exercise psychology: The social identity approach* (S. Alexander Haslam, K. Fransen & F. Boen, Hg.). SAGE Publications.
- Reiter, P. (2015, 28. Mai). *DIE GESCHICHTE DES JÜRGEN KLOPP*. <https://www.fanreport.com/at/news/die-geschichte-des-juergen-klopp-1318489>
- Reynolds, K. J., Turner, J. C. & Haslam, S. (2003). SOCIAL IDENTITY AND SELF-CATEGORIZATION THEORIES' CONTRIBUTION TO UNDERSTANDING IDENTIFICATION, SALIENCE AND DIVERSITY IN TEAMS AND ORGANIZATIONS. In J. T. Polzer (Hrsg.), *Research on Managing Groups and Teams: Bd. 5. Identity issues in groups* (Bd. 5, S. 279–304). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(02\)05011-9](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(02)05011-9)
- Ross, A. (2015, 1. September). *Der Feind meiner Feinde ist mein Trump*. <https://www.faz.net/aktuell/politik/von-trump-zu-biden/warum-donald-trump-so-beliebt-ist-13778371.html>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryba, T. V., Wiltshire, G., North, J. & Ronkainen, N. J. (2020). Developing mixed methods research in sport and exercise psychology: potential contributions of a critical realist perspective. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1827002>
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2015). *Research methods for business students* (7. Aufl.). Pearson Education.
- Schenzel, C. (2021, 26. Januar). *Kovac vom Fremdkörper zum Hoffnungsträger*. Weltfussball. https://www.weltfussball.de/news/_n4326068_/kovac-vom-fremdkoerper-zum-hoffnungstraeger/

- Schmoll, H. (2021, 8. Januar). *Berliner hoffen auf Schalke-Sieg: Warum sie ihren Negativ-Rekord behalten wollen*. Augsburg Allgemeine. <https://www.augsburger-allgemeine.de/sport/fussball/Berliner-hoffen-auf-Schalke-Sieg-Warum-sie-ihren-Negativ-Rekord-behalten-wollen-id58861491.html>
- Schoorman, F. D. & Mayer, R. C. (2008). The Value of Common Perspectives in Self-Reported Appraisals. *Organizational Research Methods*, 11(1), 148–159. <https://doi.org/10.1177/1094428107307168>
- Sekiguchi, T. & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203–216. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.04.001>
- Settle, J. E. (2018). *Frenemies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108560573>
- Sherif, M. (1988). *The robbers cave experiment: Intergroup conflict and cooperation: [Orig. pub. as Intergroup conflict and group relations]*. (3. Aufl.). Wesleyan University Press.
- Sky Sport. (2021, 14. März). *Schalke am neuen Tiefpunkt! "Schande, Frechheit & charakterlos"*. <https://sport.sky.de/fussball/artikel/bundesliga-news-hamann-mit-wutrede-ueber-den-fc-schalke-04/12245111/33896>
- Slater, M. J. & Barker, J. B. (2019). Doing Social Identity Leadership: Exploring the Efficacy of an Identity Leadership Intervention on Perceived Leadership and Mobilization in Elite Disability Soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 65–86. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1410255>
- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B. & Evans, A. L. (2014). Promoting shared meanings in group memberships: a social identity approach to leadership in sport. *Reflective Practice*, 15(5), 672–685. <https://doi.org/10.1080/14623943.2014.944126>
- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B., Haslam, S. A. & Steffens, N. K. (2019). Shared social identity content is the basis for leaders' mobilization of followers. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 271–278. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.03.012>
- Smith, B. & Sparkes, A. C. (2019). Introduction: An invitation to qualitative research. In B. Smith & A. C. Sparkes (Hrsg.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise*. Routledge.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M. & Kearny, P. E. (2018). Investigation inspirational leader communication in an elite team sport context. *Journal of Sport Science and Coaching*, 13(2), 213–224. doi:10.1177/1747954117727684
- Spector, P. E. & Brannick, M. T. (2011). Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287–305. <https://doi.org/10.1177/1094428110369842>
- Spiegel. (2010, 19. August). *Zwist auf Schalke: Fans greifen "Diktator" Magath an*. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/zwist-auf-schalke-fans-greifen-diktator-magath-an-a-712748.html>
- Spiegel. (2019, 10. November). *Hoeneß über Kovac "Strömungen, die den Trainer weghaben wollten"*. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-uli-hoeness-ueber-niko-kovac-stroemungen-gegen-kovac-a-1295743.html>
- Sport1. (2018, 14. Dezember). *DFB-Team bleibt "Die Mannschaft"*. <https://www.sport1.de/fussball/dfb-team/2018/12/dfb-team-slogan-die-mannschaft-wird-beibehalten>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C. & van Dick, R. (2014). Leaders Enhance Group Members' Work Engagement and Reduce Their Burnout by Crafting Social Identity. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 173–194. <https://doi.org/10.1177/239700221402800110>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K. & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.004>

- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. & Haslam, S. A. (2020). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35–72. <https://doi.org/10.1177/2041386620962569>
- Steffens, N. K., Peters, K., Haslam, S. A. & Platow, M. J. (2019). One of us ... and us ... and us: Evidence that leaders' multiple identity prototypicality (LMIP) is related to their perceived effectiveness. *Comprehensive Results in Social Psychology*, 3(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/23743603.2019.1624156>
- Steffens, N. K., Schuh, S. C., Haslam, S. A., Pérez, A. & van Dick, R. (2015). 'Of the group' and 'for the group': How followership is shaped by leaders' prototypicality and group identification. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 180–190. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2088>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Stevens, M., Rees, T. & Cruwys, T. (2021). Social identity leadership in sport and exercise: Current status and future directions. *Psychology of Sport and Exercise*, 55, 101931. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101931>
- Stevens, M., Rees, T., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Coffee, P. & Polman, R. (2019). Leaders' creation of shared identity impacts group members' effort and performance: Evidence from an exercise task. *PLoS one*, 14(7), e0218984. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218984>
- Streiner, D. L. (2003a). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of personality assessment*, 80(3), 217–222. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003_01
- Streiner, D. L. (2003b). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Streiner, D. L. & Norman, G. R. (2011). Correction for multiple testing: is there a resolution? *Chest*, 140(1), 16–18. <https://doi.org/10.1378/chest.11-0523>
- Subašić, E., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Veenstra, K. E. & Haslam, S. A. (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 170–181. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.014>
- Tajfel, H. (1970). Experiments in Intergroup Discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96–102. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1170-96>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations*. Brooks/Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall.
- Transfermarkt.de. (2021a). *TRAINERWECHSEL PRO SAISON*. <https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/trainerwechselprosaision/wettbewerb/L1>
- Transfermarkt.de. (2021b). *TRAINERWECHSEL WÄHREND DER SAISON*. <https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/trainerwechsel/wettbewerb/L1>
- Trottier, K. (2017). Leading under pressure: evaluating the decision-making style of NHL coaches. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 78. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2014-0046>
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Hrsg.), *Social Identity and Inter Group Relations*. Cambridge University Press.

- Turner, J. C. (1991). *Social influence. Mapping social psychology*. Milton Keynes: Open University Press.
- Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: a three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35(1), 1–22. <https://doi.org/10.1002/ejsp.244>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (Hrsg.). (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.
- Turner, J. C. & Reynolds, K. J. (2012). Self-Categorization Theory. In A. W. Kruglanski, E. T. Higgins & P. A. M. van Lange (Hrsg.), *Theories of social psychology* (S. 399–417). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n46>
- Turner, J. R. & Chacon-Rivera, M. R. (2019). A Theoretical Literature Review on the Social Identity Model of Organizational Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 371–382. <https://doi.org/10.1177/1523422319851444>
- TZ. (2019, 1. Januar). „Bayern-Stars sind Geldsäckel“ - Frankfurt-Boss verteidigt Kovac und attackiert FCB-Spieler. <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-frankfurt-boss-verteidigt-kovac-und-attackiert-fcb-spieler-zr-10912475.html>
- Ulbricht, F. (2015, 6. September). *Das Duell: Derbys im Mannschaftssport*. Deutschlandfunk Kultur. https://www.deutschlandfunkkultur.de/derbys-im-mannschaftssport-das-duell.966.de.html?dram:article_id=328310
- Ullrich, J., Wieseke, J. & van Dick, R. (2005). Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger *Journal of Management Studies*, 42(8), 1549–1569. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>
- van de Camp, M. (2021, 12. Februar). *Ein Management-Professor erklärt, was Jürgen Klopp so erfolgreich macht — er sollte Vorbild für alle Führungskräfte sein*. Business Insider. <https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/management-professor-erklaert-was-juergen-klopp-so-erfolgreich-macht-er-sollte-vorbild-fuer-alle-fuehrungskraefte-sein-r/>
- van Dick, R. & Kerschreiter, R. (2016). The Social Identity Approach to effective leadership - an overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers of Business Research in China*, 10, 363–384.
- van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Dumont, K., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., González, R., Kark, R., Lipponen, J., Markovits, Y., Monzani, L., Orosz, G., Pandey, D., Roland-Lévy, C., Schuh, S., . . . Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 697–728. <https://doi.org/10.1111/joop.12223>
- van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1078–1091. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004>
- van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (2003). A SOCIAL IDENTITY MODEL OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- van Vianen, A. E. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vella, S. A., Oades, L. G. & Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 425–434.

- Vermögen - Magazin. (2021, 8. Mai). *FC Bayern München Gehälter der Spieler 2020/21*. <https://www.vermoegenmagazin.de/bayern-muenchen-gehaelter/>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. & Lynch, J. W. (2016). Engaged and Productive Misfits: How Job Crafting and Leisure Activity Mitigate the Negative Effects of Value Incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>
- Wagstaff, C. R. D. (2018a). A Commentary and Reflections on the Field of Organizational Sport Psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 134–146. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1539885>
- Wagstaff, C. R. D. (2018b). Taking Stock of Organizational Psychology in Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1539785>
- Watzlawick, P. & Trunk, T. (2011). *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch* (1. Aufl.). Huber. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-456-85029-0>
- Wichmann, C. (2019, 24. April). *Die Karriere des José Mourinho*. Sport1. <https://www.sport1.de/internationaler-fussball/2019/02/jose-mourinho-karriere-von-the-special-one-mit-erfolgen-titeln>
- Wiltshire, G. (2018). A case for critical realism in the pursuit of interdisciplinarity and impact. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(5), 525–542. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2018.1467482>
- Winkler, N., Kroh, M. & Spiess, M. (2006). Entwicklung einer deutschen Kurzskala zur zweidimensionalen Messung von sozialer Erwünschtheit. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Discussion Papers, No. 579*. <http://hdl.handle.net/10419/18472>
- Zurmühl, B. (2021, 30. März). *Das große Versäumnis des deutschen Fußballs: Manager ohne Lizenz*. t-online. https://www.t-online.de/sport/fussball/id_89719316/das-grosse-versaeumnis-des-deutschen-fussballs-manager-ohne-lizenzen.html

Appendix

Appendix A: Interviewleitfaden

Es ist der XX.XX.2020, ich spreche heute mit meinem Interviewpartner [Name] zum Thema "Führung von Leistungsteams". Der Fokus liegt dabei auf der Trainerperson und sozialen Faktoren, die effektive Führung beeinflussen. Diese Studie wird im Rahmen meiner Doktorarbeit durchgeführt.

Das Forschungsteam besteht aus:

- Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann (Sportpsychologe der dt. Fußballnationalmannschaft)
- Prof. Dr. Dieter Frey (Leiter des Center for Leadership & People Management - LMU München)
- M.Sc. Verena Speth (Doktorandin LMU und Management Consultant bei BCG)

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig. Sie können jederzeit und ohne Angabe von Gründen Ihre Einwilligung zur Teilnahme widerrufen. Wichtig! Dies ist kein journalistisches Interview, Ihre Antworten dienen der Wissenschaft. Interessiert bin ich an Ihrer individuellen und ungefilterten Perspektive als Trainer :in und Expert:in. Das Interview wird für wissenschaftliche Zwecke und Analysen aufgezeichnet, Ihre Antworten werden anonym behandelt und können in der Arbeit nicht auf Sie oder den Verein zurückgeführt werden. Spätestens drei Jahre nach Einreichung der Doktorarbeit werden die Audiodateien gelöscht.

Wenn Sie damit einverstanden sind, sagen Sie bitte - Ihren vollen Namen und Ja, ich bin einverstanden.

Das Interview besteht aus drei Teilen - **1. Teil:** Trainerperson – Allgemeines Führungsverständnis, **2. Teil:** konkrete Trainererfahrungen (inkl. Lessons Learned), **3. Teil:** Online-Fragebogen

I. Zur Trainerperson - Allgemeines Führungsverständnis

- Was ist Ihnen als Führungskraft wichtig, wenn Sie eine Mannschaft führen?
 - Wie würden Sie Ihren Führungsstil / -philosophie beschreiben?
 - Für was soll Ihre Mannschaft stehen? Für welche Werte auf und neben dem Platz?
 - Wann empfinden Sie Ihre Arbeit als erfolgreich? Woran machen Sie das fest?
-

II a. Positive Führungserfahrung

Nun würde ich gerne mit Ihnen über eine persönliche Trainererfahrung sprechen. Erzählen Sie mir von einer Mannschaft, bei der Sie es besonders gut geschafft haben, **eine Mannschaftsidentität** / gemeinsames Mannschaftsverständnis zu entwickeln? (Anmerkung: Fokus deutscher Profibereich – keine Jugendmannschaft)

- Was hat diese Mannschaftsidentität ausgemacht?
- Was war das Ziel der Mannschaft?
- Warum hat das in der besagten Saison besonders gut funktioniert? Woran machen Sie das fest?

Entwicklung

- Wie hat sich die Mannschaftsidentität über die Saison entwickelt? Gab es Wendepunkte? z. B. bei Übernahme / Beginn, Ende

Team

Blieben wir bei dieser Mannschaft. Beschreiben Sie bitte die Spieler:innen Ihres damaligen Teams bzw. die Mannschaftszusammensetzung

- Wie war die Mannschaftszusammensetzung?
- Was waren Besonderheiten?
- Wie hat sich diese Teamkonstellation auf Sie als Trainer:in ausgewirkt?

Person

Wenn Sie über Ihre Führung nachdenken, wie haben Sie sich in dieser Zeit selber wahrgenommen?

- Wie sind Sie als Trainer:in gegenüber der Mannschaft aufgetreten?
- Was war Ihnen in der Kommunikation mit der Mannschaft wichtig? Was in der Kommunikation nach außen?

Verein

Beschreiben Sie bitte kurz den Verein. Was zeichnet den Verein für Sie aus? In der Organisation, im menschlichen? Wie zeigte sich das?

- Welche Werte lebte der Verein? Was waren die Ziele des Vereins?
- Wie unterscheidet sich der Verein zu anderen Vereinen?
- Mit welchen Personen(-gruppen) haben Sie vorwiegend zusammengearbeitet (Soziale Gruppen)?
- Welche Personen (Funktionen) waren besonders wichtig, damit Sie effektiv führen konnten? Wie haben Sie mit Ihnen zusammengearbeitet?

Trainerteam

- Wie führen Sie Ihr Trainerteam?
-

Lessons Learned

- Was nehmen Sie aus dieser Zeit für sich mit?
 - Was hätten Sie gern anders gemacht?
-

II b. Schwierige Führungserfahrung

In welcher Saison / bei welcher Trainerstation war es schwierig, eine Mannschaftsidentität/ gemeinsames Mannschaftsverständnis zu entwickeln?

- Was hat Ihrer Meinung nach nicht funktioniert? Was denken Sie, waren die Gründe?
 - Wenn Sie die beiden Situationen vergleichen – was waren die Unterschiede?
 - In der Mannschaft?
 - In Ihrem Verhalten?
 - Im Verein?
-

Lessons Learned

- Was hätte sich ändern müssen, damit die Zusammenarbeit besser funktioniert hätte?
 - Was nehmen Sie aus dieser Zeit für sich mit?
-
-

III. Online – Fragebogen (ca. 15 min)

Abschlusskommentar

Wir haben das Interview durchlaufen. Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Zum weiteren Prozess:

- Erhebungszeitraum bis September 2020
- Über die weiteren Schritte halte ich Sie auf dem Laufenden
- Eine Zusammenfassung der Ergebnisse werde ich Ihnen per Mail zukommen lassen

Appendix B: Kategorienbuch

Tabelle B1. Auszug aus dem Kategorienbuch mit verwendeten Kategorien für diese Arbeit

-
- 1 Teil I – Eigenes Führungsverständnis (Strukturkategorie)
 - 2 Teil II – SI Führungserfahrung/-situation (Strukturkategorie)
 - 2.1 1. Positive Führungserfahrung in der Mannschaft
 - 2.3 2. Positive Führungserfahrung
 - 2.4 1. Negative Führungserfahrung in der Mannschaft
 - 2.5 2. negative Führungserfahrung
 - 2.6 3. negative Führungserfahrung
 - 3 Teil III – Lernerfahrung/Lessons Learned (Strukturkategorie)
 - 4 Soziale Kategorien
 - 4.1 Verein / Vereinsverantwortliche (Soziale Kategorie)
 - 4.2 Trainerteam / Staff (Soziale Kategorie)
 - 4.2.1 Co-Trainer:in (Soziale Kategorie)
 - 4.3 Mannschaft (Soziale Kategorie)
 - 4.3.1 Führungsspieler:in (Soziale Kategorie)
 - 4.3.2 Mannschaftsrat (Soziale Kategorie)
 - 4.4 Externe (Fans, Medien): (Soziale Kategorie)
 - 5 Kollektiv
 - 5.1 (+) funktionierendes Kollektiv
 - 5.1.1 (+) funktionierendes Kollektiv - Verein
 - 5.1.2 (+) funktionierendes Kollektiv - Trainerteam
 - 5.1.3 (+) funktionierendes Kollektiv - Mannschaft
 - 5.2 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv
 - 5.2.1 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv - Verein
 - 5.2.2 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv - Trainerteam
 - 5.2.3 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv - Mannschaft
 - 5.3 (+) pos. Einfluss sozialer Gruppe auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.3.1 (+) positiver Einfluss von außen durch Fans / Medien
 - 5.3.2 (+) Verein mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.3.3 (+) Trainerteam mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.3.4 (+) Spieler mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.4 (-) neg. Einfluss sozialer Gruppe auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.4.1 (-) negativer Einfluss von außen z. B. Fans, Medien
 - 5.4.2 (-) Verein mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.4.3 (-) Trainerteam mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 5.4.4 (-) Spieler mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv
 - 6 P-E Fit der Trainerperson

- 6.1 P - Verein (Verantwortliche)
 - 6.1.1 (+) P- Vereins Fit (Verantwortliche)
 - 6.1.2 (-) P- Vereins Fit (Verantwortliche)
- 6.2 P - Trainerteam
 - 6.2.1 (+) P-Trainerteam Fit
 - 6.2.2 (-) P-Trainerteam Fit
- 6.3 P - Mannschaft
 - 6.3.1 (+) P-Mannschafts Fit
 - 6.3.2 (-) P-Mannschafts Fit
- 7 Traditionelle Führungstheorien / Vergleichstheorien
 - 7.1 Transaktionale Führung - Mannschaft
 - 7.2 Transformationale Führung - Mannschaft
 - 7.3 Autoritärer Führungsstil / Kontrolle - Mannschaft
 - 7.4 Kooperativer Führungsstil / Augenhöhe - Mannschaft
 - 7.5 Situativ / Personenbezogene Führung - Mannschaft
- 8 Social Identity Leadership
 - 8.1 Impresarioship
 - 8.1.1 (+) Impresarioship
 - 8.1.1.1 (+) Impresarioship - T >Verein
 - 8.1.1.2 (+) Impresarioship - T >Trainerteam
 - 8.1.1.3 (+) Impresarioship - T > Mannschaft
 - 8.1.2 (-) Impresarioship
 - 8.1.2.1 (-) Impresarioship - T >Verein
 - 8.1.2.2 (-) Impresarioship - T >Trainerteam
 - 8.1.2.3 (-) Impresarioship - T >Mannschaft
 - 8.2 Entrepreneurship
 - 8.2.1 (+) Entrepreneurship
 - 8.2.1.1 (+) Entrepreneurship - T >Fans
 - 8.2.1.2 (+) Entrepreneurship - T >Verein
 - 8.2.1.3 (+) Entrepreneurship - T >Trainerteam
 - 8.2.1.4 (+) Entrepreneurship - T >Mannschaft
 - 8.2.2 (-) Entrepreneurship
 - 8.2.2.1 (-) Entrepreneurship T >Verein
 - 8.2.2.2 (-) Entrepreneurship T >Trainerteam
 - 8.2.2.3 (-) Entrepreneurship T >Mannschaft
 - 8.3 Entrepreneurship - Subskalen
 - 8.3.1 Inhaltlich (Entrepreneurship)
 - 8.3.1.1 Inhaltlich (Entrepr.) Mannschaft
 - 8.3.1.1.1 M (+) Inhaltlich
 - 8.3.1.1.2 M (-) Inhaltlich

- 8.3.2 Sozial (Entrepreneurship)
 - 8.3.2.1 Sozial (Entrepr.) Mannschaft
 - 8.3.2.1.1 M (+) Sozial
 - 8.3.2.1.2 M (-) Sozial
- 8.4 Advancement
 - 8.4.1 (+) Advancement
 - 8.4.1.1 (+) Advancement - T >Verein
 - 8.4.1.2 (+) Advancement - T >Trainerteam
 - 8.4.1.3 (+) Advancement - T >Mannschaft
 - 8.4.2 (-) Advancement
 - 8.4.2.1 (-) Advancement - T >Verein
 - 8.4.2.2 (-) Advancement - T >Trainerteam
 - 8.4.2.3 (-) Advancement - T >Mannschaft
- 8.5 Prototypikalität
 - 8.5.1 (+) Prototypikalität
 - 8.5.1.1 (+) Prototypikalität - T >Verein
 - 8.5.1.2 (+) Prototypikalität - T >Trainerteam
 - 8.5.1.3 (+) Prototypikalität - T >Mannschaft
 - 8.5.2 (-) Prototypikalität
 - 8.5.2.1 (-) Prototypikalität - T >Verein
 - 8.5.2.2 (-) Prototypikalität - T >Trainerteam
 - 8.5.2.3 (-) Prototypikalität - T >Mannschaft
- 8.6 3 R - Reflexion
 - 8.6.1 (+) (Generelle) Selbstreflexion
 - 8.6.2 (+) Vorab-Reflexion findet statt
 - 8.6.3 (+) Kontinuierliche Reflexion findet statt
 - 8.6.4 (-) Geringe / keine Reflexion
- 9 Instrumente
 - 9.1 Neutrale Person (ggf. außerhalb)
 - 9.2 Art und Weise
 - 9.2.1 Feedback einholen
 - 9.2.2 Rollenverständnis klären
 - 9.2.3 Verantwortung abgeben / Kompetenzen verteilen
 - 9.2.4 Mitbestimmung / Einbeziehung
 - 9.3 'Tools'
 - 9.3.1 Aufschriebe / Protokolle
 - 9.3.2 Einzelgespräche
 - 9.3.3 Entlassung von Spielern / Mitarbeitern
 - 9.3.4 reines Teambuilding ohne soziale Identitätsbezug
 - 9.3.5 Trainingslager

- 9.3.6 Spielaufstellung
- 9.3.7 Videoanalyse
- 9.3.8 Workshop
- 10 Soziale Identitätshinweise
 - 10.1 Normen / Regeln
 - 10.2 Werte
 - 10.3 Charakter- / Persönlichkeitseigenschaften
 - 10.4 Fachliche Kompetenz
 - 10.5 Arbeitsweise
 - 10.6 Spielphilosophie / -prinzipien
 - 10.7 Status / Erfahrung
 - 10.8 Demografische Merkmale
 - 10.9 Ziel
 - 10.10 Historie
 - 10.10.1 Vereinshistorie
 - 10.10.2 Gemeinsame Historie
- 11 Soziale Identifikation (Trainer:in)
 - 11.1 (++) Extrem starke Identifikation – Trainer:in
 - 11.2 (+) Hohe Identifikation – Trainer:in
 - 11.3 (-) Niedrige / keine Identifikation – Trainer:in
- 12 Soziale Identifikation (Spieler:in)
 - 12.1 (++) Extrem starke Identifikation – Spieler:in
 - 12.2 (+) Hohe Identifikation – Spieler:in
 - 12.3 (-) Niedrige / keine Identifikation – Spieler:in
- 13 AVs
 - 13.1 AVs bezogen auf Mannschaft-Trainerperson Beziehung
 - 13.1.1 AV 1 - Vertrauensverhältnis
 - 13.1.1.1 (+) Vertrauensverhältnis
 - 13.1.1.2 (-) Vertrauensverlust
 - 13.1.2 AV 2 - Gefolgschaft
 - 13.1.2.1 (+) (Freiwillige) Gefolgschaft
 - 13.1.2.2 (-) Keine Gefolgschaft
 - 13.2 Trainerbezogene AVs
 - 13.2.3 AV 3 - Zufriedenheit
 - 13.2.3.1 (+) Zufriedenheit / Wohlbefinden
 - 13.2.3.2 (-) Geringes Zufriedenheit / Wohlbefinden (Schwierigkeiten)
 - 13.2.4 AV 4 (--) hoher Stress / Belastung
 - 13.2.5 AV 5 - Trainerzukunft
 - 13.2.5.1 (+) Trainer bleibt beim Verein
 - 13.2.5.2 (-) Trainerentlassung

- 13.3 Mannschaftsbezogene AV's
 - 13.3.1 AV 6 - Selbstvertrauen innerhalb der Mannschaft
 - 13.3.1.1 (+) Hohes Selbstvertrauen in der Mannschaft
 - 13.3.1.2 (-) Niedriges Selbstvertrauen in der Mannschaft
 - 13.3.2 AV 7 - Mannschaftskohäsion
 - 13.3.2.1 (+) Hohe Kohäsion
 - 13.3.2.2 (-) Geringe Kohäsion (Grüppchenbildung)
- 13.4 Fußballergebnisse
 - 13.4.1 (++) Erfolg / Aufstieg
 - 13.4.2 (+) Zielerreichung
 - 13.4.3 (-) Niederlage / Abstieg

Anmerkung: Oberkategorien werden nur kodiert, wenn das Segment nicht durch eine zu diesem Zeitpunkt definierte Unterkategorie kodiert werden kann. Am Ende der Analyse müssen diese Abschnitte nochmals überprüft werden und einer bestehenden oder daraus neu gebildeten Unterkategorie zugeordnet werden. Textstellen werden mehrfachkodiert, um entsprechend nach Strukturkategorie und sozialer Kategorie filtern zu können.

1 Teil I - Eigenes Führungsverständnis (Strukturkategorie)

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, wenn die Trainerperson allgemein über ihr eigenes Führungsverhalten bzw. -verständnis spricht, ohne dass dies einer der konkreten positiven oder negativen Führungserfahrungen oder einer Lernerfahrung zugeordnet werden kann.

Strukturkategorie: Diese Kategorie und etwaige Subkategorien sind Strukturkategorien und werden als Filterkategorie genutzt, um zu definieren welche Art der Aussage die Person tätigt. Strukturkategorien werden mit sozialen Kategorien und Inhaltskategorien doppelt bzw. dreifach vergeben, um die inhaltlichen Kategorien in der Analyse nach den Strukturkategorien filtern zu können.

Kodierregeln: Kodiert wird diese Kategorie nur, wenn keine andere Strukturkategorie zum Tragen kommt, z. B. eine konkrete Trainererfahrung oder Lessons Learned.

Ankerbeispiel: „*Ich glaube, weil ich immer ehrlich, immer offen bin und immer auf Augenhöhe arbeite, den Leuten immer sehr, sehr viel Verantwortung auch gebe und somit mit ins Boot hole. Das heißt jeder Trainerkollege hat seinen eigenen Verantwortungsbereich.*“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 41)
→ Hinweis: zusätzliche Kodierung der Textstelle mit dem inhaltlichen Code "Kooperative Führung".

Schlüsselwörter:

- In der Führung ist mir wichtig, dass ...
- Ich würde meinen Führungsstil, wie folgt beschreiben ...
- Wenn ich ein Team führe, ...
- Ich glaube, ich mache das so ...

2 Teil II – SI-Führungserfahrungen/-situationen (Strukturkategorie)

Beschreibung: Oberkategorie für die verschiedenen positiven und negativen Führungserfahrungen bezogen auf die soziale Identität in der Mannschaft.

Strukturkategorie: Diese Kategorie und etwaige Subkategorien sind Strukturkategorien und werden als Filterkategorie genutzt, um zu definieren welche Art der Aussage die Person tätigt. Strukturkategorien werden mit sozialen Kategorien und Inhaltskategorien doppelt bzw. dreifach vergeben, um die inhaltlichen Kategorien in der Analyse nach den Strukturkategorien filtern zu können.

2.1 1. Positive Führungserfahrung in der Mannschaft (Strukturkategorie)

Beschreibung: Kodiert werden alle Aussagen, die die Trainerperson im Zuge der Beschreibung der ersten positiven Trainererfahrung schildert. Eingeleitet wird die Art der Kategorie meist durch die konkrete Frage der Interviewerin als eigener Fragenblock. Weitere Nachfragen zu dieser positiven Erfahrung werden ebenfalls mit dieser Kategorie kodiert, selbst wenn negatives Verhalten berichtet wird. Da der Prozess analysiert werden soll, ist es wichtig alle Aussagen zu markieren, die letztendlich zu dieser positiven Trainererfahrung bezüglich der sozialen Identität der Mannschaft geführt haben bzw. zu dieser Trainererfahrung und -station gehören.

Kodierregeln: Nur Aussagen zu dieser spezifischen positiven Trainererfahrung werden markiert. Wird von einer zweiten Trainererfahrung, z. B. in einem anderen Verein erzählt, werden diese Aussagen unter die Kategorien: 2. Situationen zusammengefasst (s. nächste Kategorie).

Ankerbeispiel:

"Also eine Mannschaftsidentität, sodass wir bzw. wie ich mir den Fußball vorstelle. Das war eigentlich die Regionalligasaison, wo wir die Rekordsaison hatten, wo wir Meister wurden. Wo wir halt auch immer den Ball hatten. Da war es so, dass [...]." (Teilnehmer:in 06, Pos. 34)

Schlüsselwörter:

- Erzähle mir von einer Situation, in der du es geschafft hast, eine geteilte Mannschaftsidentität zu entwickeln...
- Eingeleitet durch den Hauptteil des Fragebogens

2.2 2. Positive Führungserfahrung (Strukturkategorie)

Beschreibung: Kodiert werden alle Aussagen, die die Trainerperson im Zuge der Beschreibung einer zweiten positiven Trainererfahrung schildert, z. B. in einem weiteren Verein, einer anderen Mannschaft oder in einer anderen Saison (s. auch Beschreibung der vorherigen Kategorie).

2.3 1. Negative Führungserfahrung in der Mannschaft (Strukturkategorie)

Beschreibung: Kodiert werden alle Aussagen, die die Trainerperson im Zuge der Beschreibung der ersten negativen Trainererfahrung schildert. Eingeleitet wird die Art der Kategorie meist durch die konkrete Frage der Interviewerin als eigener Fragenblock. Weitere Nachfragen zu dieser negativen Erfahrung werden ebenfalls mit dieser Kategorie kodiert, selbst wenn positives Verhalten berichtet wird. Da der Prozess analysiert werden soll, ist es wichtig alle Aussagen zu markieren, die letztendlich zu dieser negativen Trainererfahrung bezüglich der sozialen Identität der Mannschaft geführt haben.

Kodierregeln: Nur Aussagen zu dieser spezifischen negativen Trainererfahrung werden markiert. Wird von einer zweiten Trainererfahrung, z. B. in einem anderen Verein erzählt, werden diese Aussagen unter die Kategorien: 2. oder 3. Situationen zusammengefasst (s. nächste Kategorien).

Ankerbeispiel:

„Eigentlich wie ich die Mannschaft übernommen habe. Da bin ich nach dem zweiten Training zu dem Präsidenten hochgegangen und habe gesagt, dass wir keine Chance haben. Es ist eigentlich schön, dann schnell zu spüren oder schnell zu wissen, dass es nicht möglich ist, weil es keine Mannschaft ist, weil die keine gemeinsame Vorstellung hat von dem Spiel oder auch keine einheitliche Vorstellung von dem Spiel hat.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 83)

Schlüsselwörter:

- Erzähle mir von einer Situation, in der es für dich schwierig war, eine geteilte Mannschaftsidentität zu entwickeln...
- Eingeleitet durch den Hauptteil des Fragebogens

2.4 2. negative Führungserfahrung (Strukturkategorie)

Beschreibung: Kodiert werden alle Aussagen, die die Trainerperson im Zuge der Beschreibung einer zweiten negativen Trainererfahrung, z. B. in einem weiteren Verein, einer anderen Mannschaft oder in einer anderen Saison, schildert (s. auch Beschreibung der vorherigen Kategorie).

2.5 3. negative Führungserfahrung (Strukturkategorie)

Beschreibung: Kodiert werden alle Aussagen, die die Trainerperson im Zuge der Beschreibung einer dritten negativen Trainererfahrung, z. B. in einem weiteren Verein, einer anderen Mannschaft oder in einer anderen Saison, schildert (s. auch Beschreibung der vorherigen Kategorie).

3 Teil III – Lernerfahrung / Lessons learned (Strukturkategorie)

Beschreibung: Lernerfahrungen, die die Trainerperson allgemein oder aus geschilderten Situationen für die Zukunft zieht und verändern möchte.

Kodierregeln: Kodiert wird diese Kategorie nur, wenn kein andere Strukturkategorie zum Tragen kommt. Die Kategorie wird immer mit inhaltlichen Kategorien zusammen kodiert, um die Art der Lernerfahrung zu klassifizieren

Ankerbeispiel: „Ja, viel ruhiger. Für mich jetzt im Nachhinein. Auch wenn das schon ein paar Jahre her ist. Das habe ich damals schon für mich reflektiert.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 128)

Schlüsselwörter:

- Ich würde jetzt Folgendes anders machen ...
- Ich habe daraus das Folgende gelernt ...

4 Soziale Kategorien

Beschreibung: Oberkategorie für die verschiedenen sozialen Gruppen und Einheiten im Verein inkl. der Trainerperson. Die Kategorie zeigt dabei an, auf welche soziale Gruppe sich die jeweilige Aussage bezieht.

Soziale Kategorie: Diese Kategorie und etwaige Subkategorien sind soziale Kategorien und werden neben den Strukturkategorien als Filterkategorien genutzt. Struktur-, Sozial- und Inhaltskategorien werden gemeinsam kodiert, um eine detaillierte Kodierung der Textstelle zu ermöglichen. Sie dient als Bezugspunkt, um das Handeln in oder zu einer bestimmten sozialen Gruppe zuzuordnen.

4.1 Verein / Vereinsverantwortliche (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben bzw. wenn der Verein oder einzelne Verantwortliche des Vereins genannt werden, z. B. Sportliche:r Leiter:in, Vorstand, Sportdirektor:in.

Ankerbeispiel: „[...] und natürlich auch die Kommunikation nach oben mit dem Präsidenten ist natürlich auch. Glaube ich einmalig und sucht seinesgleichen.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 58)

Schlüsselwörter: Vereinsname, Verein, Präsident:in, Sportliche:r Leiter:in, Sportdirektor:in, (Sport-)vorstand, Leitung, andere Trainer:innen aus anderen Mannschaften desselben Vereins

4.2 Trainerteam / Staff (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Unterkategorie "Trainerteam" als soziale Gruppe werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben, beispielsweise wenn das Trainerteam oder stellvertretende Personen genannt werden, z. B. Co-Trainer:in, Athletiktrainer. Inkludiert wird ebenfalls das weitere Trainerteam-Umfeld, z. B. Physiotherapeut:innen.

Ankerbeispiel: „Am wichtigsten ist es mit meinen Trainerkollegen. [...]. Ich stehe dann auch meinen Kollegen bei. Ich biete euch meine Hilfe an, wenn ihr wollt. Wenn nicht, dann ist es deine Angelegenheit, es ist dein Vertrag.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 63)

Kodierregel: Werden explizit Unterkategorien dieser Kategorie genannt, werden diese mit der Hauptkategorie (Trainerteam) und der entsprechenden Unterkategorie (Co-Trainer:in) doppelt kodiert.

Schlüsselwörter:

- Trainerteam inkl. Repräsentanten, z. B. Co-Trainer:in, Torwarttrainer:in, Athletiktrainer:in
- Erweiterter Staff inkl. einzelne Repräsentanten des erweiterten Staff, z. B. Physio, Mannschaftsarzt bzw. -ärztin

4.2.1 Co-Trainer:in (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Unterkategorie "Co-Trainer:in" werden Textstellen markiert, in denen der/die Co-Trainer:in explizit genannt werden.

Ankerbeispiel: *„Mein Co-Trainer war auch sehr wichtig für die Spieler, weil er vorher noch in der Mannschaft agiert hat. Also die erste Saison, die er dann als Co-Trainer gearbeitet hat.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 42)*

Kodierregel: Textstellen werden mit der Hauptkategorie (Trainerteam) und der entsprechenden Unterkategorie (Co-Trainer:in) doppelt kodiert.

4.3 Mannschaft (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Unterkategorie "Mannschaft" als soziale Gruppe werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben, beispielsweise wenn die Mannschaft oder stellvertretende Personen genannt werden, z. B. Spieler:innen.

Ankerbeispiel: *„Das ist ein Punkt, dass wir die Jungs immer sehr, sehr stark mit ins Boot holt. Mein Ziel ist immer, dass mein, unser Plan dann auch der Plan von den Spielern ist. Und am liebsten ist es mir, wenn die selber drauf kommen auf den Plan.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 53)*

Kodierregel: Werden explizit Unterkategorien dieser Kategorie genannt, werden diese mit der Hauptkategorie (Mannschaft) und der entsprechenden Unterkategorie doppelt kodiert.

Schlüsselwörter: Spieler:in, Mannschaft, Team, Mannschaftsrat, Spielerrat

4.3.1 Führungsspieler:innen (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Unterkategorie "Führungsspieler:innen" werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben, z. B. wenn die Mannschaft oder stellvertretende Personen genannt werden (z. B. Kapitän:in).

Ankerbeispiel: *„Ich glaube die Entscheidung mit dem [ehemaligen] Kapitän war wichtig. In der Winterpause habe ich dann auch die Entscheidung getroffen. Ich habe ihm gesagt: ‚Wenn wir die Klasse halten und ich bin weiter Trainer, wird er in jedem Fall in meinen Trainerstab aufrücken.‘ Das hat, glaube ich nochmal ein paar Prozent bei dem Spieler ausgewirkt in der Kabine.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 113)*

Kodierregel: Textstellen werden mit der Hauptkategorie (Mannschaft) und der entsprechenden Unterkategorie (Führungsspieler:in) doppelt kodiert.

Schlüsselwörter: Führungsspieler:in, Kapitän:in

4.3.2 Mannschaftsrat (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Unterkategorie ‚Mannschaftsrat‘ werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben, bzw. der Mannschaftsrat explizit genannt wurde. Der Mannschaftsrat stellt eine Gruppe Spieler:innen dar, die die Mannschaft vertreten.

Ankerbeispiel: „Wir hatten ein offenes Verhältnis mit dem Mannschaftsrat. Wenn intern mit der Mannschaft was ist, was nicht so läuft. Dann kommt zu mir. Wir können über alles reden.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 54)

Kodierregel: Textstellen werden mit der Hauptkategorie (Mannschaft) und der entsprechenden Unterkategorie (Mannschaftsrat) doppelt kodiert.

Schlüsselwörter: Mannschaftsrat, Spielerrat

4.4 Externe (Fans, Medien) - (Soziale Kategorie)

Beschreibung: Mit der Kategorie "Externe" werden Textstellen markiert, die einen Hinweis auf die soziale Gruppe geben, beispielsweise wenn Fans, Medien oder einzelne Repräsentanten genannt werden, z. B. Journalisten, Zeitungen, Fans.

Ankerbeispiel: „Ich war viel bei den Fans gewesen, viel beim Fanstammtisch. Also auch in dem Bereich habe ich viel getan, damit da Ruhe reinkommt. Wir sind ja nachher abgestiegen mit [Name des Vereins 2] und uns wurde applaudiert.“ (Teilnehmer:in 31, Pos. 118)

Schlüsselwörter: Fans, Fanstammtisch, Medien, Zeitungen

5 Kollektiv

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung einer sozialen Gruppe, die die Trainerperson inkludiert, z. B. Mannschaft + Trainer:in = Mannschaftskollektiv. Die Unterkategorien bilden ab, ob diese Kollektive als funktionierend oder nicht-funktionierend beschrieben werden und für welches Kollektiv dies gilt (z. B. Vereinskollektiv).

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt der Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben. Damit wird die Gruppe benannt und die Art der Aussage definiert.

5.1 (+) funktionierendes Kollektiv

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung eines funktionierenden Kollektivs. Eine soziale Gruppe, die die Trainerperson inkludiert, z. B. Mannschaft + Trainer:in, wird zum Mannschaftskollektiv. Definition eines funktionierenden Kollektivs: die Trainer:in berichtet von einer Einheit bzw. einer guten Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe.

5.1.1 (+) funktionierendes Kollektiv - Verein

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines funktionierenden Kollektivs mit den Vereinsverantwortlichen (Vereinskollektiv = Vereinsverantwortliche + Trainer:in). Definition eines funktionierenden Kollektivs bedeutet, dass die Trainer:in von einer Einheit, einer guten Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

Ankerbeispiel: „Ja die Kompetenzen waren ganz klar verteilt. Wir hatten ein gemeinsames Arbeiten, wo wir trotz der Stellung, die wir hatten, ob das jetzt Trainer, Sportdirektor oder Sportvorstand war, wir haben uns alle auf einer Höhe, auf einer Augenhöhe bewegt. Dementsprechend war das Miteinander ein außerordentlich angenehmes, konstruktives und auch produktives.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 95)

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf wichtige Vereinsverantwortliche...

Gute Zusammenarbeit; Gute (Arbeits-)Atmosphäre; Auf Augenhöhe zusammengearbeitet; Gemeinsam Entscheidung getroffen; Keine Intrigen

5.1.2 (+) funktionierendes Kollektiv - Trainerteam

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines funktionierenden Kollektivs mit dem Trainerteam (Trainerteamkollektiv = Trainerteam + Trainer:in). Definition eines funktionierenden Kollektivs: Die Trainer:in berichtet von einer Einheit bzw. einer guten Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe.

Ankerbeispiel: „Die normalen Mechanismen, die im Geschäft dann zu Tage kommen. Man hat gesehen, dass das nicht im Trainerteam so war. Das war komplett loyal das Trainerteam.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 47)

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf das Trainerteam bzw. Repräsentanten...

Gute Zusammenarbeit; Gute (Arbeits-)Atmosphäre; Auf Augenhöhe zusammengearbeitet; Gemeinsam Entscheidung getroffen; Kritische Auseinandersetzungen, aber immer ein geschlossenes Bild nach außen (zur Mannschaft hin); Unterstützen die Trainerperson in der Mannschaft und gegenüber dem Verein; Loyalität; Keine Intrigen

5.1.3 (+) funktionierendes Kollektiv - Mannschaft

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines funktionierenden Kollektivs mit der Mannschaft (Mannschaftskollektiv = Mannschaft + Trainer:in). Definition eines funktionierenden Kollektivs bedeutet, dass die Trainer:in von einer Einheit bzw. einer guten Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

Ankerbeispiel: „Ja, dass sie versucht haben, das umzusetzen mit hundert Prozent, was wir vorgegeben haben.“ (Teilnehmer:in 23, Pos. 26)

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf die Mannschaft bzw. Repräsentanten... Gute Zusammenarbeit; Gute (Arbeits-)Atmosphäre; Gute Beziehung; Loyalität; Folgen der Trainerperson; Setzen Themen im Team um; Unterstützen die Trainerperson dabei etwas umzusetzen; Keine Intrigen

5.2 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung eines nicht-funktionierenden Kollektivs. Definition eines nicht-funktionierenden Kollektivs beschreibt, dass die Trainer:in von einer schlechten oder schwierigen Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

5.2.1 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv: Verein

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines nicht-funktionierenden Vereinskollektivs. Definition eines nicht-funktionierenden Kollektivs bedeutet, dass die Trainer:in von einer schlechten oder schwierigen Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

Ankerbeispiel: „Dann hat auch die Vereinsführung hintenrum angefangen. ‚Was ist denn das?‘ Und dann auch die Spieler. Wenn du nicht erfolgreich bist, dann liegt es halt in unserer Menschheit, dass man mit dem Finger auf den anderen zeigt und sagt der ist schuld. Dann war halt immer der Trainer schuld.“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 99)

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf wichtige Vereinsverantwortliche...

Schlechte Zusammenarbeit; Schlechte (Arbeits-)Atmosphäre; Entscheidung werden über den Kopf der Trainerperson getroffen; Intrigen; Schuldzuschreibungen

5.2.2 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv: Trainerteam

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines nicht-funktionierenden Trainerteamkollektivs. Definition eines nicht-funktionierenden Kollektivs bedeutet, dass die Trainer:in von einer schlechten oder schwierigen Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

Ankerbeispiel: „Wenn sie Therapeuten haben, die aufwiegeln bzw. das versuchen zu potenzieren und dem Spieler, der vielleicht nicht spielt, [der] unglücklich ist und dann noch mehr Öl ins Feuer gießt, dann haben sie natürlich auch ein Problem. Das sind alles Mechanismen. Da kommt dann eine

Lawine auf sie zu. Wenn sie nicht die entsprechenden Leute haben, die in ihre Richtung arbeiten, sondern entgegengesetzt.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 58)

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf das (erweiterte) Trainerteam bzw. Repräsentanten...
Schlechte Zusammenarbeit; Schlechte (Arbeits-)Atmosphäre; Keine Loyalität; negativer Einfluss auf andere im Vereinsumfeld; Intrigen; Schuldzuschreibungen

5.2.3 (-) nicht-funktionierendes Kollektiv: Mannschaft

Beschreibung: Unterkategorie zur Beschreibung eines nicht-funktionierenden Mannschaftskollektiv. Definition eines nicht-funktionierenden Kollektivs bedeutet, dass die Trainer:in von einer schlechten oder schwierigen Zusammenarbeit mit der sozialen Gruppe berichtet.

Ankerbeispiel: *„Ich möchte bei einer Mannschaft auch das Gefühl haben, dass ich sie positiv emotionalisieren kann. Nicht jeden Tag. Aber es gibt mal Momente, das weißt du auch, gerade in der Führung, dann hat man dieses Gefühl und diese Beobachtung, man muss jetzt Stimmung reinbringen. Und das war da nicht möglich. Es kam da nie eine Rückmeldung. Nie. Wenn ich gefragt habe: ‚gibt es noch was?‘ Da hat nie einer was gesagt. Wenn ich gefragt habe: ‚können wir, sollten wir vielleicht Schrägstrich, dann müssen wir‘. Da kam nie was. Aber wenn man dann das Spiel gesehen hat, da tat sich nix. Dann sage ich halt, es war mir nicht möglich, sie zu emotionalisieren. So nenne ich das. Es war mir nicht möglich die auf den Weg zu bringen, sie umzupolen. Das habe ich nicht hingekriegt.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 108)*

Schlüsselbegriffe: In Bezug auf die Mannschaft...
Schlechte Zusammenarbeit; Schlechte (Arbeits-)Atmosphäre; Keine Loyalität; Keine Unterstützung innerhalb der Mannschaft für die Trainerperson; Negativer Einfluss auf andere, um der Trainerperson zu schaden; Intrigen; Schuldzuschreibungen

5.3 (+) pos. Einfluss sozialer Gruppe auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Oberkategorie für Kategorien, die den positiven Einfluss einer Person oder einer sozialen Gruppe auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) kennzeichnen. Die Unterkategorien definieren die soziale Gruppe, die einen Einfluss ausübt.

5.3.1 (+) positiver Einfluss von außen durch Fans / Medien

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen positiven Einfluss durch Externe, z. B. Medien, Fans, auf das Mannschaftskollektiv beschreiben (Mannschaft + Trainerperson).

Ankerbeispiel: *„Es war auch schwierig denen ihr Vertrauen zu gewinnen. Aber wenn man das dann einmal hatte, dann hat man auch Rückendeckung gekriegt und auch Unterstützung erfahren, auch wenn es nicht so lief. Wir hatten dann Spiele, die wir verloren haben, aber dann haben wir danach trotzdem Applaus gekriegt.“ (Teilnehmer:in 23, Pos. 102-104)*

Schlüsselbegriffe: Unterstützung durch Fans, Medien; Positive Worte bzw. Berichterstattung; Non-verbale Aktionen, z. B. Klatschen bei Niederlagen

5.3.2 (+) Verein mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen positiven Einfluss von Vereinsverantwortlichen auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben bzw. eine positive Unterstützung der Trainerperson gegenüber der Mannschaft signalisieren.

Ankerbeispiel: *„Ja, genau. Geschäftsführer, Vorstand, auch Zuschauer, Abteilungsleitung das sind die Personen, die dann den Weg bestimmen. Vor allem jetzt der Vorstand, Abteilungsleiter und Geschäftsführer. Wie wir uns ausrichten und die dann auch mal von den Zuschauern negative Stimmen bekommen. Nach dem Spiel im Sportheim, die dann auch mal beschwichtigen. Das ist schon wichtig, dass da Ruhe im Umfeld herrscht. Ich finde, wenn der sportliche Leiter oder der Geschäftsführer das ausstrahlt auch der Mannschaft gegenüber, dass wir ruhig sind in negativen Situationen.“ (Teilnehmer:in 04, Pos. 43)*

Schlüsselbegriffe: Unterstützung der Trainerperson; Stärkt die Position der Trainerperson nach außen und nach innen; Gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit der Trainerperson und der Verantwortlichen zur Mannschaft

5.3.3 (+) Trainerteam mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen positiven Einfluss des Trainerteams bzw. Repräsentanten des Trainerteams (z. B. Co-Trainer:in) auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben oder eine positive Unterstützung der Trainerperson gegenüber der Mannschaft signalisieren.

Ankerbeispiel: „Wir im Trainerteam vermitteln auch diese Teamfähigkeit innerhalb unseres Teams. Und so nehmen die Jungs es auch war. Deshalb sind wir insgesamt im Trainerteam alle, wirklich alle auch im Team angekommen. Ich möchte nicht, dass ich über dem Team stehe oder außerhalb des Teams. Das ist nicht meine Art.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 72)

Schlüsselbegriffe: Unterstützung der Trainerperson; Stärkt die Position der Trainerperson nach außen und nach innen; Gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit der Trainerperson und des Trainerteams zur Mannschaft

5.3.4 (+) Spieler:in mit positivem Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen positiven Einfluss von Spieler:innen auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben oder eine positive Unterstützung der Trainerperson gegenüber der Mannschaft signalisieren.

Ankerbeispiel: „Da hatte ich dann die beiden Kapitäne absolut im Boot. Dann ging es bei den Führungspersönlichkeiten auch immer wieder darum, dass ich sie im Boot haben wollte, wenn sogenannte Problemfälle irgendwo sich herauskristallisiert haben. Ich glaube, das Trainergespräch ist das eine. Aber es tut einem Spieler auch sehr, sehr gut, wenn er ein gut zwischen Trainer und Führungsspielern abgestimmtes Feedback bekommt. Vielleicht auch mal die Sichtweise des Trainers erklärt wird. Ein Kapitän vielleicht auch mal so ein Stück weit relativieren kann, um einen Spieler dann wieder im Mannschaftsboot zu haben. Das waren eigentlich die wichtigsten Bereiche, die ich damals besetzt war.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 46)

Schlüsselbegriffe: Unterstützung der Trainerperson; Handeln im Sinne der Trainerperson; Stärkt die Position der Trainerperson nach außen und nach innen

5.4 (-) neg. Einfluss sozialer Gruppe auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Oberkategorie für Kategorien, die den negativen Einfluss einer Person oder einer sozialen Gruppe auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) kennzeichnen. Die Unterkategorien definieren zusätzlich die soziale Gruppe, die einen Einfluss ausübt.

5.4.1 (-) negativer Einfluss von außen, z. B. Fans, Medien

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen negativen Einfluss durch Externe, z. B. Medien oder Fans, auf das Mannschaftskollektiv beschreiben (Mannschaft + Trainerperson).

Ankerbeispiel: „Wenn du verlierst, rufen die Fans ‚Trainer raus‘. Solche Sachen. Oder was für ein Scheiß-Spiel. Das kann man sich nicht mehr anschauen. Was ist das für ein Trainer? Solche Sachen.“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 102)

Schlüsselbegriffe: Kritik durch Fans, Medien; negative Worte bzw. Berichterstattung; "Ausbuhen"

5.4.2 (-) Verein mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen negativen Einfluss von Vereinsverantwortlichen auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben.

Ankerbeispiel: „Dann habe ich schon gemerkt, wie dreckig so ein Geschäft eigentlich sein kann. Dann war es auf einmal vorbei mit guter Stimmung und alles. Dann haben auch die Spieler versucht hintenrum irgendwas zu machen. Oder die Spieler nicht unbedingt, sondern die wurden eher provoziert dahinten durch die Vereinsführung. Als ich nicht da war, kam der Verein zu den Spielern und meinte macht das noch Sinn mit ihm.“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 100)

Schlüsselbegriffe: Destabilisierung der Trainerperson; Untergrabung der Position der Trainerperson nach außen und nach innen, z. B. gegenüber den Medien; Keine gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit der Trainerperson und der Verantwortlichen zur Mannschaft; Einfluss auf die Kaderzusammensetzung, z. B. Verkauf/ Nicht-Einkauf von wichtigen Spieler: innen für die Trainerperson

5.4.3 (-) Trainerteam mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen negativen Einfluss des Trainerteams bzw. Repräsentanten des Trainerteams (z. B. Co-Trainer) auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben.

Ankerbeispiel: „Ein Trainerteam, wovon zwei ihr eigenes Ding gemacht haben und hinter meinem Rücken agiert haben. Und eine Mannschaft, die gesagt hat, es ist eh egal was wir machen, wir sind eh bald weg oder der Großteil der Mannschaft. Das war unfassbar. Im November musste ich einen Co-Trainer beurlauben lassen. Es ging nicht mehr.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 128-129)

Schlüsselbegriffe: Destabilisierung der Trainerperson; Untergräbt die Position der Trainerperson nach außen und nach innen, z. B. gegenüber den Medien, der Mannschaft, den Vereinsverantwortlichen; Keine gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit der Trainerperson und der Verantwortlichen zur Mannschaft; Offene Kritik an Entscheidungen

5.4.4 (-) Spieler:in mit neg. Einfluss auf das Mannschaftskollektiv

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die einen negativen Einfluss von Spieler: innen auf das Mannschaftskollektiv (Mannschaft + Trainerperson) beschreiben.

Ankerbeispiel: „Das bedeutet jetzt nicht, dass sie es nicht auf dem Platz können. Aber was diese Prozesse außen rum sind, da fehlen mir diese Führungsköpfe. [...] nachdem wir im ersten Spiel 0:0 gespielt haben, sind sie die ersten, die sofort hinterfragen, ob das sportlich der richtige Weg ist. Das ist natürlich absolut kontraproduktiv, weil du natürlich merkst, dass gerade die Jüngeren natürlich dann drauf anspringen.“ (Teilnehmer:in 11, Pos. 53)

Schlüsselbegriffe: Destabilisierung der Trainerperson; Untergräbt die Position der Trainerperson nach außen und nach innen, z. B. gegenüber den Medien, der Mannschaft, den Vereinsverantwortlichen; Kritisiert offen / Hinterfragen Entscheidungen

6 P-E Fit der Trainerperson

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung der Übereinstimmung (Fit) oder Nicht- Übereinstimmung der Trainerperson mit verschiedenen sozialen Gruppen innerhalb des Vereins. Die Unterkategorien beschreiben bzw. gliedern sich bezüglich der sozialen Gruppen auf. Verschiedene inhaltlichen Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit.

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

Kodierregeln: Alle Subkategorien werden mit einer weiteren Inhaltskategorie kodiert, um festzustellen auf welcher inhaltlichen Ebene ein Fit vorliegt und auf welcher nicht. Damit wird die Art des Fit definiert, z. B. Fit auf Ebene der Werte oder der Arbeitsweise (s. Kategorien zu soziale Identitätshinweisen).

6.1 P - Verein (Verantwortliche)

Beschreibung: "Person-Organisation-Fit" ist definiert als Kompatibilität zwischen einem Individuum und seiner oder ihrer Organisation in Bezug auf verschiedene Dimensionen (Chuang et al., 2016). Dies ist die Oberkategorie für Kategorien, die Auskunft über einen hohen Fit (+) oder einen geringen Fit (-) der Trainerperson und des Vereins bzw. den Vereinsverantwortlichen geben.

6.1.1 (+) P-Vereins Fit (Verantwortliche)

Beschreibung: Tendenziell hohe Übereinstimmung (Fit) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe der Vereinsverantwortlichen bzw. Repräsentanten. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Wenn ich jetzt zu einem Verein komme, was da wichtig wäre, dass ich von vornherein auch das Gefühl habe, ich arbeite mit Leuten zusammen, die auf ähnlich **[Satz abgebrochen durch T]**. Eigentlich genau diese Sachen, die eigentlich gegenüber der Mannschaft wichtig sind, auch von denen repräsentiert werden. Man hat das gleiche Ziel, mit dem man sich identifiziert. Man hat eine Kommunikation.“ (Teilnehmer:in 09, Pos. 24)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf den Verein...

- Passen / Passung oder Übereinstimmung von, z. B. Zielen / Werte; Vorstellung / Ziele / Spielphilosophie; Arbeitsweise; Persönlichkeit;
- Gemeinsamkeiten
- Hohe Kompatibilität

6.1.2 (-) P- Vereins Fit (Verantwortliche)

Beschreibung: Eher geringe Übereinstimmung (Fit) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe der Vereinsverantwortlichen bzw. Repräsentanten. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Ja, weil ich Spieler wollte, die dem Geschäftsführer nicht gepasst haben. Es war einfach ein grundverschiedener Weg.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 101)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf den Verein...

- **Keine** Passung oder geringe Übereinstimmung
- Unterschiede
- Geringe Kompatibilität

6.2 P - Trainerteam

Beschreibung: "Person-Group-Fit" ist definiert als Kompatibilität zwischen Individuen und ihrer Arbeitsgruppe (Chuang et al. 2016). Dies ist die Oberkategorie für Kategorien, die Auskunft über einen hohen Fit (+) oder einen geringen Fit (-) der Trainerperson mit dem Trainerteam bzw. Repräsentanten geben.

6.2.1 (+) P-Trainerteam Fit

Beschreibung: Tendenziell hohe Übereinstimmung (Fit) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe des Trainerteams bzw. Repräsentanten. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Ich gebe nicht gerne Sachen aus der Hand, aber du musst es dann irgendwann tun. Dafür brauchst du dann das Vertrauen. Wir kannten uns schon vorher. Die Biografie war eine ähnliche. Das war halt nicht so unterschiedlich. Wir hatten eine ähnliche Art von Humor und Sprachgebrauch. Deswegen war das relativ einfach.“ (Teilnehmer:in 23, Pos. 88)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf das Trainerteam...

- Passen / Passung oder Übereinstimmung

- Gemeinsamkeiten
- Hohe Kompatibilität

6.2.2 (-) P-Trainerteam Fit

Beschreibung: Eher geringe Übereinstimmung (Passung) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe des Trainerteam bzw. Repräsentanten. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Also erstmal die grundsätzlichen Umstände, wie das Trainerteam zusammengestellt wurde, wie das alles kam. Da hatte ich keinen Einfluss darauf, aber da sind wir wieder ganz am Anfang vom Punkt. Wenn halt bestimmte Dinge nicht passen zwischenmenschlich. Dann kann man noch so gut sich Mühe geben, und ich habe sicherlich sehr, sehr viele Fehler gemacht, weil ich einfach gestresst war, emotional angegangen war, zu Hause Stress hatte. Zwar positiven Stress, aber trotzdem Stress, Fußball-Lehrgang, Probleme mit einigen Spielern.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 133)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf das Trainerteam...

- **Keine** Passung oder Übereinstimmung
- Unterschiede
- Geringe Kompatibilität

6.3 P - Mannschaft

Beschreibung: "Person-Group-Fit" wurde definiert als Kompatibilität zwischen Individuen und ihrer Arbeitsgruppe (Chuang et al. 2016). Dies ist die Oberkategorie für Kategorien, die Auskunft über einen hohen Fit (+) oder einen geringen Fit (-) der Trainerperson und der Mannschaft bzw. den Spieler:innen geben.

6.3.1 (+) P-Mannschafts Fit

Beschreibung: Tendenziell hohe Übereinstimmung (Fit) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe der Mannschaft. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Man muss gut selektieren in der Auswahl der Spieler. Charakterlich müssen die passen, spielerisch müssen die passen und die müssen das auch.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 68)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf die Mannschaft...

- Passen / Passung oder Übereinstimmung
- Gemeinsamkeiten
- Kaderzusammenstellung
- Hohe Kompatibilität

6.3.2 (-) P-Mannschafts Fit

Beschreibung: Eher geringe Übereinstimmung (Fit) der Trainerperson mit der sozialen Gruppe der Mannschaft bzw. Repräsentanten. Verschiedene inhaltliche Ebenen können dabei betrachtet werden, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Spielphilosophie, Persönlichkeit, gemeinsame Historie.

Ankerbeispiel: „Die Art, die ich da angewendet habe, hat nicht zur Mannschaft gepasst. So jetzt ist die Frage, die könnte man stellen, aber das mache ich nicht, was ich mich komplett verändere? Bringt das der Mannschaft überhaupt was? Das weiß ich nicht. Fakt ist, dass diese Mannschaft emotional anders hätte angepackt werden müssen.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 129)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf die Mannschaft...

- **Keine** Passung oder Übereinstimmung
- Unterschiede
- Kaderzusammenstellung
- Geringe Kompatibilität

7 Traditionelle Führungstheorien / Vergleichstheorien

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung von Vergleichstheorien. Die Unterkategorien entsprechen verschiedenen Führungsstilen bzw. Theorien, die sich vor allem auf die individuelle Führung von Personen konzentrieren.

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

7.1 Transaktionale Führung - Mannschaft

Beschreibung: Kategorie zur Beschreibung von Führungsverhaltensweisen der Trainerperson, bezogen auf die Mannschaft entlang der Dimensionen der transaktionalen Führung nach Bass: (1) Bedingte Belohnung, (2) Abweichungsmanagement (zitiert nach Bass & Riggio, 2006).

Ankerbeispiel: „Logischerweise auch in welcher Form werden Dinge auch mal sanktioniert und was wird sanktioniert? Ich glaube, da ist Führung total abhängig davon, dass die Dinge auch sehr, sehr klar dargelegt sind und für jeden nachvollziehbar sind.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 6)

Kodierregel: s. Abgrenzung zur transformationalen Führung.

Schlüsselwörter transaktional:

- Ziele
- Belohnung / Bestrafung
- Klar strukturierte Ansätze → wenig selbst denken

abzugrenzen von **Schlüsselwörter transformational**

- Vision
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Charisma

7.2 Transformationale Führung - Mannschaft

Beschreibung: Kategorie zur Beschreibung von Führungsverhaltensweisen der Trainerperson, gegenüber der Mannschaft entlang der Dimensionen der transformationalen Führung nach Bass: (1) Idealisierter Einfluss (2) Inspirierende Motivation (3) Intellektuelle Anregung (4) Individuelle Unterstützung (zitiert nach Bass & Riggio, 2006).

Ankerbeispiel: „Da habe ich das speziell in den Profibereich übernommen. Mit ihnen eine Vision zu entwickeln irgendwo diesen Vorbildcharakter zu haben. Dieses gemeinsame im Boot, dieses Bild ist schon das gleiche Bild, das ich da benutze.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 129-130)

Kodierregel: s. Abgrenzung zur transaktionalen Führung.

Schlüsselwörter transformational

- Vision
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Charisma
- Vorbild / vorleben
- Eigenverantwortung
- Individuelle Betrachtung / Consideration

abzugrenzen von **Schlüsselwörter transaktional:**

- Ziele
- Belohnung / Bestrafung
- Klar strukturierte Ansätze → wenig selbst denken

7.3 Autoritärer Führungsstil / Kontrolle - Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird markiert, wenn die Trainerperson gegenüber der Mannschaft einen autoritären Führungsstil pflegt oder erwähnt. Hierbei führt die Führungsperson sehr direktiv mit konkreten Vorgaben. Entscheidungen werden durch die Trainerperson getroffen, ohne Einbindung anderer Personen (Lewin et al., 1939).

Ankerbeispiel: „In den ersten vier Jahren. Also [Name] , [Name] und [Name des Vereins A] wollte ich schon auch noch dominanter auftreten, um ernst genommen zu werden.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 93)

Schlüsselbegriffe: Autoritär; Dominant; Entscheidungen alleine treffen

7.4 Kooperativer Führungsstil / Augenhöhe - Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie beschreibt einen kooperativen Führungsstil bezogen auf die Mannschaft, bei dem ersichtlich wird, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter mit gegenseitigem Respekt und auf Augenhöhe begegnen. Die Mitglieder nehmen am Entscheidungsprozess teil (Lewin et al., 1939).

Ankerbeispiel: „Aber ich würde da einfach von flachen Hierarchien sprechen und von einem agieren auf Augenhöhe. Diskussionen sind gewollt und erwünscht und auch wichtig und zielführend. Und das Verständnis sage ich mal, wie man Erfolg entwickelt oder für das Projekt, das ist einfach schon gleich.“ (Teilnehmer:in 28, Pos. 23)

Schlüsselbegriffe: Kollaborativ; Einbeziehend; Einbinden in Entscheidungen; Auf Augenhöhe

7.5 Situativ / Personenbezogene Führung - Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird markiert, wenn die Trainerperson einen situativen Führungsstil pflegt oder erwähnt gegenüber der Mannschaft. Hierbei führt die Führungsperson individuell und der Person bzw. Situation angepasst.

Definition: Das Reifegradmodell postuliert, dass der richtige Führungsstil abhängig ist, von dem Reifegrad der geführten Person eine gewisse Aufgabe zu erfüllen. Der Reifegrad hängt dabei von der Fähigkeit und der Bereitschaft der Person ab, eine Aufgabe auszuführen. Bezüglich der Art der Führung werden zwei Dimensionen unterschieden: Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung (Hersey & Blanchard, 1988).

Ankerbeispiel: „Der moderne Trainer sollte der Situation angepasst und den einzelnen Spielern angepasst, der Situation angepasst und der Entwicklung des jeweiligen Spielers in welchem Stadium er sich auch immer befindet, Maßnahmen treffen können. Die kann man nicht pauschalisieren.“ (Teilnehmer:in 17, Pos. 34)

Schlüsselbegriffe: Individuell; Situativ; Personenbezogen; angepasst

8 Social Identity Leadership

Beschreibung: Die Oberkategorie umfasst alle Unterkategorien, die den Dimensionen und Ausprägungen des sozialen Identitätsansatz der effektiven Führung nach Haslam (2011) entsprechen.

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

8.1 Impresarioship

Beschreibung: Oberkategorie für die Dimension Impresarioship. Die Unterkategorien drücken aus, ob die Trainerperson, entsprechende Handlungen beschreibt (+ Impresarioship) oder Handlungen beschreibt, die dieser Dimension entgegenstehen (- Impresarioship). Darunter gibt es weitere Unterkategorien, die definieren gegenüber welcher sozialen Gruppe diese Handlungen stattgefunden haben.

Definition - ILI: Entwicklung von Strukturen, Veranstaltungen und Aktivitäten, die der Existenz der Gruppe Gewicht verleihen und es den Gruppenmitgliedern erlauben ihre Mitgliedschaft auszuleben. Entwicklung von Strukturen, die ein gemeinsames Verständnis, Koordination und Ziele erleichtern und verankern (und nicht Strukturen, die Gemeinschaft spalten oder die Gruppe untergraben). Bereitstellung einer physischen Realität für die Gruppe, indem sie gruppenbezogenes Material erstellen und greifbare Gruppenergebnisse liefern. Die Gruppe bedeutsam machen, indem man sie nicht nur für Gruppenmitglieder sichtbar, sondern auch für Personen außerhalb der Gruppe visibel macht (van Dick et al., 2018).

Kodierregel: *Social Identity Leadership* ist eine Handlung durch die Trainerperson (Advancement, Entrepreneurship, Impresarioship) oder eine Zuschreibung zur Trainerperson (Prototypikalität). Alles was sich aus den Handlungen ergibt, ist eine Folge, z. B. ‚das Team erreicht das Ziel‘ (AV). Die Spielaufstellung, um die soziale Identität oder das Ziel zu erreichen, ist die Handlung der Trainerperson und daher Impresarioship zuzuordnen.

8.1.1 (+) Impresarioship

Beschreibung: Oberkategorie für Verhaltensweisen, die Impresarioship im positiven Sinne zugeschrieben werden können. Für eine Definition s. Oberkategorie "Impresarioship". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

SIL - Items: Hohe Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- denkt sich Aktionen aus, die das Team zusammenbringen.
- organisiert Events, die es dem Team ermöglichen effektiv zusammenzuarbeiten.
- schafft Strukturen, die für das Team nützlich sind

8.1.1.1 (+) Impresarioship - T > Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, das Impresarioship zuzuschreiben ist, z. B. Strukturen etablieren. Darüber hinaus werden Textstellen markiert, die darauf hinweisen, dass der/die Trainer:in Dinge/Prozesse/Strukturen etabliert hat, z. B. wöchentliche Meetings (s. auch Definition unter "Impresarioship").

Ankerbeispiel: *„Tägliche Routine eigentlich. Dass wir uns täglich irgendwo auch zusammengesetzt haben. Es gibt auch nicht jeden Tag irgendetwas zu besprechen. Als Sportdirektor ist man mal beim Training da, schaut das Training an. Ansonsten trifft man sich auch mal auf einen Café oder im Büro des Sportdirektors. Einfach um mal so zu reden.“ (Teilnehmer:in 28, Pos. 97)*

Schlüsselwörter:

- Etablierung Strukturen, z. B. wöchentliche Meetings, regelmäßiger Austausch;
- Umsetzen der Ziele

8.1.1.2 (+) Impresarioship - T > Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, das Impresarioship zuzuschreiben ist, z. B. Strukturen etablieren, Identität umsetzen und sichtbar machen. Darüber hinaus werden Textstellen markiert, die darauf hinweisen, dass der/die Trainer:in Dinge/Prozesse/Strukturen etabliert hat, z. B. wöchentliche Meetings. (s. auch Definition unter "Impresarioship")

Ankerbeispiel: *„Dass schon jeder seinen Aufgabenbereich hat. Also ich habe einen Torwarttrainer. Klar, der ist für den Torwart zuständig. Ich habe einen Co-Trainer, der dann so drumherum schaut. Und noch einen zweiten Co-Trainer, der dann die Analyse macht. Wir haben klare To-dos, was jeder*

die Woche tun sollte, sprich Spielvorbereitung, Co-Trainer schaut ein Spiel an, der Trainer schaut ein Spiel an." (Teilnehmer:in 18, Pos. 65-66)

Schlüsselwörter:

- Etablierung Strukturen, z. B. wöchentliche Meetings, regelmäßiger Austausch
- Umsetzung der Ziele
- Regeln: Umgang mit Werten und Normenverletzungen --> Regelstruktur aufsetzen (Impresarioship); Situationen, die man anspricht (Advancement).
- Soziale Identität sichtbar, greifbar machen
- So spielen wie wir uns das vorgestellt haben! --> nur kodieren, wenn es die Umsetzung der sozialen Identität ist, ansonsten ist es die Folge (AV).
- Mitglieder einbeziehen in Entscheidungen, in die Entwicklung bzw. den Prozess --> wenn es Teil der sozialen Identität ist

8.1.1.3 (+) Impresarioship - T > Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das Impresarioship zuzuschreiben ist, z. B. Strukturen etablieren. Darüber hinaus werden Textstellen markiert, die darauf hinweisen, dass der/die Trainer:in Prozesse/Strukturen etabliert hat, z. B. Schlachtrufe (s. auch Definition unter "Impresarioship").

Ankerbeispiel: „[...] sondern wir haben gerade die ersten zwei, drei Wochen ein System verinnerlicht mit viel Training, mit viel Taktik, mit viel Analyse, Positionsspiel, Räume, die man bespielen muss, all diese Dinge in Kombination mit der Kommunikation. Also so habe ich sie bekommen" (Teilnehmer:in 14, Pos. 76)

Schlüsselwörter:

- Etablierung von Strukturen
- Regeln: Umgang mit Werten und Normenverletzungen --> Regelstruktur aufsetzen (Impresarioship); Situationen, die man anspricht (Advancement).
- Soziale Identität sichtbar, greifbar machen
- Visualisierung der Gruppe, Ziel, Werte
- wiederkehrende Rufe, Schlachtrufe
- besonderer Name der Mannschaft
- Sieg, Gewinnen bzw. die Ziele umsetzen
- So spielen wie wir uns das vorgestellt haben! --> nur kodieren, wenn es die Umsetzung der sozialen Identität ist, ansonsten ist es die Folge (AV).
- Spielidee im Training umsetzen
- Die Spieler:innen miteinbeziehen in Entscheidungen, in die Entwicklung bzw. den Prozess --> wenn es Teil der sozialen Identität

8.1.2 (-) Impresarioship

Beschreibung: Oberkategorie für Verhaltensweisen, die Impresarioship entgegenstehen (negative Ausprägung). Für eine Definition s. Oberkategorie "Impresarioship". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

SIL - Items: Niedrige Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- denkt sich Aktionen aus, die das Team zusammenbringen.
- organisiert Events, die es dem Team ermöglichen effektiv zusammenzuarbeiten.
- schafft Strukturen, die für das Team nützlich sind

8.1.2.1 (-) Impresarioship - T > Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, die Impresarioship entgegenstehen oder der Identität widersprechen (s. auch Definition unter "Impresarioship")

Ankerbeispiel: (Kein Beispiel, da keine Textstelle kodiert werden konnte.)

Schlüsselbegriffe:

- Nichtumsetzung der Identität

- Fokus auf andere Dinge
- Etabliert keine Strukturen, die die Zusammenarbeit unterstützen
- Definiert zwar, aber setzt dann die Identität in der Arbeit nicht um, z. B. keine Verantwortungsübertragung

8.1.2.2 (-) Impresarioship - T > Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, die Impresarioship entgegenstehen oder der Identität widersprechen (s. auch Definition unter "Impresarioship")

Ankerbeispiel: *(Kein Beispiel, da keine Textstelle kodiert werden konnte.)*

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.1.2.1 (-) Impresarioship - T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam.

8.1.2.3 (-) Impresarioship - T > Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das Impresarioship entgegensteht oder der Identität widerspricht (s. auch Definition unter "Impresarioship").

Ankerbeispiel: *„Es gibt es zwei, drei Gründe. Zum einen glaube ich, dass der Trainer die letzten zwei, drei Jahre auf andere Attribute geachtet hat. Er hat dann, was man ja auch durchaus verstehen kann, sehr viel auf fußballerische Entwicklung Wert gelegt hat. Diese Tugenden, die dann aber hier wichtig und zum Erfolg geführt hatten, wurden vernachlässigt.“ (Teilnehmer:in 07, Pos. 46)*

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.1.2.1 (-) Impresarioship - T>Verein, jedoch hier bezogen auf die Mannschaft.

8.2 Entrepreneurship

Beschreibung: Oberkategorie für die Dimension Entrepreneurship. Die Unterkategorien drücken aus, ob die Trainerperson solche Handlungen beschreibt (+ Entrepreneurship) oder Handlungen beschreibt, die dieser Dimension entgegenstehen (- Entrepreneurship). Darunter gibt es weitere Unterkategorien, die definieren gegenüber welcher sozialen Gruppe diese Handlungen stattgefunden haben.

Definition - ILI: Menschen zusammenbringen, indem ein gemeinsames Gefühl von "wir" und "uns" innerhalb der Gruppe geschaffen wird. Unterschiedlichen Menschen das Gefühl geben, dass sie alle Teil derselben Gruppe sind, und den Zusammenhalt in der und die Einbindung in die Gruppe fördern. Klärung des Verständnisses der Menschen dafür, wofür die Gruppe steht (und wofür sie nicht steht), indem zentrale Werte, Normen und Ideale definiert werden (van Dick et al., 2018).

8.2.1 (+) Entrepreneurship

Beschreibung: Oberkategorie für Verhaltensweisen, die Entrepreneurship im positiven Sinne zugeschrieben werden können. Für eine Definition s. Oberkategorie "Entrepreneurship". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

Kodierregel: Die Unterkategorien von "Entrepreneurship" werden immer zusammen mit der jeweiligen Subskala kodiert: Inhaltlich oder Sozial. Manche Stellen können doppelt kodiert werden, weil beide Aspekte angesprochen werden

SIL - Items: Hohe Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- gibt den Mitgliedern das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören.
- schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team
- schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein.
- formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams

8.2.1.1 (+) Entrepreneurship - T > Fans

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Fans beschreibt, das Entrepreneurship zuzuschreiben ist, z. B. Fans einbinden (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel: „Aber natürlich ist es auch wichtig, dass du eine Verbindung oder eine Connection zu den Fans hast. Es ist ein Geben und Nehmen. Wir wissen am Spieltag brauchen wir die, damit es überhaupt einen reibungslosen Ablauf.“ (Teilnehmer:in 01, Pos. 57)

Schlüsselwörter:

- Fans Wertschätzung entgegenbringen und ihnen ein Gefühl von ‚Wir‘ geben
- Das Ziel für die Leitplanken definieren (Entrepreneurship) - Leitplanke als Instrument für das Team (Impresarioship)
- An sich die Leute ins Boot holen oder mit ihnen kommunizieren --> sie Teil der Gruppe werden lassen (Entrepreneurship) --> konkrete Strukturen, z. B. Mannschaftsratsmeeting ist dann (Impresarioship)
- Entwickelt die Identität weiter

8.2.1.2 (+) Entrepreneurship - T > Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, das Entrepreneurship zuzuschreiben ist, z. B. Identität definieren oder sie einbinden und Teil der Mannschaft werden lassen (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel: „Dann habe ich mich dem Verein gegenüber auch ganz klar positioniert, in einer ausgearbeiteten Analyse. Ich habe ganz klar gesagt mit der Mannschaft wird das ein Ritt auf der Rasierklinge die Liga zu halten, weil ich sie für sportlich einfach zu schwach, auch sehr schlecht zusammengestellt.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 107)

Schlüsselwörter: Gegenüber den Vereinsverantwortlichen

- Definition der) Spielweise / Spielidee / Spielphilosophie im Verein
- (Definition der) Vereins- / Mannschaftswerte, -ziele, -normen, -ideale
- Klärung wofür die Mannschaft / der Verein steht bzw. nicht steht
- Vereinsverantwortliche einbinden, Wertschätzung entgegenbringen und ihnen ein Gefühl von Wir geben
- Das Ziel für die Leitplanken definieren (Entrepreneurship) - Leitplanke als Instrument (Impresarioship)
- An sich die Leute ins Boot holen oder mit ihnen kommunizieren --> sie Teil der Gruppe werden lassen (Entrepreneurship) --> konkrete Strukturen, z. B. Meetings ist dann (Impresarioship)
- Entwickelt die Identität weiter

8.2.1.3 (+) Entrepreneurship - T > Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, das Entrepreneurship zuzuschreiben ist, z. B. Identität definieren oder sie einbinden und Teil der Mannschaft werden lassen (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel: „Das kann ich vielleicht, auch noch dazu sagen, ich habe damit angefangen, mit dem **[Name]** -Spiel, also das erste Punktspiel, dass wir im Staff einen Kreis machen, vor einem Spiel, um zu symbolisieren, weil es wurde natürlich auch viel geredet. Wo ist der Co-Trainer? Warum musste der gehen? Das man klar macht: ‚ey wir machen diesen Kreis mit Physio, mit Co-Trainer, mit Athletiktrainer. Wir machen diesen Kreis mit dem Torwarttrainer und zeigen allen Spielern und der gegnerischen Mannschaften, dass wir ein Staff sind, der zusammenhält.‘ Das ist mir dann mal eben so in den Sinn gekommen.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 170)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.2.1.2 (+) Entrepreneurship – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam.

8.2.1.4 (+) Entrepreneurship -T > Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das Entrepreneurship zuzuschreiben ist, z. B. Identität definieren oder sie einbinden und Teil der Mannschaft werden lassen (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel 1-sozial: „Klar, dass ich mit dem Kapitän oder mit dem Mannschaftsrat ein bisschen mehr quatschen muss. Da geht es um eine Spielidee, um Matchplan, um Dinge, die ganz, ganz wichtig sind, bevor das Spiel losgeht. Aber sonst, wenn der dritte Torwart kommt, das war dieses Jahr halt oft so und nicht versteht, warum er an der Nummer 2 nicht vorbeikommt, dann geht man halt mal mit dem Jungen einen Kaffee trinken. Und erklärt ihm das ganz normal und nicht irgendwie im Büro, im Stadion. Diese 08/15 Aussagen, die ich mein Leben lang gehört habe, so möchte ich das eben nicht handhaben.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 23-24)

Ankerbeispiel 2-inhaltlich: „Ja. Darum habe ich mir auch ein halbes Jahr Zeit gelassen. Es ist jetzt nicht so, dass wir uns nicht klar waren, was das für ein Spielermaterial ist. Wir mussten schon schauen, dass es passt. Wir haben einfach auch ein paar [Name des Vereins X] - Jungs, die nicht im NLZ waren, die nicht wissen, was Prinzipien sind. Also mussten wir sie halt einfach gestalten und haben auch nur drei gehabt. Und das war dann auch für uns klar, dass es passen muss. Dann haben wir uns im Staff zusammengesetzt Philosophie, Prinzipien. Dass wir das getrennt haben, dass wir da noch mal für uns entschieden haben, was wir jetzt mitnehmen für dieses Halbjahr.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 45)

Schlüsselwörter: Gegenüber der Mannschaft

- Definition der) Spielweise / Spielidee / Spielphilosophie
- (Definition der) Mannschaftswerte, -ziele, -normen, -ideale
- Klärung wofür die Mannschaft steht bzw. nicht steht
- Interessiert sich auch für private Dinge bei allen Spielern → macht sie zu einem Teil der Gruppe
- Umgang mit Spielern, die nicht spielen (Menschen das Gefühl geben, dass sie alle Teil derselben Gruppe)
- Spielern Wertschätzung entgegenbringen und Ihnen ein Gefühl von Wir geben
- Das Ziel für die Leitplanken definieren (Entrepreneurship) - Leitplanke als Instrument für das Team (Impresarioship)
- An sich die Leute ins Boot holen oder mit ihnen kommunizieren --> es wird nicht über sie hinweg entschieden, sondern sie sind Teil der Gruppe, des Ganzen werden lassen (Entrepreneurship) --> konkrete Strukturen, z. B. Mannschaftsratsmeeting ist dann (Impresarioship)
- Entwickelt die Identität weiter

8.2.2 (-) Entrepreneurship

Beschreibung: Oberkategorie für Verhaltensweisen, die Entrepreneurship entgegenstehen. Für eine Definition s. Oberkategorie "Entrepreneurship". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

Kodierregel: Die Unterkategorien von "Entrepreneurship" werden immer zusammen mit der jeweiligen Subskala kodiert: Inhaltlich oder Sozial. Manche Stellen können doppelt kodiert werden, weil beide Aspekte angesprochen werden.

SIL - Items: Niedrige Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- gibt den Mitgliedern das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören.
- schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team
- schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein.
- formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams

8.2.2.1 (-) Entrepreneurship T > Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, das Entrepreneurship entgegensteht oder der Identität widerspricht (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel: „Aber all das, was auch außerhalb dieses Bereiches war, vielleicht Mitarbeiter von der Geschäftsstelle, aber alle anderen fühlten sich außen vor. Sie wurden nicht mehr gefragt, weil es läuft ja.“ (Teilnehmer:in 17, Pos. 44)

Schlüsselbegriffe:

- Keine Definition der) Spielweise / Spielidee / Spielphilosophie im Verein
- Keine (Definition der) Vereins- / Mannschaftswerte, -ziele, -normen, -ideale
- Keine Klärung wofür die Mannschaft / der Verein steht bzw. nicht steht
- Vereinsverantwortliche werden nicht eingebunden
- Verantwortliche werden nicht ins Boot geholt
- Sieht Verantwortliche nicht als Teil des Teams, sondern arbeitet gegen sie
- Entwickelt die Identität nicht weiter

8.2.2.2 (-) Entrepreneurship T > Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, das Entrepreneurship entgegensteht oder der Identität widerspricht (s. auch Definition unter "Entrepreneurship").

Ankerbeispiel: „Und ein dritter Punkt ist sicherlich auch, aber doch ein bisschen ist es. Dieses Thema Ziel fehlt auch ein bisschen dem Funktionsteam. Wir haben so ein bisschen vor uns hingearbeitet. Es war sozusagen ein bisschen so, jeder macht ein bisschen seinen Job. Der eine macht das so, wie er das da denkt. Der andere macht es so, wie er es da denkt. Es ist nicht mehr zu hundert Prozent klar gewesen, was ist die Zielsetzung? Es war nicht mehr hundert Prozent Fokus auf den Job gewesen bei einigen. Dadurch sind auch Konflikte entstanden. Also das sind so Gründe, die auch losgelöst sind von den Ergebnissen, aber die einfach so mir in der Arbeitsweise auffallen.“ (Teilnehmer:in 09, Pos. 136)

Schlüsselbegriffe: s. Kapitel 8.2.2.1 (-) Entrepreneurship – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam.

8.2.2.3 (-) Entrepreneurship T >Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das Entrepreneurship entgegensteht oder der Identität widerspricht (s. auch Definition unter "Entrepreneurship")

Ankerbeispiel 1 - sozial: „Es gab zwei Knackpunkte. Der eine Knackpunkt war der, das war ein Fehler von mir. Eigentlich waren es alles Fehler von mir. Aber das war mit ein Hauptfehler von mir, dass ich mir damals zu viele Gedanken über Trainingsinhalte, über Taktik gemacht habe, anstatt mich mit den Spielern zu befassen. Also ich hätte mehr in den Spieler in Gespräche investieren müssen anstatt an Taktik und Trainingsinhalten.“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 87)

Ankerbeispiel 2 - inhaltlich: „Das am Anfang zu verpassen, aber das hat auch seine Gründe gehabt. Unsere Profimannschaft hatte einen sehr dünnen Kader nach dem Abstieg. Die sind abgestiegen aus der Bundesliga. Und der Trainer hat Woche für Woche acht bis zehn Spieler von mir eingefordert, die aushelfen sollten. Ich habe ständig mit einer kleinen Gruppe von 12 bis 13, 14 Spielern trainiert. Da kann gar keine Mannschaft zusammenwachsen. Du kannst kein Team formen, du kannst keine Sitzung machen, wo acht Spieler fehlen. Wo du die Jungs einschwören willst auf irgendwas.“ (Teilnehmer:in 05, Pos. 113)

Schlüsselbegriffe:

- s. Kapitel 8.2.2.1 (-) Entrepreneurship – T>Verein, jedoch hier bezogen auf die Mannschaft
- Nicht alle Spieler werden eingebunden, keine / wenig Wertschätzung

8.3 Entrepreneurship - Subskalen

Beschreibung: Oberkategorie für die jeweiligen Subskalen von Entrepreneurship sozial und inhaltlich in ihrer positiven und negativen Ausprägung.

8.3.1 Inhaltlich (Entrepreneurship)

Beschreibung: Der inhaltliche Fokus von Entrepreneurship beschreibt folgende Aspekte:

2a) schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein.

2b) formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams durch die Teammitglieder (Reicher et al., 2005; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018).

Ankerbeispiel: „Wir haben einen Workshop gemacht, in welchem die Mannschaft mal die aktuelle Situation definieren konnte. Wie schätzen wir die Situation sportlich und sozial ein? Und was können und wollen wir in der Saison erreichen? Dann haben sie fünf Ziele für sich erarbeitet, welche für die Mannschaft diesbezüglich realistisch und herausfordernd sind und die haben wir dann auch formuliert. Daran versuchen wir uns zu orientieren.“ (Teilnehmer:in 07, Pos. 35)

Schlüsselbegriffe: Definieren; Abgrenzen; Verständnis schaffen; Wahrnehmung der Werte, Ideale formen

8.3.1.1 Inhaltlich (Entrepr.) Mannschaft

Beschreibung: Oberkategorie für den inhaltliche Fokus von Entrepreneurship bezogen auf die Mannschaft (s. Oberkategorie für weitere Definition).

8.3.1.1.1 M (+) Inhaltlich

Beschreibung: Kategorisiert werden Aussagen, die von Verhaltensweisen berichten, bezogen auf den inhaltlichen Fokus von Entrepreneurship, gegenüber der Mannschaft (s. Oberkategorie für Definitionen).

8.3.1.1.2 M (-) Inhaltlich

Beschreibung: Kategorisiert werden Aussagen, die von Verhaltensweisen gegenüber der Mannschaft berichten, die dem inhaltlichen Fokus von Entrepreneurship entgegenstehen (s. Oberkategorie für Definitionen).

8.3.2 Sozial (Entrepreneurship)

Beschreibung: Der soziale Fokus von Entrepreneurship beschreibt folgende Aspekte:

1a) gibt den Mitarbeitern das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören.

1b) schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team (Reicher et al., 2005; Steffens, Haslam, Reicher et al., 2014; van Dick et al., 2018).

Ankerbeispiel: „Wir haben ja auch einen Trainergruppe. Ich versuche sie immer mit einzubinden. Teilweise mache ich es so, dass ich sie über Ideen vorher informiere oder sie austauschen lassen bis ich etwas umsetze.“ (Teilnehmer:in 11, Pos. 115)

Schlüsselbegriffe: Einbinden; Einzelgespräche; Nach der Meinung fragen; Integrieren

8.3.2.1 Soziale (Entrepr.) Mannschaft

Beschreibung: Oberkategorie für den sozialen Fokus von Entrepreneurship bezogen auf die Mannschaft (s. Oberkategorie für weitere Definition).

8.3.2.1.1 M (+) Sozial

Beschreibung: Kategorisiert werden Aussagen, die von Verhaltensweisen berichten, bezogen auf den sozialen Fokus von Entrepreneurship, gegenüber der Mannschaft (s. Oberkategorie für Definitionen).

8.3.2.1.2 M (-) Sozial

Beschreibung: Kategorisiert werden Aussagen, die von Verhaltensweisen gegenüber der Mannschaft berichten, die dem sozialen Fokus von Entrepreneurship entgegenstehen (s. Oberkategorie für Definitionen).

8.4 Advancement

Beschreibung: Oberkategorie für die Dimension Advancement. Die Unterkategorien drücken aus, ob die Trainerperson, solche Handlungen beschreibt (+ Advancement) oder Handlungen beschreibt, die dieser Dimension entgegenstehen (- Advancement). Darunter gibt es weitere Unterkategorien, die definieren gegenüber welcher sozialen Gruppe diese Handlungen stattgefunden haben.

Definition-ILI: Förderung und Unterstützung der Kerninteressen der Gruppe. Eintreten für die Interessen der Gruppe (und nicht für persönliche Interessen oder die anderer Gruppen) und - falls bedroht - Verteidigung dieser Interessen. Eintreten für das Anliegen und die Ziele, die für die Gruppe als Ganzes von zentraler Bedeutung sind. Beitrag zur Verwirklichung von Gruppenzielen. Handeln, um Gruppenversagen zu verhindern und Hindernisse bei der Verwirklichung von Gruppenzielen zu überwinden (van Dick et al., 2018).

8.4.1 (+) Advancement

Beschreibung: Die Oberkategorie umfasst Subkategorien von Advancement in der positiven Ausprägung. Für eine Definition s. Oberkategorie "Advancement". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

SIL - Items: Hohe Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- fördert die Interessen der Teammitglieder
- ist ein Verfechter der Interessen des Teams.
- setzt sich für das Team ein.
- hat bei dem, was er/sie tut, stets die Interessen des Teams im Blick.

8.4.1.1 (+) Advancement - T > Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, das Advancement zuzuschreiben ist (s. auch Definition unter "Advancement").

Ankerbeispiel: *„Ich habe ihnen gesagt, dass nicht ich oder der einzelne Spieler im Vordergrund steht, sondern der Verein, das Wir.“ (Teilnehmer:in 11, Pos. 8)*

Schlüsselbegriffe: Gegenüber dem Verein als Ganzes oder den Vereinsverantwortlichen

- Das „Wir“ in den Vordergrund stellen
- Eigene Interessen zurückstellen
- Sich für den Verein und seine Interessen einsetzen
- Hindernisse aus dem Weg räumen
- Einfordern von Werten (setzt sich für den Verein ein und die Werte ein + fördert Interessen)

8.4.1.2 (+) Advancement - T > Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, das Advancement zuzuschreiben ist (s. auch Definition unter "Advancement").

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

Ankerbeispiel: *„[...] sondern Thema Defensive Thema Standards, Gegneranalyse, das sind Sachen, die müssen die Jungs dann einfach auch gut machen. Und wenn sie es gut machen, dann muss man aber auch mal als Trainer auf die Seite gehen und sagen: Ne übrigens Standards **[unverständlich]** Das ist immer brandgefährlich. Das ist richtig. Aber das liegt weder an mir, sondern das liegt an dem Trainer XY und an den Spielern und an der Art und Weise, wie wir da rangehen.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 52)*

Schlüsselbegriffe: Gegenüber dem Trainerteam

- s. Kapitel 8.4.1.1 (+) Advancement – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam.

- Setzt sich für Vertragsverlängerungen ein

8.4.1.3 (+) Advancement - T >Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das Advancement zuzuschreiben ist (s. auch Definition unter "Advancement").

Ankerbeispiel: „*Ich habe zu viel verlangt. Ich habe auch nie aufgehört zu sagen, weil ich auch wusste, wenn ich jetzt als Beispiel eine Slalomsstange bestellen möchte, die kostet 2,50€ und der Typ ist Multimillionär. Dass der trotzdem sagt: "Nein, bestelle ich nicht." Und da dann eben diesen Schlüssel zu finden, zu sagen: bis morgen und das habe ich auch so gemacht, sind 60 Leibchen, 60 Slalomstangen und 20 neue Bälle da, sonst bin ich weg*“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 66)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.4.1.1 (+) Advancement – T>Verein, jedoch hier bezogen auf Mannschaft.

8.4.2 (-) Advancement

Beschreibung: Die Oberkategorie umfasst Subkategorien von Advancement in der negativen Ausprägung. Die Trainerperson spricht von Verhaltensweisen, Aktionen oder Ergebnissen, die Advancement entgegenstehen. Für eine Definition s. Oberkategorie "Advancement". Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

8.4.2.1 (-) Advancement - T >Verein

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber den Vereinsverantwortlichen beschreibt, das der Kategorie Advancement entgegensteht (s. auch Definition unter "Advancement").

Ankerbeispiel: „*Es gab mit dem Verein finanzielle Probleme immer. Aber die wussten, ich war immer auf deren Seite. Ich bin immer zum Verein gegangen und habe gesagt: Entweder zahlt ihr denen die Gehälter oder ich mach gar nichts hier.*“ (Teilnehmer:in 15, Pos. 73)

Schlüsselbegriffe: Gegenüber dem Verein als Ganzes oder den Vereinsverantwortlichen

- Die eigene Person oder andere soziale Gruppen in den Vordergrund stellen
- Sich nicht für die Interessen des Vereins bzw. der Vereinsverantwortlichen einsetzen
- Räumt Hindernisse nicht aus dem Weg räumen oder schafft Neue

8.4.2.2 (-) Advancement - T >Trainerteam

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber dem Trainerteam beschreibt, das der Kategorie Advancement entgegensteht (s. auch Definition unter "Advancement").

Ankerbeispiel: (Kein Beispiel, da keine Textstelle kodiert werden konnte.)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.4.2.1 (-) Advancement – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam.

8.4.2.3 (-) Advancement - T >Mannschaft

Beschreibung: Die Kategorie wird kodiert, wenn die Trainerperson Verhalten gegenüber der Mannschaft beschreibt, das der Kategorie Advancement entgegensteht (s. auch Definition unter "Advancement").

Ankerbeispiel: „*Und in meinem Team, Trainerteam waren sie so: "jetzt musst du sie zur Sau machen. Jetzt musst du voll Tabula rasa. Jetzt musst du sie kaputt machen. Also verbal. Jetzt musst du richtig reinhauen. Also richtig." Ich habe für mich gedacht, es gibt keinen Sinn mehr. Ich weiß noch, ich bin in die Besprechung und ich wusste gar nicht was ich sagen sollte. Ich habe mich dann irgendwie gefangen und habe sie dann plattgemacht.*“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 91)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.4.2.1 (-) Advancement – T>Verein, jedoch hier bezogen auf die Mannschaft.

8.5 Prototypikalität

Beschreibung: Oberkategorie für die Dimension Prototypikalität. Die Unterkategorien drücken aus, ob die Trainerperson, solche Handlungen oder Wahrnehmungen beschreibt (+ Prototypikalität) oder Handlungen beschreibt, die dieser Dimension entgegenstehen (- Prototypikalität). Darunter gibt es weitere Unterkategorien, die definieren gegenüber welcher sozialen Gruppe diese Handlungen stattgefunden haben.

Definition-ILLI: Repräsentation der Werte und Eigenschaften, die die Gruppe ausmachen und was es bedeutet, ein Mitglied dieser Gruppe zu sein. Verkörperung der Kernattribute der Gruppe, die diese Gruppe besonders machen und von anderen Gruppen unterscheiden. Ein beispielhaftes und vorbildliches Mitglied der Gruppe zu sein (van Dick et al., 2018).

Abgrenzung: hierbei geht es primär, um den IST-Zustand. Falls die Trainerperson Werte vorlebt (SOLL-Wert), die mit der neuen sozialen Identität zusammenhängen gehört dies zu Entrepreneurship. Da es noch nicht Teil der Identität ist und noch nicht prototypisch ist.

8.5.1 (+) Prototypikalität

Beschreibung: Die Oberkategorie vereint alle positiven Ausprägungen von Prototypikalität. Die Trainerperson repräsentiert die Werte und Eigenschaften, die die Gruppe ausmachen und vereint das was es bedeutet, ein Mitglied dieser Gruppe zu sein. Sie verkörpert Kernattribute der Gruppe, die diese Gruppe besonders machen und von anderen Gruppen unterscheiden. Sie ist das Idealbild dieser Gruppe (van Dick et al., 2018). Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe, auf die das Verhalten bezogen ist.

SIL - Items: Hohe Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- verkörpert wofür das Team steht.
- ist ein typischer Vertreter des Teams.
- ist ein gutes Beispiel eines Teammitgliedes.
- lebt vor, was es bedeutet, ein Mitglied des Teams zu sein.

8.5.1.1 (+) Prototypikalität - T >Verein

Beschreibung: Hohe Prototypikalität der Trainerperson bezogen auf die Gruppe der Vereinsverantwortlichen.

Ankerbeispiel: „*Ich bin von diesem Trainer und unfassbar überzeugt, weil er sehr strategisch arbeitet, weil er morgens der Erste ist, der kommt und abends der letzte ist, der geht. Weil er alles sehr, sehr gut erklären kann. Da war also erstmal Rückendeckung da.*“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 107)

Schlüsselwörter: Für den aktuellen IST-Zustand / nicht SOLL-Zustand

- Vorbild /vorleben, was wichtig ist bei der sozialen Gruppe
- Rolemodel
- Ein gutes Beispiel
- Verkörperung der Ideale. Das kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Erfahrung, Charaktereigenschaften, z. B. emotional oder wenig emotional, Kommunikationsart
- Wenn es Teil der sozialen Identität ist: dann ist die Inszenierung der Trainerperson "ich bin auf Augenhöhe" als prototypisch zu werten, falls nicht, z. B. im militärischen Bereich, dann wäre es nicht prototypisch

8.5.1.2 (+) Prototypikalität - T >Trainerteam

Beschreibung: Hohe Prototypikalität der Trainerperson bezogen auf die Gruppe des Trainerteams.

Ankerbeispiel: „*Die gleiche Idee vom Fußball oder eine ähnliche Idee, wie man sich Fußball vorstellt. Ich finde auch so die Einstellung zum Leben. Also wie sieht man das Leben? Welche Werte hat man? Natürlich ist bei [Bundesligatrainer A] und mir so, wir haben Kinder im gleichen Alter, wir haben einen sehr ähnlichen, ich sage mal ähnliche Sozialisierung im Fußball erlebt.*“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 34)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.5.1.1 (+) Prototypikalität – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das Trainerteam

8.5.1.3 (+) Prototypikalität - T >Mannschaft

Beschreibung: Hohe Prototypikalität der Trainerperson bezogen auf die Gruppe der Mannschaft.

Ankerbeispiel: „Aber ich bin irgendwie auch der Meinung, dass man heutzutage nicht wie früher Trainer [Geste oben] - Spieler [Geste unten], sondern schon auf einem Level sein muss. Nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in der Art und Weise, wenn wir jetzt in der Kabine sind und ich einem Spieler einen Spruch reindrücke und die ganze Kabine lacht, dann erwarte ich nicht, dass der Spieler ruhig ist, sondern er kann mir dann auch einen Spruch reindrücken, weil es jemand in der Kabine ist und weil ich auch kein älterer Trainer bin, sondern schon versuche, ganz nah an den Jungs dran zu sein. Es ist mir ganz, ganz wichtig, dass die Jungs wissen, dass man mit mir auch Spaß haben kann, dass man mit mir über alles reden kann. Ich treffe mich mit meinen Jungs auch privat. Das ist mir ganz, ganz wichtig.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 15)

Schlüsselwörter: Für den aktuellen IST-Zustand / nicht SOLL-Zustand

- s. Kapitel 8.5.1.1 (+) Prototypikalität – T>Verein, jedoch hier bezogen auf die Mannschaft
- ‚Das ist einer von uns‘
- Duzen

8.5.2 (-) Prototypikalität

Beschreibung: Die Oberkategorie vereint alle negativen Ausprägungen von Prototypikalität.

Die Trainerperson repräsentiert nicht die Werte und Eigenschaften, die die Gruppe ausmachen, und vereint nicht, das was es bedeutet, ein Mitglied dieser Gruppe zu sein. Sie verkörpert nicht die Kernattribute der Gruppe, die diese Gruppe besonders machen und von anderen Gruppen unterscheiden. Sie kein Idealbild dieser Gruppe (van Dick et al., 2018). Die Unterkategorien stehen für die jeweilige soziale Gruppe auf, die das Verhalten bezogen ist.

SIL - Items: Niedrige Ausprägungen auf einer Skala, jeweils bezogen auf die jeweilige soziale Gruppe (van Dick et al., 2018)

- verkörpert wofür das Team steht.
- ist ein typischer Vertreter des Teams.
- ist ein gutes Beispiel eines Teammitgliedes.
- lebt vor, was es bedeutet, ein Mitglied des Teams zu sein.

8.5.2.1 (-) Prototypikalität - T >Verein

Beschreibung: Geringe Prototypikalität der Trainerperson, bezogen auf die Gruppe der Vereinsverantwortlichen.

Ankerbeispiel: „Gegenwind bekommen am Anfang. Da wurde ich immer nur als der Wessi bezeichnet.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 54)

Schlüsselwörter: Für den aktuellen IST-Zustand / nicht SOLL-Zustand

- Kein Vorbild bzw. vorleben von anderen Dingen, die der Gruppe nicht wichtig sind
- Kein gutes Beispiel
- Keine Verkörperung der Ideale. Das kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen, z. B. Werte, Ziele, Arbeitsweise, Erfahrung, Charaktereigenschaften, z. B. emotional oder wenig emotional, Kommunikationsart

8.5.2.2 (-) Prototypikalität - T >Trainerteam

Beschreibung: Geringe Prototypikalität der Trainerperson bezogen auf die Gruppe des Trainerteams.

Ankerbeispiel: „Also, wenn man eine klare Hierarchie hat und man sagt, man hat irgendwie den 60 Jahre alten Trainer und einen 35 Jahre alten Co-Trainer. So war es letztes Jahr. Da war [Bundesligatrainer B] mein Cheftrainer. Ich war der Co-Trainer. Er ist einfach unfassbar und hat einen ganz anderen Sozialisierungshintergrund als ich. Wir sind extrem weit auseinander. Unsere Idee vom Fußball ist ähnlich gewesen. Aber dort war es eher so, ich habe ihm zugearbeitet. Ich war sein Angestellter, er war mein Chef.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 39)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.5.2.1 (-) Prototypikalität – T>Verein, jedoch hier bezogen auf das **Trainerteam**

8.5.2.3 (-) Prototypikalität - T >Mannschaft

Beschreibung: Geringe Prototypikalität der Trainerperson, bezogen auf die Gruppe der **Mannschaft**.

Ankerbeispiel 1: „Das hat glaube ich auch zu einem Bruch geführt. Dazu war das Thema Vorbild bei ihm **[Satz abgebrochen durch T]** Der hatte einfach keine Energie. Man muss es einfach so sagen. Der stand 90 Minuten an seiner Bande gelehnt, hat kaum gezuckt, egal ob ein Tor geschossen wurde oder kassiert wurde. Das war sehr komisch. Und man hatte das Gefühl er ist satt und müde. Am Ende wollte er einfach nur aus der Nummer raus. Es sind so Dinge, die haben die Jungs berichtet. Das ist dann aus der inneren Wahrnehmung heraus. Auch aus der als Zuschauerwahrnehmung, da hat er nichts gelebt.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 82)

Ankerbeispiel 2: „Wie gesagt, ich habe mich ab Ende Oktober, November zurückgezogen. Ich habe gesagt Co-Trainer, du machst das. Ich stelle mich dahin. Ich beobachte nur. So wie ein alter Trainer das gerne macht und seinen Staff hat, der sich um alles kümmert. Und am Ende dann die erste Elf mitentscheidet.“ (Teilnehmer:in 14, Pos. 149)

Schlüsselwörter: s. Kapitel 8.5.2.1 (-) Prototypikalität – T>Verein, jedoch hier bezogen auf die **Mannschaft**

8.6 3 R - Reflexion

Beschreibung: Oberkategorie für Reflexionsarten. Markiert werden Textstellen, in denen ersichtlich wird, dass die Trainerperson über die Gruppe, die Spieler:innen, die Identität, Werte, Normen etc. aktiv reflektiert und Erkenntnisse gewinnt, um ein Verständnis über die Gruppe zu entwickeln.

Definition: „Haslam und Kollegen (2011) empfehlen den Führungskräften die drei R's des Identitätsmanagements: Reflect, Represent and Realize. Reflect bedeutet, dass Führungskräfte ihre Gruppenmitglieder ausgiebig beobachten und ihnen zuhören sollten, um so die Gruppenmitglieder selbst und insbesondere ihre impliziten Führungstheorien kennenzulernen. Ebenso wichtig ist es für Führungskräfte, die gesamte Gruppe so gut wie möglich zu verstehen, ihre Normen und Regeln, ihre Geschichte und Identität und ihre Beziehung zu anderen Gruppen. Auf diese Weise entwickeln die Leiter eine genaue Vorstellung davon, was die Gruppe ausmacht. Nur durch ein solches Verständnis der Gruppe können Leiter ihr Handeln an der Gruppe und den Erwartungen ihrer Mitglieder ausrichten und die Identität der Gruppe zu ihren Gunsten gestalten. Repräsentieren bedeutet, dass die Führungskraft und ihre Handlungen als Verkörperung der Normen und Werte der Gruppe (d. h. der Identität der Gruppe) wahrgenommen werden.“ (van Dick & Kerschreiter, 2016, S. 377)

8.6.1 (+) (generelle) Selbstreflexion

Beschreibung: Unterkategorie der Reflexion. Markiert werden Textstellen, die damit zusammenhängen, dass die Trainerperson über sich selbst und ihr eigenes Verhalten reflektiert.

Ankerbeispiel: „Ich habe sehr viel selbst reflektiert. Ich habe sehr viele Videos von mir aufgenommen. Ich habe mich selber beobachtet. Ich habe mich selbst und meine Spieler viel beobachtet. Ich habe mich selbst in meinen Ansprachen beobachtet. Ich habe auch viele Fehler gemacht, obwohl wir so viel Erfolg hatten. Ich habe sehr viele Fehler gemacht in einigen Situationen.“ (Teilnehmer:in 15, Pos. 57)

Schlüsselbegriffe: Über mich selber nachgedacht; Selbstreflexion; Mich selbst beobachtet; Reflexion mit anderen über sich selbst

8.6.2 (+) Vorab-Reflexion findet statt

Beschreibung: Unterkategorie der Reflexion. Markiert werden Textstellen, die damit zusammenhängen, dass der/die Trainer:in sich vorab über die Mannschaft informiert. Die Trainerperson beobachtet und macht sich ein Bild über die Gruppe, die Mitglieder. Ebenso wichtig ist es die gesamte Gruppe so gut wie möglich zu verstehen, ihre Normen und Regeln, ihre Geschichte und Identität und ihre Beziehung zu anderen Gruppen. Auf diese Weise entwickeln die Trainer:innen eine genaue Vorstellung davon, was die Gruppe ausmacht.

Ankerbeispiel: „Ähnlich wie bei den Spielern. Mit Einzelgespräche am Anfang, weil ich jeden Einzelnen kennen lernen wollte. Das wirst du ja auch bestätigen, dass oftmals auch Leute in der Gruppe anders sind, als wenn sie dann einzeln einem gegenüber sitzen, ob es nun Spieler sind oder aus dem Trainerteam. Das heißt Einzelgespräche.“ (Teilnehmer:in 21, Pos. 101)

Schlüsselbegriffe: Vorgespräche mit verschiedenen Spieler:innen, Trainerteam; Analyse der Gruppe und der sozialen Prozesse vorab oder in den ersten paar Tagen / Wochen; Soziogramme; Planerstellung vor Arbeitsbeginn

8.6.3 (+) Kontinuierliche Reflexion findet statt

Beschreibung: Unterkategorie der Reflexion - Markiert werden Textstellen, die damit zusammenhängen, dass der/die Trainer:in sich über die Zeit hinweg über die Mannschaft informiert und über Veränderungen reflektiert.

Ankerbeispiel: „Ja, so Fremdreflexion auch oder vielleicht sich im Trainerteam auch absprechen oder dann auch mit meinem Vorgesetzten absprechen, ob sie das auch so gesehen haben.“ (Teilnehmer:in 18, Pos. 80)

Schlüsselbegriffe: Während der Saison - Feedback einholen; Rücksprache halten; Abstimmung

8.6.4 (-) wenig / keine Reflexion

Beschreibung: Unterkategorie der Reflexion, für Textstellen, die deutlich machen, dass der/die Trainer:in wenig oder gar nicht über sich, sein Verhalten und das Zusammenspiel mit der Gruppe reflektiert.

Ankerbeispiel: „Ich finde, dass ich nicht derjenige bin, der sich groß Gedanken darüber macht, wie komme ich jetzt da ran an diesen Spieler?“ (Teilnehmer:in 03, Pos. 11)

Schlüsselbegriffe: Nicht darüber nachgedacht; Wenig Gedanken gemacht

8 Instrumente

Beschreibung: Diese Oberkategorie umfasst Instrumente, die die Trainerperson nutzt für ihre Führung bzw. in der Zusammenarbeit mit verschiedenen sozialen Gruppen. Dies können Werkzeuge oder andere Methoden sein, die ihn/sie bei der Führung unterstützen (s. Unterkategorien)

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

8.1 Neutrale Person (ggf. außerhalb)

Beschreibung: Diese Kategorie umfasst andere Personen oder Personengruppen, die die Trainerperson in der Führung nutzt, die nicht in eine der sozialen Gruppen innerhalb des Vereins fallen, z. B. externer Ansprechpartner, Coach. Entweder für sich selber oder für die Mannschaft.

Ankerbeispiel: „Und aber auch einer außerhalb des Circle, den ich auch schon [Satz abgebrochen durch T] Das ist ein Journalist, den ich schon 20 Jahre kenne. Und mit dem arbeite ich heute noch sehr eng zusammen. Wir haben ein sehr gutes Verhältnis. Klar, ein sehr vertrauensvolles Verhältnis,

der die Dinge reflektiert aus einem anderen Blickwinkel und nicht aus der Trainerkabine, aus dem Trainerbüro." (Teilnehmer:in 03, Pos. 83)

Schlüsselwörter: Externe:r Berater:in; Externe:r Psycholog:in; Coach

8.2 Art und Weise

Beschreibung: Oberkategorie, die verschiedene Instrumente vereint, die auf die Art und Weise eingehen, wie eine Person bestimmte Führungsstile umsetzen kann.

8.2.1 Feedback einholen

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen die Trainerperson davon berichtet, dass sie Feedback und Rückmeldung einholt zu bestimmten Themen. Feedback kann von jeder Person oder sozialen Gruppe eingeholt werden, dies wird durch eine entsprechende Kategorie gekennzeichnet.

Kodierregel: Die Kategorie "Feedback einholen" ist zu unterscheiden von der Kategorie "Mitbestimmung/Einbeziehung". Der Unterschied liegt in der Verarbeitung der Informationen. Mit dieser Kategorie wird nur zum Ausdruck gebracht, dass die Trainerperson Informationen einholt, auf die er/sie ggf. Entscheidungen basiert oder die sein Verhalten beeinflussen.

Ankerbeispiel: *„Mit meinem Trainerteam, mit meinem Trainer und Funktionsteam. Ich hole mir eigentlich ständig Feedback und Informationen von allen Leuten.“ (Teilnehmer:in 05, Pos. 158)*

Schlüsselwörter: Feedback einholen; Informationen erhalten bzw. einholen; Offener Austausch

8.2.2 Rollenverständnis

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen vom Rollenverständnis in einer sozialen Gruppe gesprochen wird. Dies kann für jede soziale Gruppe zutreffen, z. B. in der Mannschaft, aber auch im Trainerteam oder im Verein. Es werden sowohl Aussagen über fehlendes sowie bestehendes Rollenverständnis kodiert.

Ankerbeispiel: *„Ihnen ja Einsatzgarantie ist vielleicht das falsche, ne Einsatzgarantie auf keinen Fall, weil [Name], z. B. den hatte ich nicht aufgestellt. Ich hatte mit ihm aber klar das Thema kommuniziert und ihm auch klar seine Rolle zugeteilt. Es ging über Einzelgespräche und er hat mich da auch voll unterstützt, weil er mir Recht gegeben hat, dass er keinen guten Fitnesszustand hat.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 65)*

Schlüsselwörter: Rollenverständnis; Klärung / Zuteilung der Rollen, Positionen, Aufgaben

8.2.3 Verantwortung abgeben / Kompetenzen verteilen

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen die Trainerperson davon berichtet, dass sie anderen Personen Verantwortung überträgt. Welche Person oder soziale Gruppe eingebunden wird, wird durch eine entsprechende soziale Kategorie gekennzeichnet.

Kodierregel: Die Kategorien "Feedback einholen" und "Verantwortung abgeben" sowie die Kategorie "Mitbestimmung/Einbeziehung" sind voneinander zu unterscheiden. Mit dieser Kategorie wird zum Ausdruck gebracht, dass die Trainerperson nicht nur Feedback einholt oder andere einbindet, sondern einen Schritt weitergeht und anderen Verantwortung bzw. Verantwortungsbereiche überträgt.

Ankerbeispiel: *„Ich glaube, weil ich immer ehrlich, immer offen bin und immer auf Augenhöhe arbeite. Den Leuten immer sehr, sehr viel Verantwortung auch gebe und somit mit ins Boot hole. Das heißt jeder Trainerkollege hat seinen eigenen Verantwortungsbereich. Aber das heißt dann auch wirklich Verantwortung. Das heißt nicht mach mal, und am Ende entscheide ich. Sondern Thema Defensive Thema Standards, Gegneranalyse, das sind Sachen, die müssen die Jungs dann einfach auch gut machen.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 52)*

Schlüsselwörter: Verantwortungsbereich; Aufgaben übertragen; Delegieren; Entscheidungsgewalt weitergeben

8.2.4 Mitbestimmung / Einbeziehung

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen die Trainerperson davon berichtet, dass sie Personen oder soziale Gruppen in Entscheidungen einbezieht. Welche Person oder soziale Gruppe eingebunden wird, wird durch eine entsprechende soziale Kategorie gekennzeichnet.

Kodierregel: Die Kategorien "Feedback einholen" und "Verantwortung abgeben" sowie die Kategorie "Mitbestimmung/Einbeziehung" sind voneinander zu unterscheiden. Mit dieser Kategorie wird zum Ausdruck gebracht, dass die Trainerperson andere aktiv einbezieht in Entscheidung und mit ihnen aktuelle Entwicklungen bespricht und teilt, aber nicht zwangsläufig vollkommene Verantwortung überträgt. Die Entscheidungsgewalt liegt hier immer noch bei der Trainerperson.

Ankerbeispiel: *„Das ist ein Punkt, dass wir die Jungs immer sehr, sehr stark mit ins Boot holt. Mein Ziel ist immer, dass mein, unser Plan dann auch der Plan von den Spielern ist. Und am liebsten ist es mir, wenn die selber drauf kommen auf den Plan. Wenn die mit dem Plan, dann eben dann, wenn es mal harmoniert, dann steht das natürlich viel, viel stabiler, auch wenn der Wind weht. Der Wind hat damals gehörig geweht muss ich sagen. Das war schon heftig. Aber ich glaube der Führungsstil hat sich da sehr gut ausbezahlt.“ (Teilnehmer:in 06, Pos. 53)*

Schlüsselwörter: ‚An Board nehmen‘; Informationen erhalten bzw. einholen; Offener Austausch; Mitbestimmen

9.3 ‚Tools‘

Beschreibung: Oberkategorie für verschiedene Instrumente, welche genutzt werden, um Aspekte in der Führung umzusetzen, zu vermitteln, zu kommunizieren oder zu erarbeiten, z. B. Workshops, Einzelgespräche.

9.3.1 Aufschriebe / Protokolle

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen davon berichtet wird, dass die Trainerperson Gespräche protokolliert oder verschriftlicht.

Ankerbeispiel: *„Wenn dir dann ein Spieler erzählt, dass seine Tochter vor drei Tagen 40 Grad Fieber hatte. Ich glaube, dann kommst du auch nur akzeptiert rüber, wenn du drei Tage später auch mal nachfragst, wie es der Tochter jetzt geht. Ansonsten wirkt es sehr, sehr oberflächlich. Und wenn du diesen Führungsstil leben willst, dann kommst du nicht umhin, dir etwas mehr Arbeit zu machen, Dinge zu verschriftlichen, nachzuhaken.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 63)*

9.3.2 Einzelgespräche

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen davon berichtet wird, dass Einzelgespräche mit Personen stattfinden.

Ankerbeispiel: *„Ja, wir haben ein persönliches Treffen gehabt im November schon, wo wir uns drei Stunden über Fußball ausgetauscht haben.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 46)*

Schlüsselwörter: Einzelgespräch; Persönliches Gespräch / Treffen

9.3.3 Entlassung von Spielern / Mitarbeitern

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen davon berichtet wird, dass Spieler:innen oder Mitarbeiter:innen entlassen, versetzt oder suspendiert wurden oder darüber nachgedacht wurde.

Ankerbeispiel: *„Als es dann in die neue Saison ging. Da haben wir zwei Athletiktrainer ausgetauscht.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 48)*

Schlüsselwörter: Suspendierung; Entlassung; Versetzung; Beurlaubung

9.3.4 reines Teambuilding, ohne Identitätsbezug

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen von reinen Teambuildingmaßnahmen gesprochen wird, ohne Bezug zur sozialen Identität oder der Intension eine Identität zu entwickeln.

Ankerbeispiel: „Und solche Geschichten wie Teambuilding-Maßnahmen. Früher warst du mal als Spieler 2 Mal im Jahr im Klettergarten und bist als Tarzan von links nach rechts gesprungen. Das kann mal was bringen, kann mal eine Abwechslung im grauen Trainingsalltag sein. Aber ich glaube nicht, dass sich da etwas bildet. Was dann, dir hilft, wenn es in der 90. Minute 0:1 steht und du musst daran glauben, dass Du noch ein Tor schießt.“ (Teilnehmer:in 09, Pos. 72)

9.3.5 Trainingslager

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen von einem Trainingslager gesprochen wird.

Ankerbeispiel: „Wir hatten ein Trainingslager, bei dem einige neue noch gar nicht dabei waren, weil Vertragsmodalitäten noch nicht geregelt waren. Wir hatten sonst zuvor immer sehr gute Trainingslager gehabt. Das war von der Qualität kein gutes Trainingslager in Südtirol. Es waren die ersten Tage keine Profispieler dabei. Es waren hauptsächlich die jungen Spieler dabei.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 106)

9.3.6 Spielaufstellung

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen von der Spielaufstellung gesprochen wird.

Ankerbeispiel: „Also könnte ich jetzt eigentlich noch nicht einmal sagen. Weil wir gar nicht mal so einen großen Kader hatten. Dementsprechend waren wir eigentlich auch immer so in der Situation Spieler spielen zu lassen.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 110)

Schlüsselbegriffe: Spielaufstellung; Kaderaufstellung für das Spiel; Kaderplanung

9.3.7 Videoanalyse

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen von der Videoanalyse gesprochen wird.

Ankerbeispiel: „Die sehen dir an der Nasenspitze an, wie du drauf bist. Ich habe mir zum Beispiel auch angewöhnt die Videoanalyse-Nachbesprechung nicht direkt an dem Tag nach einem Spiel zu machen, sondern erst am zweiten Tag. Dann ist auch noch mal mehr emotionale Distanz und sind die Korrekturhinweise oder die Analysen in aller Regel auch nicht mehr von Emotionen durchtränkt.“ (Teilnehmer:in 29, Pos. 81)

Schlüsselbegriffe: Videoanalyse; Nachbesprechung des Spiels; Vorbereitung auf Spiele mit der Videoanalyse

9.3.8 Workshop

Beschreibung: Diese Kategorie markiert Textstellen, in denen von Workshops jeglicher Art gesprochen wird.

Ankerbeispiel: „Ich habe dann im Leader-Workshop, da haben wir den Jungs mitgegeben: ‚Gerade dann, wenn der Trainer ruhig wird, müsst ihr dann auch einfach mal was tun. Nicht warten, kommt jetzt irgendwas? sondern jetzt ganz bewusst auch hingehen und sagen, Jungs wir müssen jetzt anpacken. Ja, auch inhaltlich und nicht nur Jungs wir müssen jetzt Gas geben.‘“ (Teilnehmer:in 31, Pos. 83)

10 Soziale Identitätshinweise

Beschreibung: Oberkategorie für soziale Identitätshinweise. Mit den jeweiligen Unterkategorien werden alle Stellen markiert, die Hinweise auf die wahrgenommene soziale Identität geben bzw. in der Teilnehmer:innen die soziale Identität aus ihrer Sicht beschreiben oder charakterisieren. Die soziale Identität hat eine Reihe an Charakteristiken, die mit ihrer Mitgliedschaft, ihren Normen und ihrer Beziehung zu Fremdgruppen verbunden sind (Postmes et al., 2013). *Social Identity Cues* können aber auch Trigger sein für die soziale Identität und diese salient machen. Sie können damit die soziale Identität aktivieren. Darüber hinaus enthalten sie deskriptive und normative Informationen über die Identität (Ashforth et al., 2008).

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

10.1 Normen / Regeln

Beschreibung: Die Unterkategorie "Normen/Regeln", umfasst alle Regeln der Gruppe, von denen die Trainerperson berichtet.

Ankerbeispiel: „*Ich glaube, allgemeine Regeln, wann die Spieler zum Training zu erscheinen haben, was sie vor dem Training zu absolvieren haben. Was man anzieht zum Spieltag? Was man anzieht zum Trainieren? Das sind alles so allgemeine Regeln natürlich.*“ (Teilnehmer:in 16, Pos. 61)

Schlüsselbegriffe: Regeln; Gruppenregeln; Normen

10.2 Werte

Beschreibung: Die Unterkategorie "Werte", umfasst alle Werte, von denen die Trainerperson berichtet. Werte jeglicher Art und von jeder Person bzw. sozialer Gruppe werden hierunter zusammengefasst. Es wird nicht differenziert, ob diese Werte eingehalten werden oder nicht.

Ankerbeispiel: „*Ich meine klare Werte, wertorientierte Führung, nachhaltiges Denken und Arbeiten, Nachhaltigkeit in dem Sinne, mit den Menschen zu arbeiten, Entwicklungsfähigkeit, sind die Menschen bereit sich ständig zu entwickeln.*“ (Teilnehmer:in 07, Pos. 124)

Schlüsselbegriffe:

- Meist wird das Wort Wert direkt benutzt
- Ansonsten alle Werte: Ehrlichkeit, Respekt etc.
- z. B. Sicherheit, Spaß, Macht, Ordnung, Toleranz, Glück, Disziplin, Ehrlichkeit, Erfolg, Nächstenliebe, Wohlstand, Freiheit, Gesundheit, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Selbstbestimmung, Weiterentwicklung, Treue, Intimität, innerer Frieden, Harmonie, Gemeinschaft

10.3 Charakter- / Persönlichkeitseigenschaften

Beschreibung: Die Unterkategorie *Persönlichkeitseigenschaften*, umfasst alle Persönlichkeitseigenschaften, von denen die Trainerperson direkt oder indirekt berichtet. Unter dieser Kategorie werden alle Persönlichkeitseigenschaften unabhängig von der Person oder der sozialen Gruppe zusammengefasst.

Ankerbeispiel: „*Wir haben einen ähnlichen Humor. Ähnliche weiche Dinge, die man jetzt nicht so [Satz abgebrochen durch T] Es ist schon finde ich wichtig. Vielleicht geht es auch anders. Dann hat man vielleicht auch als Co-Trainer eine andere Idee, Denkweise von seiner Rolle.*“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 38)

Schlüsselbegriffe: Orientiert an den Big Five, aber weitere Persönlichkeitseigenschaften werden ebenfalls inkludiert

- Offenheit für Erfahrungen (konservativ, vorsichtig, erfinderisch, neugierig)
- Gewissenhaftigkeit (unbekümmert, nachlässig, effektiv, organisiert)

- Extraversion (zurückhaltend, reserviert, gesellig, Humor)
- Verträglichkeit (wettbewerbsorientiert, antagonistisch, kooperativ, freundlich, mitfühlend)
- Neurotizismus (selbstsicher, ruhig, emotional, verletzlich)
- Interessen
- Tugenden

10.4 Fachliche Kompetenz

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, in denen die Trainerperson direkt oder indirekt über inhaltliche bzw. fachliche Kompetenz spricht.

Ankerbeispiel: *„Absolute Ruhe, Erfahrung in dem was man es tut, in dem wie man es tut, weil man immer seinem Weg treu geblieben ist. Sehr, sehr bodenständig, familiär.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 86)*

Schlüsselbegriffe: Fachliches Wissen; Kompetenz; „Wissen was man tut“; Haben Ahnung von dem was sie tun; Fußballverständnis

10.5 Arbeitsweise

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die die Arbeitsweise der verschiedenen Personen beschreibt.

Ankerbeispiel: *„Erfolgshungrige Menschen, die einfach extrem viel investieren, sowohl vom Workload, aber auch von ihrer Emotionalität. Die sind alle Stolz, Teil dieses Projektes zu sein und da mitzuarbeiten. Also wirklich wie in einem Startup. So kann man es am besten beschreiben. Das zeichnet den Verein schon aus.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 114)*

Schlüsselbegriffe: Zusammenarbeit; Art der Zusammenarbeit; Arbeitskultur

10.6 Spielphilosophie / -prinzipien

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die Aufschluss über die Spielphilosophie bzw. die Spielweise der Trainerperson oder anderer Personen gibt.

Ankerbeispiel: *„Ja, das sind taktische Dinge. Das meiste ist einfach zu sagen: Wir wollen offensiv spielen, und wir wollen Fußball spielen. Also ein großer Ballbesitzfan. Und dadurch, dass wir eine Ausbildungsmannschaft sind, bin ich auch der Meinung, wollen wir nicht mit einem langen Ball nach vorne spielen und hinterherrennen. Sondern ich zwingen sie wirklich zum Fußballspielen.“ (Teilnehmer:in 08, Pos. 38)*

Schlüsselbegriffe: Spielphilosophie; Spielweise; Taktische Aspekte; Offensiv-Fußball; Ballbesitz; Spielprinzipien

10.7 Status / Erfahrung

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die den Erfahrungsstand bzw. Status von Trainer:innen und Spieler:innen widerspiegeln

Ankerbeispiel: *„In [Name des Vereins Y] war das damals aber so, dass man ganz viele Spieler gehabt hat, die am Ende ihrer Karriere da waren. Zum Teil auch. Für die ging es dann, z. B. um Weltmeisterschaftsteilnahme.“ (Teilnehmer:in 31, Pos. 50)*

Schlüsselbegriffe: Trainererfahrung; Arbeitserfahrung; Trainerjahre; Anzahl der Vereine; Spielererfahrung / Selbst Spieler gewesen

10.8 Demografische Merkmale

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die Auskunft über demografische Merkmale von Personen oder Personengruppen geben, z. B. Alter, Geschlecht, Herkunft.

Ankerbeispiel: „Das zweite Thema war das Thema Sprache. Zu Saisonbeginn war die Mannschaft, es gab einige Dolmetscher. In der Mannschaft waren Franzosen, in dieser Mannschaft war eine Südamerikafraktion muss man schon sagen. Es gab einen Türken, es gab einen Griechen.“ (Teilnehmer:in 12, Pos. 39)

Schlüsselbegriffe: Alter; Geschlecht; Herkunft; Sprache etc.

10.9 Ziel

Beschreibung: Es werden Textstellen markiert, die Auskunft über Ziele einer Person oder eine Gruppe geben.

Ankerbeispiel: „Die Ziele sind zum einen, dass in jedem Spiel jeder Einzelne an seine Leistungsgrenze geht. Attribute definiert, was die Mannschaft ausmacht, dass man als Gruppe funktioniert, sich gegenseitig positiv unterstützt. Dann Ergebnisziele den viertletzten Platz zu erreichen. Das weitere Ergebnisziel war den Klassenerhalt zu schaffen und ein Individual-Ziel für alle sich ständig weiterentwickeln zu wollen.“ (Teilnehmer:in 07, Pos. 37)

10.10 Historie

Beschreibung: Oberkategorie, die Textstellen markiert, in denen über die Historie zweier Personen oder des Vereins gesprochen wird (s. Unterkategorien).

10.10.1 Vereinshistorie

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, in denen über die Historie bzw. Geschichte des Vereins gesprochen wird. Der Verein, seine Strukturen und seine Vergangenheit werden dadurch näher beschrieben.

Ankerbeispiel: „Das ist ein Verein gewesen, der über die Jahre immer versucht hat in die dritte Liga zu kommen, Meister zu werden, erfolgreich zu sein. Und dann letztendlich halt in der Regionalliga so gesehen wurde als Verein, der viel Geld hat, der sich jeden Spieler leisten kann, auch mal einen Spieler aus der zweiten Liga geholt hat, aber bisher nie richtig mal auch die Möglichkeit hatte, überhaupt mal Meister zu werden.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 89)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf den Verein

- In der Vergangenheit...
- Über die Jahre hinweg / In den letzten Jahren
- Traditionsverein
- Der Verein sieht sich als
- Bisherige Strukturen

10.10.2 Gemeinsame Historie

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, in denen über die Historie bzw. die gemeinsame Vergangenheit zweier oder mehrerer Personen gesprochen wird. Es impliziert, dass die Personen sich bereits kennen und Zeit miteinander verbracht haben.

Ankerbeispiel: „Wir haben uns fast alle sieben Jahre gekannt. Ich denke das spielt eine große Rolle aus meiner Sicht. Das Verhältnis zu der Mannschaft. Ist das intakt? Vom Trainertyp her, war das alles sehr kommunikativ. Wie ich gesagt hatte, dass da sehr viel über die persönliche Ebene lief.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 37)

Schlüsselbegriffe: Immer bezogen auf Personen

- In der Vergangenheit ...
- Über die Jahre hinweg / In den letzten Jahren

- Wir kannten uns schon...
- Wir haben zusammengespielt
- Ich war bereits Trainer:in von
- Die Spieler:innen kannten sich schon lange / haben bereits lange zusammengespielt
- Man kannte sich schon von einem anderen Verein

11 Soziale Identifikation (Trainer:in)

Beschreibung: Oberkategorie für Hinweise auf die wahrgenommene Identifikation der Trainerperson mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen gibt. Die Kategorie wird verwendet, wenn die Identifikation direkt beschrieben wird mit dem Wort "identifizieren" oder wenn es Hinweise auf Identifikation durch die Beschreibung gibt. Die Stärke der Identifikation wird in drei Ausprägungen wiedergegeben: Extrem hohe Identifikation, hohe Identifikation und niedrige / Keine Identifikation (s. Unterkategorien).

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

SIL – Items (Postmes et al., 2013):

- „Ich identifiziere mich mit XX“

11.1 (++) Extrem starke Identifikation – Trainer:in

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine extrem starke Identifikation der Trainerperson mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Kodierregeln / Abgrenzungsregeln: Diese Kategorie wird nur vergeben, wenn zum Ausdruck gebracht wird, dass die Identifikation stärker ist als normal üblich.

Ankerbeispiel: *„Einmal diese Identifikation mit dem Verein und dem Umfeld, die er sehr stark hatte. Die mir jetzt relativ leicht fällt es jetzt, weil es mein Heimatverein ist. Ich identifiziere mich von Haus aus relativ stark mit dem, was wir machen.“ (Teilnehmer:in 09, Pos. 15)*

11.2 (+) Hohe Identifikation – Trainer:in

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine hohe Identifikation der Trainerperson mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Kodierregeln / Abgrenzungsregeln: Diese Kategorie wird in den meisten Fällen vergeben, da die Textpassagen eine Identifikation zeigen, die im guten, aber normalen Rahmen ist.

Ankerbeispiel: *„So wie ich es vorher schon gesagt habe. Ich bin sehr straight im Führen. Ich kann mich auch so darstellen, wie ich wirklich bin in [Name des Vereins X], weil ich keine Verbindung zu dem Verein vorher hatte. Ich kann mich mit dem Verein identifizieren. Das ist wichtig.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 117)*

11.3 (-) Niedrige / keine Identifikation – Trainer:in

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine niedrige bzw. keine Identifikation der Trainerperson mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Ankerbeispiel: *„Die Autorität, habe ich auch erklärt, fehlt oder wird gestärkt mit der Unterstützung oder eben nicht. Das sind Punkte, die hier in [Name des Vereins Y] natürlich ganz anders bewertet waren als in [Name des Vereins X]. Das ist ein ganz anderes Gebilde. Das ist, was soll ich sagen, das ist eine Hochleistungsfabrik. Da geht es in erster Linie um Titel und weniger ums Zwischenmenschliche.“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 112)*

12 Soziale Identifikation (Spieler:innen)

Beschreibung: Oberkategorie für Hinweise auf die wahrgenommene Identifikation der Spieler:innen mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen gibt. Die Kategorie wird verwendet, wenn die Identifikation direkt beschrieben wird mit dem Wort "identifizieren" oder wenn es Hinweise auf Identifikation durch die Beschreibung gibt. Die Stärke der Identifikation wird in drei Ausprägungen wiedergegeben: Extrem hohe Identifikation, hohe Identifikation und niedrige / Keine Identifikation (s. Unterkategorien).

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

SIL – Items (Postmes et al., 2013):

- „Ich identifiziere mich mit XX“

12.1 (++) Extrem starke Identifikation – Spieler:innen

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine extrem starke Identifikation der Spieler:innen mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Kodierregeln / Abgrenzungsregeln: Diese Kategorie wird nur vergeben, wenn zum Ausdruck gebracht wird, dass die Identifikation stärker ist als normal üblich.

Ankerbeispiel: *„Klar zweieinhalb Jahre verbindet. Wir haben schwierige Situationen gemeistert, das verbindet. Und die waren, aber die waren nicht mehr frei. Die waren echt nicht mehr frei in der Birne. Ich weiß noch, ein Spieler spielt einen Fehlpass, Minute 7, Minute 8. Der hat rausgucken, der schaut mir direkt in die Augen, und ich habe genau gespürt, dass der innerlich zusammengefallen ist, weil er für sich schon wusste: [...] Heute ist das entscheidende Spiel, und wir wissen alle, wenn das Ergebnis nicht kommt, dann ist der Trainer weg.“ (Teilnehmer:in 03, Pos. 104)*

12.2 (+) Hohe Identifikation – Spieler:innen

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine hohe Identifikation der Spieler:innen mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Kodierregeln / Abgrenzungsregeln: Diese Kategorie wird in den meisten Fällen vergeben, da die Textpassagen eine Identifikation zeigen, die im guten, aber normalen Rahmen ist.

Ankerbeispiel: *„Sicherlich hat das zwischenmenschliche Gründe. Einfach, das es uns in der Zusammensetzung der Mannschaft gelungen ist, die Spieler auszuwählen, die allesamt mit einem ganz guten Teamgedanken haben, die sich auch mit dem Verein identifizieren.“ (Teilnehmer:in 09, Pos. 37)*

12.3 (-) Niedrige / keine Identifikation – Spieler:innen

Beschreibung: Markiert werden alle Stellen, die Hinweise auf eine niedrige bzw. keine Identifikation der Spieler:innen mit Personen, sozialen Gruppen, Organisationen oder inhaltlichen Themen geben.

Ankerbeispiel: *„Man hat gemerkt man versucht als Trainerteam viele andere Impulse im Training zu setzen. Aber die Mannschaft war nicht mehr homogen genug. Wir haben zu viele Neuzugänge gehabt aus zu vielen Richtungen. Einige Profis, die auf Profi-Niveau gearbeitet haben, auch im Jugendbereich, die einfach mit diesem Training und mit dem Amateurstatus nicht so klargekommen sind.“ (Teilnehmer:in 20, Pos. 107)*

13 AVs

Beschreibung: Oberkategorie für mögliche abhängige Variablen des sozialen Identitätsansatz der Führung. Kodiert werden Aussagen, die sich auf Ergebnisse und Auswirkungen im fußballerischen, psychologischen oder zwischenmenschlichen Bereich beziehen. Diese können sowohl negativ als auch positiv sein (s. Subkategorien).

Kodierregel: Unterkategorien, die hierunter fallen, fokussieren sich ausschließlich auf Aussagen, die sich auf das Ende der Trainererfahrung und auf die Auswirkungen beziehen. Abgrenzung zu den Kategorien zur Ausgangssituationen.

Inhaltskategorie: Diese Kategorie und alle Subkategorien sind Inhaltskategorien. Sie beschreiben den Inhalt einer Aussage näher. Sie werden immer zusammen mit einer Strukturkategorie (Filterkategorie) und ggf. mit einer sozialen Kategorie vergeben.

13.1 AVs bezogen auf die Mannschaft-Trainerperson Beziehung

Beschreibung: Oberkategorie für abhängige Variablen, die sich rein auf die Trainerperson beziehen (s. Unterkategorien für detaillierte Beschreibung).

13.1.1 AV 1 - Vertrauensverhältnis

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung des Vertrauensverhältnis zwischen der Mannschaft, ggf. auch anderen sozialen Gruppen, und der Trainerperson aufzeigen.

13.1.1.1 (+) Vertrauensverhältnis

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die auf ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen der Mannschaft und dem/ der Trainer:in schließen lassen.

Ankerbeispiel 1 - explizit

„Im Fußball sind über sieben Jahre schon eine wahnsinnig lange Zeit, da hat sich ein extremes Vertrauensverhältnis ergeben. Wir wussten, wir können uns sehr aufeinander verlassen.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 70)

Ankerbeispiel 2 - implizit

„Es war immer extrem ruhig. Die Spieler haben eigentlich immer Gas geben und auch mir gegenüber. Solche Sachen funktionieren bei uns in der Mannschaft gut. Das ist mir aber auch wichtig. Wenn das nicht so gewesen wären, hätte ich versucht das mehr zu steuern. Aber das musste ich jetzt eigentlich gar nicht.“ (Teilnehmer:in 04, Pos. 24)

Schlüsselwörter: Vertrauen, Vertrauensverhältnis; Glaube an die Idee / Philosophie / Trainerperson; natürliche Autorität

13.1.1.2 (-) Vertrauensverlust

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die auf ein kein oder ein schlechtes Vertrauensverhältnis zwischen der Mannschaft und dem/ der Trainer:in schließen lassen.

Ankerbeispiel: *„Hast du die Stärke nicht mehr, geht die Glaubwürdigkeit verloren. Da sagt jeder Spieler, vielleicht nicht die ersten 11, aber der Spieler, der möglicherweise unzufrieden mit seiner Situation ist: ‚Moment mal, da passiert irgendwas im Verein. Der Alte ist nicht mehr lange da. Die vier oder fünf Wochen halte ich auch noch durch‘. Dann schwimmen dir die Argumente weg, wenn du nicht mehr gewinnst mit der Mannschaft. Mit einer Mannschaft, die aber rein bewusstseinsmäßig und auch rein vom Potenzial so geschwächt wird, die gewinnen ja nicht mehr die nächsten 5 Spiele.“ (Teilnehmer:in 17, Pos. 86 - 86)*

Schlüsselbegriffe: Verliert den Glauben an die Person / die Idee; Verliert Vertrauen; Glaubwürdigkeitsverlust; Autoritätsverlust

13.1.2 AV 2 - Gefolgschaft

Beschreibung: Oberkategorie für Aussagen über freiwillige Gefolgschaft in der beschriebenen Situation bzw. Trainerstation (positiv, wie negativ).

13.1.2.1 (+) (Freiwillige) Gefolgschaft

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die explizit oder implizit, die willentliche Gefolgschaft einer Mannschaft zeigen. Die Spieler:innen sind gewillt der Trainerperson freiwillig zu folgen, somit entsteht eine wahre Führungsbeziehung.

Ankerbeispiel: „Wir hatten dann einfach eine sehr offene Beziehung, dass ich mutiger war und noch authentischer war und einfach mich noch mehr in der Gruppe gefühlt habe und gemerkt habe, dass ich dadurch, dass meine Spieler dadurch mir auch inhaltlich mehr gefolgt sind.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 65)

Schlüsselbegriffe: Sind mir gefolgt; Sind dem Ziel gefolgt; Haben alles dafür gegeben; Die standen hinter mir

13.1.2.2 (-) Keine Gefolgschaft

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die explizit oder implizit zeigen, dass die Mannschaft der Trainerperson nicht gefolgt ist.

Ankerbeispiel: „Und dann verlierst du natürlich auch deine Autorität vor deinem Team. Ich habe sehr, sehr großes Team in [Name des Vereins Y] Dann ist es schwierig, wenn du etwas, wenn du etwas umsetzen möchtest und 5 Minuten später ist es nicht möglich oder kommt dein Chef rein und nimmt er diese [Satz abgebrochen durch T] oder möchte das nicht so, wie du das möchtest, dann ist es schwierig.“ (Teilnehmer:in 27, Pos. 90)

13.2 Trainerbezogene AVs

Beschreibung: Oberkategorie für abhängige Variablen, die sich rein auf die Trainerperson beziehen (s. Unterkategorien für detaillierte Beschreibung).

13.2.3 AV 3 - Zufriedenheit

Beschreibung: Oberkategorie für Aussagen über Zufriedenheit und Wohlbefinden in der beschriebenen Situation bzw. Trainerstation (positiv & negativ).

13.2.3.1 (+) Zufriedenheit / Wohlbefinden

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, in denen die Trainerperson Aussagen über Zufriedenheit und Wohlbefinden äußert in der beschriebenen Situation bzw. Trainerstation.

Ankerbeispiel:

„Es gibt mir einfach ein gutes Gefühl, es gibt mir das Gefühl, dass ich dabei bin und dass ich eine Hilfe bin.“ (Teilnehmer:in 24, Pos. 29)

Schlüsselbegriffe: Zufriedenheit; Wohlbefinden; Gute Gefühl; Gerne dort gearbeitet

13.2.3.2 (-) geringe Zufriedenheit / Wohlbefinden (Schwierigkeiten)

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, in denen die Trainerperson Aussagen über geringe Zufriedenheit bzw. Wohlbefinden äußert in Bezug auf die beschriebene Situation bzw. Trainerstation.

Kodierregeln und Abgrenzung: Die Abgrenzung zur Kategorie "Stress" liegt darin begründet, dass es hier auch um Unwohlsein geht und dies nicht gleichbedeutend sein muss mit starker mentaler Belastung. Die beiden Kategorien sind aber eng miteinander verbunden und können auch zusammen auftreten.

Ankerbeispiel: „Dann muss in der Zwischenzeit irgendwas passiert sein. Und dass man in dieser Zeit nicht involviert wird und vielleicht auch in den Prozess mit einbezogen und einen offenen und ehrliche Art und Umgang hatte. Das hat mir wehgetan. Das war fast das Schlimmste.“ (Teilnehmer:in 25, Pos. 123)

13.2.4 AV 4 (--) hoher Stress / Belastung

Beschreibung: Kodierung von Textstellen, die eine Aussage über einen negativen Stresszustand der Trainerperson treffen. Der Fokus liegt hier auf negativen Stress und Belastungsempfindungen, die der/die Trainer:in äußert. Obwohl es mehrere Definitionen von Stress am Arbeitsplatz gibt, sind die gemeinsamen Elemente derer, die im Bereich der Psychologie verwendet werden, ein Ungleichgewicht zwischen dem Angebot der Umwelt und den individuellen Bedürfnissen und auch ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt und den individuellen Motiven und Fähigkeiten (Elo et al., 2003).

Ankerbeispiel:

„Nach jedem verlorenen Spiel muss ich meinen Präsident anrufen, und dann muss ich ihm die Situation erklären. Das sind alles Aufgaben, die kenne ich bisher nicht. Und das macht es unheimlich schwierig, weil du sehr, sehr viel Energie auf diesem Weg liegen lässt.“ (Teilnehmer:in 19, Pos. 142)

Schlüsselwörter: Anstrengend / Anstrengung; gestresst / Stress; Belastend / Belastung; ‚Raubt Energie‘

13.2.5 AV 5 - Trainerzukunft

Beschreibung: Oberkategorie zur Beschreibung der Zukunft der Trainerperson im Verein als Auswirkung, z. B. Entlassung, gleiche/r Trainer:in.

13.2.5.1 (+) Trainer:in bleibt beim Verein

Beschreibung: Kodierung von Textstellen, durch die ersichtlich wird, dass die Trainerperson nach der Saison weiterhin beim Verein geblieben ist.

Ankerbeispiel: „Aber da hat der Verein als Beispiel mir total vertraut. Da haben die gesagt, wir müssen dem Trainer jetzt die Möglichkeit geben im Sommer seine Spielertypen zu bekommen, weil wir glauben, dass er als Trainer, dem Verein eine Identität geben kann. Das ist dann auch so gekommen.“ (Teilnehmer:in 26, Pos. 107)

13.2.5.2 (-) Trainerentlassung

Beschreibung: Kodierung von Textstellen, in denen von der eigenen oder generell von Trainerentlassungen gesprochen wird, als mögliche Folge.

Ankerbeispiel: „Da hat er mir gesagt: ‚Sie sind fristlos entlassen, wegen vereinsschädigendem Verhaltens‘. Da dachte ich: ‚wie geht das denn? Fristlos geht doch gar nicht.“ (Teilnehmer:in 17, Pos. 89)

13.3 Mannschaftsbezogene AV's

Beschreibung: Oberkategorie für abhängige Variablen, die sich rein auf die Mannschaft beziehen (s. Unterkategorien für detaillierte Beschreibung).

13.3.1 AV 6 - Selbstvertrauen innerhalb der Mannschaft

Beschreibung: Oberkategorie für Aussagen zum Stand des Selbstvertrauens innerhalb der Mannschaft, positiv wie negativ.

13.3.1.1 (+) hohes Selbstvertrauen in der Mannschaft

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die ein positives Selbstvertrauen von Spieler:innen in sich selbst oder das Vertrauen innerhalb der Mannschaft thematisieren.

Ankerbeispiel: „Durch so viele Positiverlebnisse hat sich dadurch ein extremes Selbstvertrauen aufgebaut. Sie sind eben in die Spiele reingegangen und für die war das dann gar kein Problem mehr egal wie viel es gestanden ist.“ (Teilnehmer:in 30, Pos. 38)

Schlüsselbegriffe: Selbstvertrauen; Vertrauen in sich und andere; Überzeugung

13.3.1.2 (-) niedriges Selbstvertrauen in der Mannschaft

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die ein geringes oder gar kein Selbstvertrauen von Spieler:innen in sich selbst oder das Vertrauen innerhalb der Mannschaft thematisieren.

Ankerbeispiel: „Wenn dieses Spiel gewonnen worden wäre, dann hätten wahrscheinlich alle gesagt super gar kein Problem. So haben wir dieses Spiel halt verloren und dann auch noch relativ hoch verloren. Und dann hast du einfach gesehen, dass manche überfordert waren.“ (Teilnehmer:in 08, Pos.117)

Schlüsselbegriffe: Kein Vertrauen; Verunsicherung; Überforderung

13.3.2 AV 7 - Mannschaftskohäsion

Beschreibung: Oberkategorie für Aussagen zum Stand der Mannschaftskohäsion auf sozialer und Aufgabenebene innerhalb der Mannschaft.

Definition: Dynamischer Prozess, der sich in der Tendenz einer Gruppe widerspiegelt, bei der Verfolgung ihrer Ziele und sozialen Bedürfnissen der Mitglieder zusammenzuhalten und vereint zu bleiben (Carron et al., 1985).

Beispielitems (Leo et al., 2015; Ohlert, 2012):

Social cohesion

- „Wenn unsere Mannschaft längere Zeit getrennt ist, versuchen alle, den Kontakt nicht abbrechen zu lassen.“
- „Unsere Mannschaftsmitglieder unternehmen außerhalb von Training und Wettkampf etwas zusammen.“

Task cohesion:

- „Unsere Mannschaft ist sich einig in dem Versuch, ihre Leistungsziele zu erreichen.“
- „Wir alle übernehmen Verantwortung bei Niederlagen oder schlechten Leistungen unserer Mannschaft.“
- „Wenn es während der Trainingseinheiten ein Problem gibt, kommen alle Spieler zusammen, um es zu lösen.“

13.3.2.1 (+) hohe Kohäsion

Beschreibung: Unterkategorie zur Kohäsion in der Mannschaft. Kodiert werden Textpassagen, die eine hohe soziale oder aufgabenbezogene Kohäsion innerhalb der Mannschaft beschreiben. Sowohl in Bezug auf die Aufgabenkohäsion als auch in Bezug auf die soziale Kohäsion (Leo et al., 2015).

Ankerbeispiel 1 - Aufgabenkohäsion

„Naja, wir haben halt am Ende der Saison relativ viel diskutiert. Wo jeder mal gemerkt hat, es könnte klappen. Was können wir noch tun? Da ist natürlich bei jedem noch mal so ein bisschen die Motivation explodiert. Wo wir schauen wollten, was machen wir und wo ist es vielleicht zu viel? Also, da waren einfach alle Vollgas dabei.“ (Teilnehmer:in 08, Pos. 66)

Ankerbeispiel 2 - soziale Kohäsion

„Dadurch hat sich eine unheimlich starke mannschaftliche Geschlossenheit entwickelt. Weil ich ihnen diese Freiheiten gegeben habe, aber weil auch wirklich nahezu alle Spieler dann als Einheit nicht nur auf dem Platz, sondern eben auch neben dem Platz zusammengestanden haben.“ (Teilnehmer:in 22, Pos. 20)

13.3.2.2 (-) geringe Kohäsion (Grüppchenbildung)

Beschreibung: Kodiert werden Textpassagen, die eine geringe bzw. keine soziale oder aufgabenbezogene Kohäsion innerhalb der Mannschaft beschreiben. Oft zeigt sich das in Grüppchenbildung und Konflikten innerhalb der Mannschaft. (s. Kategorie Oberkategorie für Definitionen).

Ankerbeispiel: „*Nein. Weil sie sich ja nicht riechen konnten. Aber es war dann auch eine Gruppe. Die eine Gruppe mit sechs Leuten und die anderen mit sechs Leuten. Aber miteinander haben sie überhaupt nichts gemacht.*“ (Teilnehmer:in 02, Pos. 126)

Schlüsselbegriffe: Grüppchenbildung; Kämpfe innerhalb der Mannschaft; Machen wenig miteinander

13.4 Fußballergebnisse

Beschreibung: Oberkategorie für die Spiel- bzw. Fußballergebnisse einer Mannschaft (s. Unterkategorien für detaillierte Beschreibung).

13.4.1 (++) Erfolg / Aufstieg

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die erfolgreiche Ergebnisse einer Mannschaft bzw. des Vereins im klassischen Sinne deutlich machen, z. B. Meister, Aufstieg, Siege.

Kodierregeln: Diese Kategorie wird genutzt, wenn man im klassischen und objektiven Sinne vom Erfolg einer Mannschaft sprechen kann. Abgrenzung zur Kategorie "Zielerreichung", die sich auf individuelle Positivergebnisse eines Vereins beziehen.

Ankerbeispiel: „*Allein die Tatsache, dass wir zweimal im Finale des [Name eines Pokalturniers] standen und einmal das Finale gewonnen haben, zeigt, dass die Jungs sich mit dem, was wir vorgegeben haben identifiziert haben.*“ (Teilnehmer:in 10, Pos. 24)

Schlüsselwörter: Siegesserien, Aufstieg, Pokalerfolg, Finalteilnehmer, Unter den besten 10 Mannschaften, Vizemeister etc.

13.4.2 (+) Zielerreichung

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die eine Zielerreichung im Sinne der Mannschaft bzw. des Vereins deutlich machen, aber nicht mit Erfolg gleichzusetzen sind, z. B. Nicht-Abstieg, ‚Wir mussten nicht in die Relegation‘. Ein positives Ergebnis für den Verein gegeben ihrer schwierigen Ausgangslage.

Kodierregeln: Diese Kategorie wird nur genutzt, wenn die Kategorie: "Erfolg/Aufstieg" nicht angewendet werden kann, es dennoch ein positives Ergebnis für den Verein war.

Ankerbeispiel: „*In diesen zwei Tagen haben wir im ersten Jahr den Klassenerhalt geschafft. Mit keiner anderen. Das hatte nichts damit zu tun mit der Trainingseinheit oder irgendetwas. Wir haben keine anderen Trainingsformen gemacht oder irgendetwas.*“ (Teilnehmer:in 03, Pos. 68)

Schlüsselbegriffe: Zielerreichung; Relegation geschafft; Nicht-Abstieg, Klassenerhalt

13.4.3 (-) Niederlage / Abstieg

Beschreibung: Mit dieser Kategorie werden Textstellen markiert, die sich auf Niederlagen und Misserfolge einer Mannschaft bzw. des Vereins beziehen.

Kodierregeln: Abgrenzung zu den Kategorien "Erfolg/Aufstieg" und "Zielerreichung", die sich auf Erfolg im klassischen Sinne oder zumindest Zielerreichung fokussieren, durch den Fokus auf schlechte Ergebnisse fokussieren.

Ankerbeispiel 1: „*Ich habe diese Saison noch eine schlimmere Erfahrung gemacht. Da haben wir zehn Spiele in Folge nicht gewonnen und fünf oder sechs Niederlagen hintereinander gehabt.*“ (Teilnehmer:in 05, Pos. 94)

Ankerbeispiel 2: „Wir hatten ja auch eine Phase, wo wir extrem negative Ergebnisse hatten über einen längeren Zeitraum. Wir waren jetzt nach acht oder neun Spieltage Letzter.“ (Teilnehmer:in 04, Pos. 24)

Schlüsselwörter: Niederlage, Abstieg, kein Erfolg, Niederlagenserie, Relegationsplatz, Letzter Platz, Schlechte Platzierung

Appendix C: Statistische Analysen

In Tabelle C1 und C2 ist der Vergleich von aktiven und nicht-aktiven Trainer:innen bezogen auf relevante Variablen der Studie dargestellt. Nach Prüfung der Voraussetzungen für parametrische Verfahren, wurde für die Variablen Fit und SIL jeweils ein *t-test* gerechnet. Für die nicht normalverteilten Skalen SI, FI und SIL (Perspektivwechsel) wurde ein non-parametrisches Verfahren genutzt (*Mann-Whitney-Test*). Aufgrund der Mehrfachtestung von Variablen und wurden die Signifikanzwerte mit der Bonferroni-Holm-Methode korrigiert, um eine Alpha-Fehler-Kumulierung zu vermeiden (Abdi, 2010; Streiner & Norman, 2011).

Tabelle C1. Vergleich von aktiven und nicht-aktiven Trainer:innen bezogen auf relevante Variablen der Studie (parametrisches Verfahren: *t-test*)

Variablen	<i>n</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>	<i>p</i> _{Bonferroni-Holm}
P1: Fit			-0.43 (40)	.671	.671
Aktive Trainerpersonen	29	4.74 (1.01)			
Nicht-Aktive Trainerperson ^a	13	4.89 (1.16)			
EV: Social Identity Leadership			1.26 (40)	.216	.522
Aktive Trainerpersonen	29	6.03 (0.58)			
Nicht-Aktive Trainerperson ^a	13	5.77 (0.71)			

Anmerkung. a) beinhaltet sind nicht-aktive Trainerpersonen und Trainerpersonen, die derzeit in einer Liga außerhalb der sechs fokussierten Ligen trainieren, z. B. in Jugendligen. SIL = *Social Identity Leadership*, *p*_{Bonferroni-Holm} = *p* Wert korrigiert nicht nach Bonferroni-Holm (Abdi, 2010; Streiner & Norman, 2011).

Tabelle C2. Vergleich von aktiven und nicht-aktiven Trainer:innen bezogen auf relevante Variablen der Studie (non-parametrisches Verfahren: Mann-Whitney-Test)

Variablen	<i>n</i>	<i>Mdn</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>p</i> _{Bonferroni-Holm}
P2: Soziale Identifikation			152.00	-1.01	.332	.996
Aktive Trainerpersonen	29	6.33				
Nicht-Aktive Trainerperson ^a	13	6.67				
P3: Führungsidentität			175.50	-0.36	.723	.723
Aktive Trainerpersonen	29	6.56				
Nicht-Aktive Trainerperson ^a	13	6.33				
Social Identity Leadership (Perspektivwechsel)			166.00	-0.45	.653	<.1
Aktive Trainerpersonen	28	6.21				
Nicht-Aktive Trainerperson ^a	13	6.00				

Anmerkung. a) beinhaltet sind nicht-aktive Trainerpersonen und Trainerpersonen, die in einer Liga außerhalb der sechs fokussierten Ligen trainierten, z. B. in Jugendligen. SIL = *Social Identity Leadership*, *p*_{Bonferroni-Holm} = *p* Wert korrigiert nach Bonferroni-Holm (Abdi, 2010; Streiner & Norman, 2011).

Tabelle C3. Deskriptive Statistiken der MANCOVA (Explorative Fragestellung)

Dimension	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Stress			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	5.25	1.37
Hohe SIL-Ausprägung	20	4.45	1.61
Zufriedenheit			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	4.90	1.59
Hohe SIL-Ausprägung	20	5.60	1.05
Erfolg			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	4.30	2.11
Hohe SIL-Ausprägung	20	5.10	1.41
Zielerreichung			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	4.25	1.83
Hohe SIL-Ausprägung	20	5.89	0.83
Aufgabenkohäsion			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	3.67	1.20
Hohe SIL-Ausprägung	20	4.98	1.01
Rückhalt in der Mannschaft			
Niedrige SIL-Ausprägung	20	0.73	0.13
Hohe SIL-Ausprägung	20	0.85	0.08

Anmerkung. Verwendung des Mediansplits, um zwischen hohen und niedrigen Ausprägungen zu unterscheiden, *Mdn* = 6.04.